

PLAN ANUAL DE TRABAJO PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES-

Guía para la formulación, monitoreo y evaluación



PERÚ

Ministerio
de Educación



USAID | PERU | SUMA
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

USAID | PERU | SUMA

PLAN ANUAL DE TRABAJO PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES

Guía para la formulación, Monitoreo y evaluación

© 2014, Family Health International
Proyecto USAID / PERU / SUMA
Av. Las Artes Norte 617, Lima, Perú

El Proyecto SUMA es una iniciativa de la **Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID/PERU)** que busca contribuir a la mejora de la calidad de la educación básica en las áreas menos favorecidas del Perú. Para ello, apoya los esfuerzos del Ministerio de Educación, a la vez que ofrece asistencia técnica a los gobiernos regionales para lograr una gestión descentralizada y participativa y mejorar la calidad de la enseñanza.

Las opiniones vertidas en esta publicación no necesariamente reflejan los puntos de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID/PERU) o del Gobierno de los Estados Unidos.

El contenido de este documento, en cualquiera de sus presentaciones — impreso o *e-book* en la biblioteca y web de la institución— puede ser reproducido libremente, siempre y cuando se cite la fuente.

Jefa del Proyecto

Cecilia Ramírez Gamarra

Coordinador General del Proyecto

Daniel Jesús Ccori

Responsable de Comunicaciones

Fernando Escudero Ratto

Autor:

Antonio Suárez

Equipo técnico:

Daniel Jesús, Milagros Mendoza, Teócrito Pinedo, Eduardo Sáenz y Ilich Ascarza López

Edición y adecuación pedagógica:

Rafael Urrutia Valdizán

Corrección de estilo:

Diego Pereira Ruíz

Fotografía:

David Hermoza Bocanegra / Fabien Pansier / Raquel Díaz

Diagramación:

Carmen Inga Colonia

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2014-03947



CONTENIDO

8	PRÓLOGO
12	PRESENTACIÓN
14	MARCO GENERAL
16	¿Qué es la Gobernanza Local para la Mejora de los Aprendizajes?
17	¿Cuáles son los enfoques que sustentan el Modelo de Gobernanza Local?
24	¿Qué es el Plan Anual de Trabajo para la Mejora de los Aprendizajes (PATMA)?
26	¿Cómo se relaciona el Plan Anual de Trabajo para la Mejora de los Aprendizajes (PATMA) con el planeamiento a nivel local, regional y nacional?
28	INTRODUCCIÓN
32	PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES (PATMA)
36	Condiciones previas
36	I. Sensibilizamos a los actores
39	II. Elaboramos la hoja de ruta
41	III. Organizamos el proceso de formulación del PATMA

Momento I

Elaboración del diagnóstico de la institución educativa

44	Paso N°1: Alineamos las Políticas Educativas
46	Paso N°2: Recogemos información sobre la situación de la II.EE.
48	Paso N°3: Identificamos los problemas de la IE y sus causas

Momento 2

Revisión y actualización del marco estratégico de la institución educativa

- 59 Paso N°1: Revisamos y actualizamos la visión de la II.EE.
- 61 Paso N°2: Revisamos los resultados específicos
- 63 Paso N°3: Revisamos los Compromisos de Gestión Escolar
- 67 Paso N°4: Revisamos los indicadores de resultado
- 71 Paso N°5: Determinamos la Línea Base de los indicadores de resultado.
- 73 Paso N°6: Planteamos metas a nivel de resultados

Momento 3

Formulación del marco operativo de la institución educativa

- 78 Paso N°1: Identificamos actividades y establecemos compromisos
- 81 Paso N°2: Programamos actividades priorizadas por el MINEDU para la Mejora de los Aprendizajes
- 86 Paso N°3: Identificamos recursos y potenciales financiadores
- 88 Paso N°4: Elaboramos el calendario de actividades y compromisos

Momento 4

Pacto social para la Mejora de los Aprendizajes

- 91 Paso N°1: Firmamos el Acta de compromiso
- 91 Paso N°2: Socializamos el PATMA
- 92 Paso N°3: Presentamos las necesidades de la II.EE.

- 94 **MONITOREO DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES (PATMA)**

- 96 **Monitoreo de la ejecución de las actividades y compromisos**
- 103 **Evaluación de los resultados específicos del PATMA**
- 106 **GESTIÓN DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES (PATMA)**
- 108 **Organización para la gestión del PATMA**
- 111 **Estrategias comunicacionales**
- 116 **ANEXO I: PLANTILLA DEL DOCUMENTO DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES (PATMA)**



PRÓLOGO

No hay desarrollo sostenible sin una educación de calidad, y ésta es una tarea que requiere el concurso de los tres niveles de Gobierno: Nacional, Regional y Local.

Para que la educación mejore y logre los objetivos de calidad e inclusión, las políticas deben hacerse efectivas en las aulas y las escuelas. Por ello, la descentralización es una tarea ineludible. En un país amplio, diverso, cultural y geográficamente complejo, no es posible atender adecuadamente a las escuelas, sus estudiantes y maestros, si no se fortalece la trama institucional y los mecanismos que articulan tanto al Gobierno Nacional con los Gobiernos Regionales, y a estos con los Gobiernos Locales. Construir modelos de gestión que vinculen, desde una lógica de resultados, las demandas y necesidades de todos estos actores, es la clave de la reforma educativa que hemos emprendido y llevamos todos adelante.

Estos modelos de gestión, desde un enfoque territorial, implican articular las decisiones que se toman en el MINEDU, las Direcciones o Gerencias Regionales de Educación (DRE) que son parte de los Gobiernos Regionales, las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), las Redes Educativas, y las propias Instituciones Educativas. Se necesita armonizar los planes, alinear los presupuestos a dichos planes, promover la iniciativa y responsabilidad de funcionarios y diversos actores a todo lo largo del proceso, definir metas e indicadores que puedan ser medidas, implementar los cambios y evaluar de manera periódica los avances para ajustar la marcha. Dada la complejidad de todo esto, no es posible hacerlo si no se cuenta con instrumentos de apoyo que sean coherentes con las metas trazadas, pertinentes y efectivos para el logro de los cambios deseados.

El Proyecto USAID/PERÚ/SUMA, en el marco de la asistencia técnica desarrollada con los Gobiernos Regionales de Amazonas, Ayacucho, Lima Región, Ucayali, San Martín y en permanente coordinación con el MINEDU, ha elaborado un conjunto de instrumentos que apuntan a impulsar un modelo de Gestión Local de la Educación. Estos instrumentos fueron validados exitosamente durante los años 2012 y 2013 en los distritos de Pajarillo, Cuñumbuqui y Alberto Leveau, de la Región San Martín, y han sido recogidos en estas Guías Orientadoras que facilitan su implementación progresiva, con la intención de contribuir a todo el país.

Las Guías son las siguientes:

1. Comité de Gestión Local para el Desarrollo Social (CGLDS): Guía para su creación y funcionamiento. Acompaña la generación y consolidación de un espacio de articulación de actores clave comprometidos con el desarrollo de la educación en el nivel distrital.
2. Plan Articulado Local para la Mejora de los Aprendizajes (PAL-MA): Guía para la formulación, monitoreo y evaluación. Permite gestionar los recursos necesarios para contribuir con la implementación de los planes de las redes educativas y los planes de las instituciones educativas del distrito.
3. Plan Anual de Trabajo de la Red Educativa (PAT-RED): Guía para la formulación, monitoreo y evaluación. Ayuda al Coordinador de la Red Educativa a organizar su trabajo para apoyar a las instituciones educativas en el cumplimiento de sus compromisos de gestión durante el año escolar.

4. Plan Anual de Trabajo para la Mejora de los Aprendizajes (PAT-MA): Guía para la formulación, monitoreo y evaluación, en la gestión de las instituciones educativas. Permite planificar la implementación de los compromisos de gestión y así lograr la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Estas cuatro herramientas metodológicas ofrecen una ruta y una manera de trabajar que está de acuerdo con las orientaciones que el MINEDU propone, y fortalecen los procesos de planificación, presupuestación, negociación de recursos, monitoreo y evaluación, desde una lógica de gestión descentralizada, moderna y por resultados.

Ciertamente, no es posible lograr una mejora efectiva de los aprendizajes si, además de los procesos priorizados por estas guías, no se avanza en la reforma docente, en la mejora de la infraestructura y equipamiento, o en la provisión de textos y materiales educativos pertinentes. Sin embargo, no se debe minusvalorar la importancia que implica la modernización de la gestión: mejores decisiones, uso más estratégico de los recursos, fortalecimiento de los equipos humanos. Todo ello, a la larga, tiene impacto concreto en la vida de los estudiantes, en el quehacer de los maestros, en los logros de aprendizaje.

Agradecemos al Proyecto USAID/PERÚ/SUMA, a todos los que han participado en este esfuerzo que se recoge en estas Guías. Detrás de cada una hay muchas horas de creación, de diálogo, de ensayo y sistematización. Las experiencias nunca son absolutamente replicables pero esperamos que esta iniciativa aliente e inspire a otras, de manera que podamos seguir construyendo los modelos de gestión educativa que nuestro país diverso y multifacético necesita en costa, sierra y selva, en zonas urbanas y rurales, para que consigamos lo que todos esperamos: una educación de calidad e inclusiva, que nos lleve a la vida productiva, saludable y armoniosa que se merecen todas y todos los peruanos.

Fernando Bolaños Galdos
Viceministro de Gestión Institucional, MINEDU

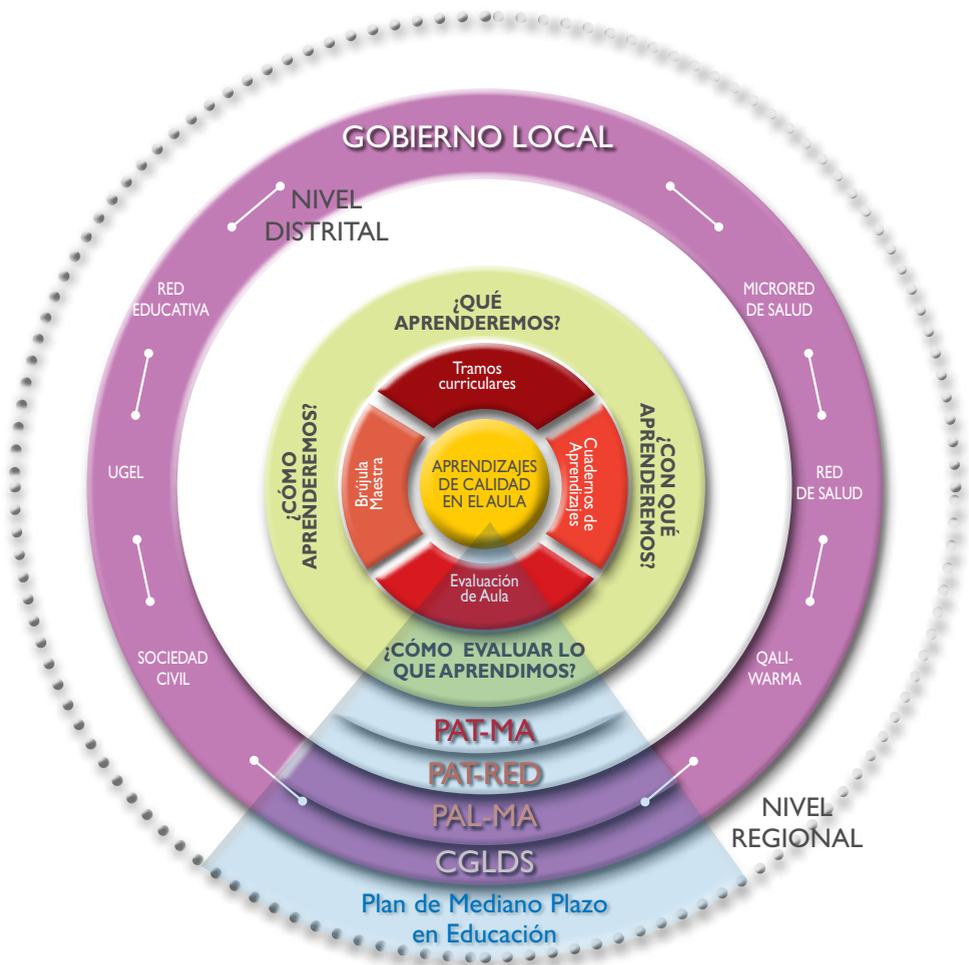


PRESENTACIÓN

Durante 4 años, el Proyecto USAID/PERU/SUMA ha trabajado por mejorar la calidad de la educación básica en las áreas menos favorecidas del Perú y ha desarrollado diversas estrategias para que los niños y niñas peruanos logren **aprendizajes de calidad**. Con ese fin, SUMA ha construido un grupo de herramientas pedagógicas y de gestión educativa descentralizada que se han elaborado junto a los actores con los que ha venido trabajando y se han validado durante la intervención del Proyecto.

Utilizar estas herramientas contribuirá a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y las estudiantes, pero además permitirá generar las condiciones necesarias para un trabajo articulado y participativo de todos los actores por mejorar el servicio educativo.

Modelo de Gobernanza Local para la mejora de los aprendizajes



A woman with brown hair and bangs, wearing a colorful floral dress, is smiling and holding a large yellow scroll. In the background, two young girls are visible, one with a purple headband. The setting appears to be a classroom with a light green wall.

Yo me comprometo
A PRACTICAR LAS
MATEMÁTICAS. LAS DIVISIONES Y LA MULTIPLICACIONES
Y SE PROFESIONALES.

MARCO GENERAL



¿Qué es la Gobernanza Local para la Mejora de los Aprendizajes?

La Gobernanza Local hace referencia a una nueva forma de gobierno, capaz de enfrentar los desafíos de los problemas estructurales que afrontan los territorios locales, regionales o nacionales (pobreza, bajo desarrollo agropecuario, desnutrición crónica, baja calidad de la educación) y que se caracteriza por un mayor grado de interacción y de cooperación entre el Estado y los actores no estatales en el interior de redes de decisión mixta entre lo público, sociedad civil y sector privado, distinto del modelo de administración jerárquica del Estado tradicional.

Por ejemplo, en el ámbito educativo, implica los procesos de distribución del poder en todos los niveles del sistema educativo desde el Ministerio de Educación y las UGELES hasta las escuelas y las comunidades (UNESCO, 2009), es decir, procesos a través de los cuales los actores políticos y sociales realizan sus intercambios, coordinan acciones y resuelven el control y participación en la toma de decisiones; todo ello para lograr una educación de calidad como derecho fundamental.

Para fines de esta herramienta, definiremos la Gobernanza Local para la Mejora de los Aprendizajes como la forma de gobierno establecida por distintos actores públicos y no públicos del distrito que instala nuevas y más fortalecidas formas de articulación, cooperación y coordinación entre ellos para atender el derecho ciudadano a la educación y contribuir al desarrollo integral y sostenible de la población.

En la experiencia de la Gobernanza Local para la Mejora de los Aprendizajes en San Martín desarrollada en los distritos de Cuñumbuqui, Pajarillo y Alberto Leveau, los actores centraron su atención en el ámbito educativo, es decir, en la atención del derecho a la educación de niños, niñas y adolescentes con una mirada intersectorial. En ese sentido, los actores diseñaron, rediseñaron, integraron y articularon acciones, estableciendo compromisos para ofrecer mejores bienes y servicios educativos a la comunidad a través de las instituciones educativas y rindieron cuentas de ello.

La Gobernanza Local para la Mejora de los Aprendizajes no es automática y se desarrolla con el paso del tiempo; requiere que los actores implicados desarrollen la capacidad de ejercer influencia significativa para lograr los cambios educativos esperados, la capacidad de articular los esfuerzos y recursos variados (normativos, técnicos, de conocimiento, financieros, etc.) que dispone cada uno y la capacidad de gestionar sus interacciones e interdependencias administrando un ambiente político y social favorable, donde los actores ejercen liderazgo compartido.

¿Cuáles son los enfoques que sustentan el Modelo de Gobernanza Local?

Los enfoques son orientaciones para el uso adecuado de los instrumentos y herramientas del modelo de Gobernanza, de tal manera que puedan ser utilizados eficientemente y así lograr grandes cambios en el aspecto educativo en el distrito en el cual se interviene. En el diseño e implementación del modelo de Gobernanza, se utilizan principalmente tres enfoques: de derechos, de gestión por resultados y de territorialidad.

- **ENFOQUE DE DERECHOS**

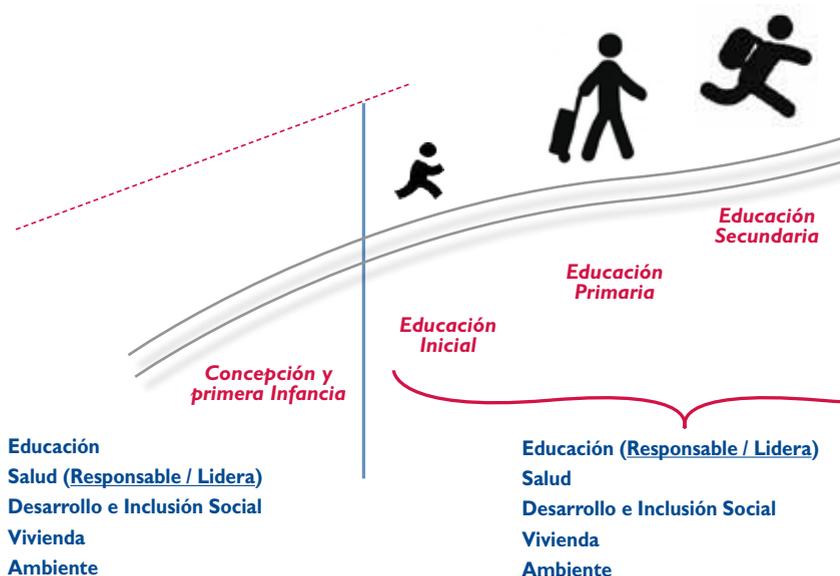
El enfoque de derechos cumple un rol articulador de los otros dos enfoques. Ubica a la persona como el referente central del desarrollo local. La atención y la realización de sus derechos fundamentales obligan a garantizar su desarrollo integral en las diferentes etapas de su vida, es decir, el desarrollo de todas sus potencialidades en el transcurso de la vida escolar para insertarse adecuadamente en la educación superior y, posteriormente, en la vida laboral (ver ilustración en la página siguiente). Este proceso se halla liderado por el sector Educación con la participación de otros sectores tales como Salud e Inclusión Social (Qali Warma), que contribuyen a generar condiciones de educabilidad adecuadas.

En el modelo de Gobernanza, las herramientas y los mecanismos de articulación como el Plan Articulado Local para la Mejora de los Aprendizajes (PALMA), el PATMA, el PAT RED y el CGLDS operativizan el enfoque de derechos cuando en sus procesos de formulación e implementación consideran como eje central a los niños, niñas y jóvenes en formación.

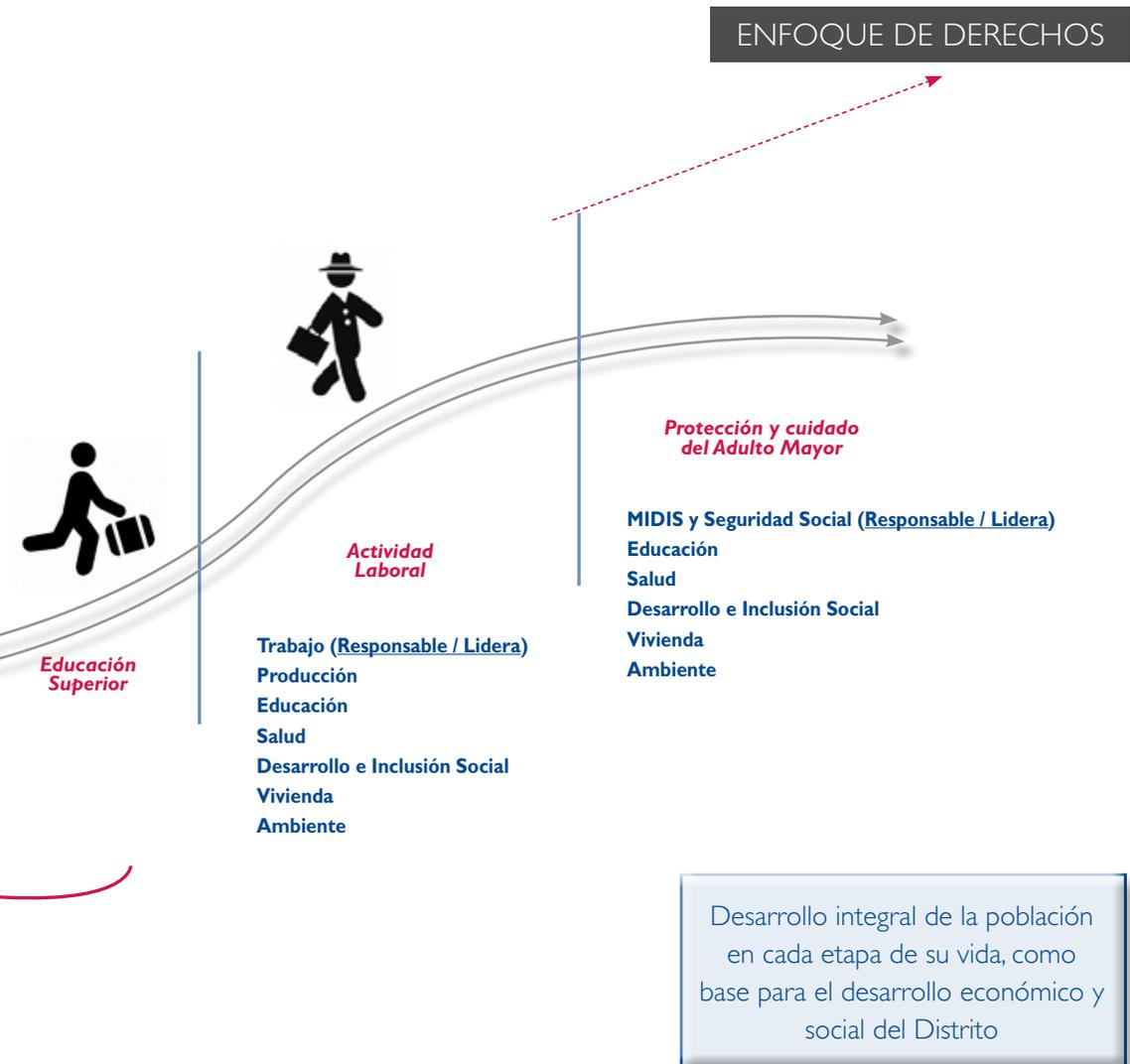


ALCALDE

El desarrollo del potencial humano es un derecho que el Municipio debe garantizar en cada una de las etapas de vida de las personas



Es así que la ejecución integral de las herramientas y mecanismos referidos contribuirá en la mejora de los aprendizajes de todos los niños en edad escolar en el ámbito de intervención, pero más concretamente en la generación de niños, niñas y jóvenes con capacidad de análisis, crítica, cuestionamiento, liderazgo, ejercicio de ciudadanía, etc. Las implicancias positivas en el crecimiento y desarrollo del distrito y en la región son más que obvias.



• ENFOQUE DE GESTIÓN POR RESULTADOS

El enfoque de gestión por resultados busca mejorar la eficacia y el impacto de las políticas y acciones que se implementan en el distrito. A través de cadenas de resultados se organizan y ordenan las intervenciones de los diferentes actores que participan, asumiendo estos una mayor responsabilidad en una perspectiva de corto y mediano plazo.

La gestión por resultados es un proceso dinámico que integra las necesidades de desarrollo del distrito con las necesidades propias de los diferentes actores representativos de la localidad. Es una forma exigente y equilibrada de gestionar el distrito a través de la adecuación flexible no solo de los recursos, sino también de la toma de decisiones y de la estructura de responsabilidades con la finalidad de lograr un conjunto de resultados estratégicos definidos de manera clara y anticipada, factibles de cumplir en un periodo de tiempo determinado (ver esquema de la siguiente página).

El enfoque de gestión por resultados tiene las siguientes características:

- ✓ Define como eje central al sujeto y sus procesos.
- ✓ Posee estructura abierta.
- ✓ Orienta su organización mediante procesos.
- ✓ Realiza un trabajo sistémico entre los actores educativos.
- ✓ Desarrolla actividades basadas en el desempeño.
- ✓ Posee responsabilidad descentralizada.
- ✓ Es transparente en la gestión.
- ✓ Permite el acceso a la información de la gestión presupuestal.
- ✓ Su evaluación es por resultados.

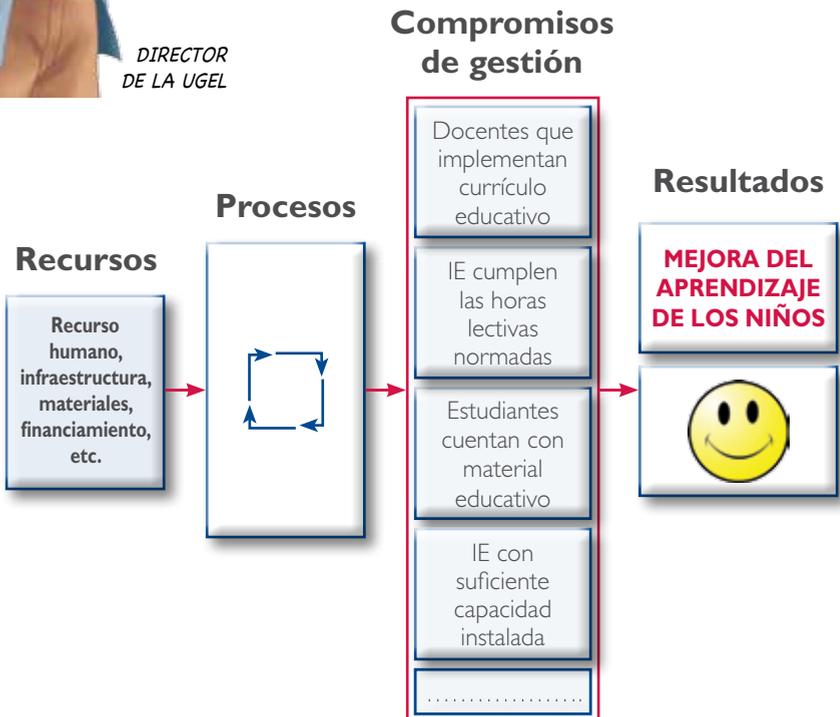
El enfoque de gestión por resultados se operativiza cuando las herramientas y mecanismos de la Gobernanza Local se formulan e implementan utilizando cadenas de resultados. En dichas cadenas, la asignación y uso de los recursos disponibles se hallan en perfecta alineación con los resultados específicos y es justamente por ese uso que se rinde cuentas. Esto implica que los recursos (humanos,

materiales, infraestructura, etc.) se combinan mediante procesos de producción eficientes que permiten generar compromisos de gestión que determinan el logro de los resultados específicos.

ENFOQUE DE GESTIÓN POR RESULTADOS



La Cadena de resultados es una forma explícita de mostrar la vinculación de los resultados esperados con los compromisos de gestión (productos), las actividades y los recursos requeridos para desarrollar una intervención.





En la experiencia de San Martín, el gobierno regional inició un proceso de rediseño institucional desde el año 2007 orientado a implementar un esquema organizacional que articule a los órganos sectoriales y que favorezca una gestión por resultados bajo un ***Modelo de Desarrollo Social que considera a las personas como sujeto de derecho y eje fundamental de su intervención.***

En este sentido, el desarrollo regional implica el desarrollo integral de las personas en las diversas etapas de su vida y le corresponde a cada nivel de gobierno y sector responsabilidades específicas. Por ejemplo, en el desarrollo integral de la niñez y la adolescencia la responsabilidad y liderazgo de las acciones que garantizan el acceso a servicios educativos de calidad la tiene el sector Educación, pero deberá acompañarse de otros sectores como Salud, Inclusión Social (Qali Warma), Vivienda, Ambiente, etc.

De esta manera, el gobierno regional deberá ser el responsable de promover y regular los mecanismos de articulación y los ajustes que los sectores e instituciones requieran para conducir concertadamente el Modelo de Desarrollo Social con los niveles de gobierno local, aunque no se haya producido la transferencia de funciones en educación del nivel regional al local.

- **ENFOQUE TERRITORIAL**

El enfoque territorial entiende por el concepto **territorio** no solo una dimensión administrativa y geográfica, sino más importante aun, una construcción social con identidad, cultura, redes de intercambio y de articulación, y otros elementos diversos.

El modelo de Gobernanza atiende las necesidades diversas del territorio y permite que las diversas instituciones o actores sociales intervengan de manera concertada y articulada considerando, desde



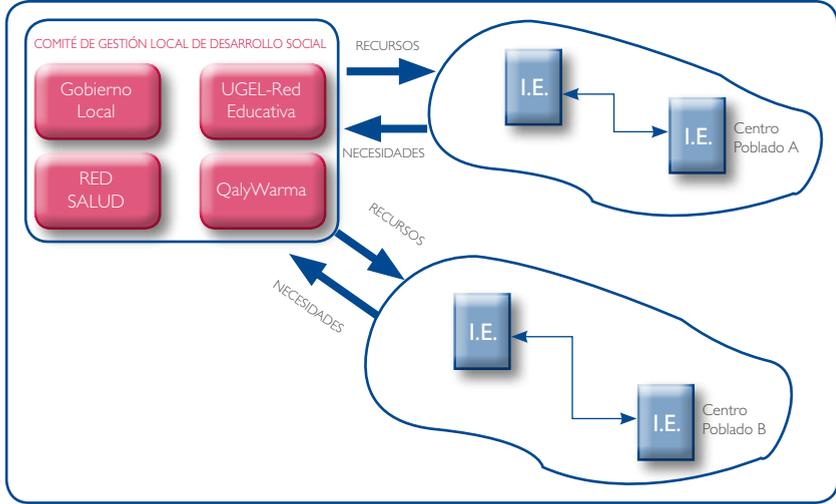
este enfoque, la heterogeneidad del territorio a intervenir. Si ya existe una construcción social en marcha, el modelo propone y recomienda reforzar lo ya instalado y no empezar desde cero.

El enfoque territorial se hace operativo cuando en la formulación e implementación de las herramientas y mecanismos del modelo de Gobernanza Local se consideran los aspectos diversos del territorio a intervenir y se propicia la participación activa de los actores del gobierno nacional, regional y local, sociedad civil y de otras organizaciones.

Con el funcionamiento del CGLDS, mecanismo del modelo de Gobernanza Local, se garantiza la participación concertada y articulada de los actores, aunque no se haya producido la transferencia de funciones en educación del nivel regional al local. Esto fortalece el rol básico del gobierno Local como **“responsable de la articulación territorial de los servicios al ciudadano”**¹.

1 MINEDU: Exposición de motivos de Proyecto de LOF presentado al Congreso de la República; pág. 8

ENFOQUE TERRITORIAL



¿Qué es el Plan Anual de Trabajo para la Mejora de los Aprendizajes (PATMA)?

El PATMA es un instrumento muy importante de gestión operativa y funcional que articula, motiva y orienta las voluntades y esfuerzos de un conjunto de actores para conseguir una meta específica en los estudiantes de las instituciones educativas, a partir del análisis participativo (entre los distintos actores del proceso) de la realidad educativa.

• CARACTERÍSTICAS DEL PATMA

He aquí cuáles son:



OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none">Define las actividades y compromisos a ser ejecutados en el corto plazo.
FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none">Es eficaz, útil, práctico y sencillo, que todos lo pueden entender y manejar.
ORIENTADOR	<ul style="list-style-type: none">Orienta el proceso pedagógico y la organización del año escolar.Hace posible la implementación de las propuestas de gestión pedagógica e institucional del PEI mediante instrumentos como las Rutas del aprendizaje, tramos curriculares, materiales educativos, brújula maestra, cuadernos de trabajo y otros.
ARTICULADOR	<ul style="list-style-type: none">Posibilita que la comunidad defina las acciones y los compromisos que asume cada integrante con el liderazgo del CONEI y la corresponsabilidad de los actores, entre ellos, los padres de familia y representantes de la Red Educativa, UGEL, gobierno local, micro red de Salud, Qali Warma, etc.).
PARTICIPATIVO	<ul style="list-style-type: none">Elabora, ejecuta y evalúa diversas actividades con la participación de toda la comunidad educativa.Permite identificar problemas que afectan a los estudiantes y a la población en edad escolar en su jurisdicción, como, por ejemplo, el bajo nivel de logros de aprendizaje e identificar también las soluciones requeridas para revertir la situación.Posibilita el establecimiento de compromisos concretos por parte de la comunidad educativa (director, docentes, CONEI, municipio escolar, padres de familia, estudiantes, etc.) y de otros actores del distrito (representantes de la micro red de Salud, Qali Warma, etc.), lo que los convierte en protagonistas de los cambios que se generarán en las I.I.EE.Permite alcanzar logros de aprendizaje en los estudiantes con la participación activa de los actores de la comunidad educativa.
ORIENTADO A RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none">Orienta los recursos de la IE y los esfuerzos de la comunidad educativa y otros actores hacia resultados y metas comunes centrados en los estudiantes.
GENERADOR DE TRANSPARENCIA	<ul style="list-style-type: none">La comunidad educativa y otros actores conocen y participan en la definición, monitoreo y evaluación de las metas alcanzar en los estudiantes.

¿Cómo se relaciona el Plan Anual de Trabajo para la Mejora de los Aprendizajes (PATMA) con el planeamiento a nivel local, regional y nacional?

La formulación del Plan Anual de Trabajo para la Mejora de los Aprendizajes (PATMA) debe tomar como marco de referencia básico documentación valiosa e importante. Tenemos, por ejemplo, el marco estratégico del Proyecto Educativo Institucional de la IE (PEI), el Plan Articulado Local para la Mejora de los Aprendizajes (PALMA), los Planes de Desarrollo Concertado del distrito y de la región, así como los análisis estratégicos que se hallan en los planes sectoriales (Proyecto Educativo Regional, Plan de Mediano Plazo de la Educación), lo cual permite una articulación con las políticas y lineamientos establecidos en el nivel distrital, regional y nacional.

El PATMA de la IE debe elaborarse sobre la base del análisis estratégico disponible en el PEI o a partir de aquellos definidos en el PALMA del distrito, en el Plan de Mediano Plazo (PMP) regional o en el PESEM o PPR nacional, poniendo especial énfasis en los resultados y compromisos de gestión. Todos los análisis estratégicos orientados a lograr resultados deben tomar en consideración el diagnóstico de la IE disponible en el PATMA. Ello nos indica que los instrumentos estratégicos PEI (Proyecto Educativo Institucional), PMP (Plan de Mediano Plazo) y PALMA (Plan Articulado Local para la Mejora de los Aprendizajes).

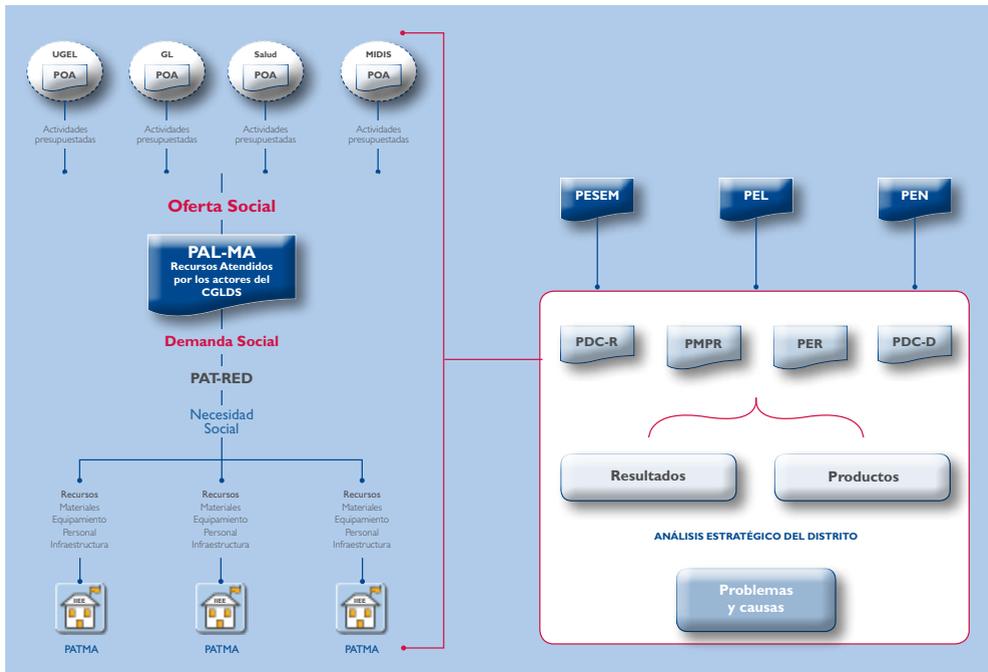
Operativamente, la formulación del PATMA de la IE, el PAT-RED y el PALMA del distrito es un proceso simultáneo y de activa retroalimentación. El análisis estratégico del PEI o del PALMA orienta la definición de las actividades y compromisos de las Redes Educativas y las II.EE., pero estas a su vez proveen elementos que pueden contribuir a definir, revisar y/o ajustar las actividades que se programan en el PALMA.

El análisis estratégico del distrito debe alimentarse de aquel de la región, que se encuentra plasmado en el Plan de Desarrollo Concertado, Proyecto Educativo Regional y/o su Plan de Mediano Plazo, documentos que tienen una adecuación necesaria con los lineamientos y políticas nacionales. Cuando formulamos los PATMA, los PAT-RED y el PALMA en

los términos señalados, estamos trabajando para resolver los problemas que aquejan a las II.EE. mediante un sistema de planificación local de la educación, articulado a la planificación regional y nacional.

Las necesidades sociales que no pueden ser atendidas por los actores de la IE se deben canalizar a través de otras instancias que son parte del sistema de planificación articulado. En las experiencias de Cuñumbuqui, Pajarillo y Alberto Leveau, las necesidades de las II.EE. plasmadas en sus PATMA fueron canalizadas por la coordinadora o director de RED los Comité de Gestión Local de Desarrollo Social (CGLDS).

Diagrama SISTEMA DE PLANIFICACIÓN LOCAL DE LA EDUCACIÓN



Es importante añadir que el PATMA debe incluir en su texto normatividad actualizada del sector Educación. Esto permite garantizar que el proceso de formulación del Plan considera las disposiciones que se hallan explícitas en el marco legal vigente.

INTRODUCCIÓN





El objetivo de este documento es brindar una herramienta útil y de fácil aplicación para la formulación del Plan Anual de Trabajo de las I.E.E. de tal modo que permita a los actores responsables planificar un accionar concertado para la adecuada prestación del servicio educativo, respondiendo a las necesidades que presentan los estudiantes.

Su contenido ha sido definido con base en la experiencia acumulada en los distritos de Pajarillo y Cuñumbuqui pertenecientes al departamento de San Martín. Guarda correspondencia con las directivas del Ministerio de Educación y ha sido validado exitosamente en las IE del distrito de Alberto Leveau en el mismo departamento.

La presente guía está organizada en cuatro capítulos. El primero presenta el marco general que da sustento al Plan Anual de Trabajo para la Mejora de los Aprendizajes (PATMA). Se describe allí el Plan como instrumento de gestión de cambio y planificación sobre la base del modelo de Gobernanza Local para la Mejora de los Aprendizajes y su relación con la Red educativa, distrito, provincia y región. El segundo, tercer y cuarto capítulo explican el proceso de formulación del PATMA, su monitoreo y gestión respectivamente.

El proceso de formulación del Plan Anual de Trabajo, parte esencial del proceso, implica el desarrollo de cuatro momentos, los cuales se describen exhaustivamente en este documento sobre la base de condiciones previas que debemos absolver necesariamente antes de formular el plan, esto

es, la necesaria sensibilización a los actores que participarán en la organización del proceso de formulación del PATMA y la elaboración de la Hoja de ruta; en el momento uno se explica la necesaria articulación de las políticas educativas de cada jurisdicción en función de las propuestas de cambio, así como la utilidad de la recolección de información para el diagnóstico y la identificación de los problemas y sus causas probables. El momento dos corresponde a la revisión y actualización del marco estratégico de la II.EE. En el tercero, mostramos los pasos a llevar a cabo para formular el marco operativo y en el último y cuarto momento, se indica cómo arribar a un pacto social para la mejora de los aprendizajes a través de un acta de compromiso, la socialización del PATMA y la presentación de las necesidades de la institución educativa.

La formulación del Plan Anual de Trabajo para la Mejora de los Aprendizajes (PATMA) encuentra soporte en la participación de estudiantes, padres de familia, docentes, directores, autoridades de la comunidad y autoridades educativas, entre otras, así como en el compromiso de cada actor a aportar, desde su rol, a la consecución de las metas. En ese sentido, es importante promover el diálogo y el reconocimiento de cada actor como un interlocutor válido en el proceso de planificación de su II.EE.





**PROCESO DE FORMULACIÓN
TRABAJO PARA LA MEJORA DE**

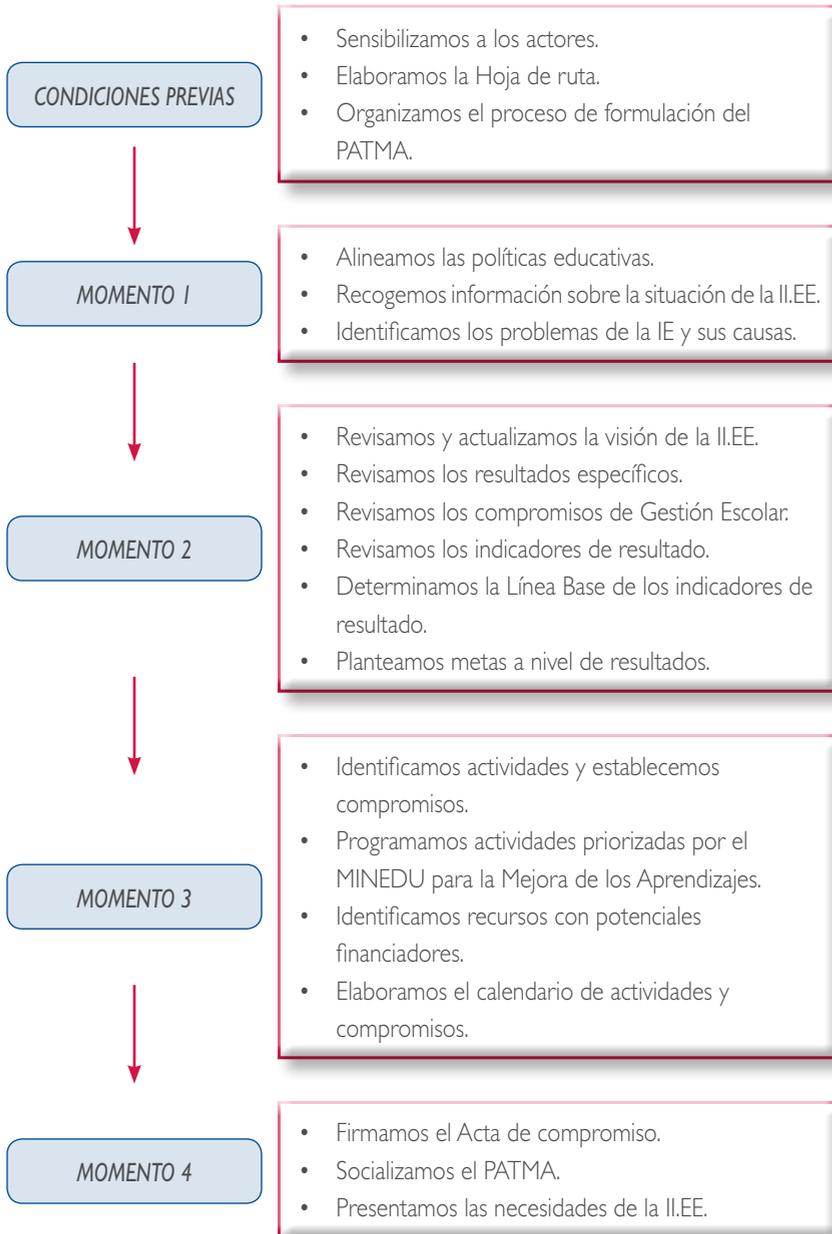


DEL PLAN ANUAL DE LOS APRENDIZAJES (PAT-MA)

El proceso de formulación del Plan Anual de Trabajo describe los pasos que debe seguir la IE para elaborar el instrumento que oriente el desarrollo de actividades y tareas durante el año. Para ordenar dichos pasos en el proceso de formulación del PATMA, estos han sido agrupados en un esquema organizado en momentos secuenciales que deben realizar de manera coordinada la comunidad educativa y los representantes de los sectores de Salud, Inclusión Social y otros.



Esquema I PASOS A SEGUIR PARA FORMULAR EL PATMA



Condiciones previas

El PATMA es una herramienta muy útil. Por esta razón, para asegurar y optimizar su uso adecuado existen algunas condiciones previas que se necesitan tener en cuenta antes de empezar su elaboración.

En primer lugar, se debe sensibilizar a los actores que permiten asegurar la participación e involucramiento de las demás personas en el proceso. Una vez logrado esto, se debe elaborar una hoja de ruta que les permita seguir el proceso de manera ordenada y secuenciada. Finalmente, se debe definir claramente la organización que se necesita para la formulación del PATMA.

A continuación, explicamos en detalle cada paso:

I. Sensibilizamos a los actores

La sensibilización a los actores es clave pues solamente personas motivadas y convencidas de la importancia de la actividad que realizan llevan a cabo grandes cambios.

I. La sensibilización a los actores es clave pues solamente personas motivadas y convencidas de la importancia de la actividad que realizan llevan a cabo grandes cambios. Esta consiste en hacer sentir a los actores de la comunidad educativa la importancia de su presencia, así como de su acción personal y profesional en el proceso de formulación del PATMA. De esta forma se espera que conozcan y entiendan de manera profunda las razones por las cuales se lleva este proceso de planificación para la mejora de los aprendizajes, siempre teniendo en cuenta a los principales beneficiarios de dicho proceso, es decir, los estudiantes de la II.EE. Es importante que los actores sientan que lo que se desea implementar va a dar como resultado un gran cambio en los resultados de aprendizaje de aquellos. En cuanto a su temporalidad, este paso puede llevarse a cabo unas tres semanas antes de iniciarse el taller de formulación del PATMA.

El director de la IE debe, en principio, elaborar una lista de los actores que deben participar en el proceso de formulación del PATMA. Es recomendable que en dicha lista se hallen los representantes de la municipalidad, del Ministerio de Salud, del programa Qali Warma, de los padres de familia y estudiantes, de la comunidad, de la sociedad civil y otros actores vinculados a la II.EE.

Con la finalidad de construir de manera participativa y concertada el PATMA de la institución educativa se requiere que los actores tengan la disposición de trabajar en los diferentes Momentos de Formulación de este. Para ello, el director de la IE o la persona interesada en que se desarrolle este proceso debe implementar estrategias motivacionales efectivas.

La primera de ellas consiste en que el Consejo Educativo Institucional (CONEI) o el director de la IE se reúna con cada actor por separado y reflexionen juntos acerca de por qué es importante que todos se involucren en la formulación e implementación del PATMA. Esta estrategia es básica.

Una segunda estrategia de gran impacto es la visita de los actores involucrados a una experiencia exitosa de implementación del PATMA. En esta visita, es importante que se evidencien los beneficios que obtiene la IE con un instrumento de gestión orientado por resultados. Resulta muy útil que los directores ubiquen una experiencia exitosa cerca de su II.EE.

Otra estrategia, que puede ir unida a la anterior, consiste en que el CONEI elabore letreros alusivos al proceso de formulación del PATMA para informar y sensibilizar a los actores de la zona de influencia de la institución educativa. Por ejemplo, puede presentar un letrero utilizado en la formulación del PATMA 2013 en los distritos de Pajarillo, Cuñumbuqui y Alberto Leveau como el que mostramos a continuación:



TALLER DEL PLAN DE METAS¹ 2013 DE NUESTRA ESCUELA

"Mas compromisos, grandes cambios"

Fecha:

Lunes 25 de Febrero 2013

Lugar:

Colegio Nacional Arturo Bartra García - Pajarillo

Convocan:

Comité de Gestión Local de Desarrollo Social de **Pajarillo**.

Con la asistencia técnica:

Proyecto USAID/PERU/SUMA

Las actividades de sensibilización pueden ser diversas y con la creatividad de cada grupo de actores se asegura un inicio de proceso motivador e interesante. Recordemos que este proceso debe generarse en los talleres de formulación del PATMA, es decir, antes de iniciar los pasos metodológicos.



Los estudiantes también participan en este proceso y para ellos recomendamos planificar actividades diferentes de sensibilización, pues por su edad cronológica y psicológica viven de distinta manera estas responsabilidades que son en mayor o menor medida, nuevas para ellos. No debemos perder de vista que su participación activa refrescará el proceso y les permitirá desarrollar competencias de diversa índole. Las estrategias que tienen mayor efectividad en los más pequeños (as) son las relacionadas, lógicamente, a las actividades lúdicas.

¹ El Plan de Metas es el Plan Anual de Trabajo para la Mejora de los Aprendizajes (PATMA). Durante el año 2013 en las IE de los distritos de Cuñumbui y Pajarillo el PATMA era su instrumento de gestión.

La Hoja de ruta es un instrumento orientador útil y práctico que nos permite visualizar el camino a seguir en el proceso de construcción del PATMA y nos ayuda a no perder de vista lo que ya hemos realizado, lo que estamos haciendo y lo que nos queda por hacer.

II. Elaboramos la hoja de ruta

2. La Hoja de ruta es un instrumento orientador útil y práctico que nos permite visualizar el camino a seguir en el proceso de construcción del PATMA y nos ayuda a no perder de vista lo que ya hemos realizado, lo que estamos haciendo y lo que nos queda por hacer. De manera sencilla, se registran las acciones a desarrollar por parte del CONEI junto con los actores involucrados en el proceso de formulación del PATMA. Este instrumento debe garantizar que se programen las actividades de sensibilización a los actores de la comunidad educativa y que se desarrolle la formulación considerando los aspectos metodológicos requeridos para disponer de un buen instrumento de gestión para la II.EE.

En la generación del PATMA, los actores involucrados de la IE en el proceso necesitan tener claros cada uno de los pasos y actividades a desarrollar identificando sus responsables, participantes, materiales y fechas. De ahí que se haga necesaria la Hoja de ruta.

Con este instrumento, los actores de la II.EE. involucrados en el proceso pueden entender claramente los pasos y actividades a desarrollar identificando responsables, participantes, materiales y fechas.

En la elaboración de la Hoja de ruta, el CONEI sigue los momentos que ofrece esta guía para planificar y programar la formulación del PATMA. Esta instancia, cuando elabora la hoja de ruta para la formulación del PATMA, debe tener en cuenta lo estipulado en la Directiva del Año Escolar; la disponibilidad de tiempo de los actores involucrados y el contenido de los pasos metodológicos de la presente guía.

La Hoja de Ruta debe incluir el siguiente contenido mínimo:

- ✓ **ANTECEDENTES**, que registran los principales eventos ocurridos antes de iniciar el proceso de formulación del PATMA.
- ✓ **OBJETIVOS**, que garantizan que la Hoja de ruta sea participativa y concertada siguiendo la metodología propuesta en esta guía.
- ✓ **PRODUCTO**, que será el PATMA correspondiente a un año.
- ✓ **ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA**, que deben definirse a partir de los momentos propuestos en esta guía.
- ✓ **RECURSOS**, que deben ser definidos y se utilizarán durante el proceso de formulación del PATMA.

En la Hoja de Ruta, se sugiere programar las seis actividades siguientes:

ACTIVIDAD 1

Reuniones de trabajo del CONEI con los diferentes actores de la comunidad educativa para sensibilizarlos y contar así con su activa participación en el proceso de formulación del PATMA y, sobre todo, en el Taller de Formulación del Plan (TFP).

ACTIVIDAD 2

Trabajo en el gabinete del director de la IE para reunir la información de la situación actual de la escuela.

ACTIVIDAD 3

Reunion técnica del CONEI con el especialista de la UGEL a fin de:
Plantilla Final del PATMA
a) definir programa del Taller de Formulación del Plan (TFP)
b) repasar los pasos de formulación del Plan y funcionalidad de los instrumentos de ayuda
c) revisar la información del distrito y asignar responsabilidades en el CONEI.

ACTIVIDAD 4

Implementación de Taller de Formulación del PATMA (2 días) y firma de compromisos. Se aplican los pasos de formulación y el producto es el PATMA en versión inicial, la cual se ajusta con los actores de la comunidad educativa. Los estudiantes representantes de los CONEI trabajan en espacio diferente y comparten lo desarrollado con otros miembros del CONEI de su escuela, lo que incluye las propuestas consensuadas en el PATMA.

ACTIVIDAD 5

Taller de revision del PATMA (1 día).
Presentación de la demanda social de las I.EE. por parte del CONEI ante sus potenciales financiadores expresada en recursos para que sean atendidos. La atención a la demanda social es más efectiva cuando en el distrito se implementa un modelo de Gobernanza Local en Educación.

ACTIVIDAD 6

Taller de Revisión del PATMA de un día de duración en el que se reflexiona sobre los resultados de logros de aprendizaje alcanzados en la evaluación censal del año anterior y a partir de los cuales se pueden realizar los ajustes que sean convenientes en el Plan.

La recolección de información real, actualizada y pertinente de nuestro objeto de interés, obtenida gracias a un buen diagnóstico, nos permite tener claro cómo estamos; en otras palabras, saber en qué andamos bien, en qué podemos mejorar y cuáles son las propuestas de solución más adecuadas.

La organización para la formulación del PATMA dependerá de las condiciones que disponga la institución educativa para iniciar el proceso. Una condición, por ejemplo, es conocer si en el distrito ya se está implementando el modelo de Gobernanza Local en Educación. En dicho caso, los actores distritales apoyarán a los CONEI en el proceso.

La organización del proceso es liderado por el CONEI de la II.EE. Si la institución es unidocente, se recomienda agruparse con otras escuelas del mismo tipo aledañas para que elaboren un solo PATMA. En este caso, el proceso es liderado por un grupo de trabajo conformado por un representante de los padres de familia, uno de los directores, otro que representa a los docentes y uno en nombre de los estudiantes.

La aprobación del PATMA le corresponde al CONEI y es socializado con toda la comunidad.

El CONEI es el responsable de formular el PATMA y designa a un docente de la II.EE. para la edición final del documento (plantilla del PATMA). La asistencia técnica en el proceso se halla a cargo de los especialistas de la UGEL.

Asimismo, el CONEI revisa la propuesta de plantilla, incluido en el Anexo de esta guía, y se realiza los ajustes necesarios. Una vez aprobada su estructura, dicha plantilla se va completando a medida que se implementan los pasos metodológicos de la formulación.

En el caso de que el CONEI no se encuentre activado, debe conformarse un grupo de trabajo que guíe la gestión del proceso. La recolección de información real, actualizada y pertinente de

III. Organizamos el proceso de formulación del PATMA

nuestro objeto de interés, obtenida gracias a un buen diagnóstico, nos permite tener claro cómo estamos. En otras palabras, saber en qué andamos bien, en qué podemos mejorar y cuáles son las propuestas de solución más adecuadas.

Se recomienda que el grupo de trabajo integrado por el director de la II.EE. y el presidente de la APAFA con la asistencia técnica de la UGEL.

El financiamiento de las actividades del proceso de formulación del PATMA será asumido por el CONEI. En el supuesto caso de que se requieran recursos adicionales estos deberán ser canalizados desde la institución o instancia más cercana a la II.EE.

El proceso de formulación del PATMA de la II.EE. tiene dos momentos. En el primero (noviembre a diciembre), cada CONEI formula su PATMA del siguiente año y, en el segundo (marzo y/o abril), el CONEI actualiza el PATMA, considerando los resultados de aprendizaje publicados por la Unidad de Medición de la Calidad Educativa del MINEDU. Además, las UGELES deben garantizar que se desarrollen técnicamente ambos momentos. El CONEI se reúne cada mes para evaluar el avance de los compromisos asumidos por los actores en el marco del PATMA

En un distrito donde se disponga de un modelo de Gobernanza Local para la Mejora de los Aprendizajes, el Comité de Gestión Local debe tener programados en su PALMA las actividades, compromisos y recursos requeridos para la formulación de los PATMA de las II.EE. En este caso, los CONEI tendrán apoyo de diferentes actores del distrito en el proceso de formulación de sus PATMA. A partir de la experiencia desarrollada en los distritos de Pajarillo, Cuñumbuqui y Alberto Leveau de la región San Martín donde disponen de un modelo de Gobernanza Local para la mejora de los aprendizajes, la elaboración de los PATMA se inicia con un taller donde participan todas las II.EE. del distrito. Es en esta reunión que los especialistas de la UGEL, liderados por su director, brindan asistencia técnica a los CONEI explicándoles detalladamente cómo formular su instrumento de gestión. Luego, para culminar sus documentos, el coordinador de la Red hace el seguimiento a las II.EE. el taller y las demás acciones de seguimiento para concretar los PATMA son organizadas y financiadas por el CGLDS.

MOMENTO I: Elaboración del diagnóstico de la institución educativa

En un Sistema de Planificación Educativo Articulado, es importante conocer si la institución educativa dispone de un diagnóstico educativo local y/o regional de la educación, en el cual se identifiquen claramente los problemas centrales que afectan a los estudiantes de la localidad y/o región. En caso de que se tenga acceso a dicha información, en este **Momento I** se realizará la contextualización de cada problema a la realidad específica de la IE, para lo cual es importante utilizar la información de la situación actual. Por ejemplo, las II.EE. de la región San Martín utilizarán la información disponible en su Plan de Mediano Plazo en el que se identifican diez problemas que afectan a los estudiantes de la región o también la información del Plan Articulado para la Mejora de los Aprendizajes (PALMA), donde se reconocen los problemas centrales que afectan a los estudiantes de las II.EE de la localidad.

En el otro caso, es decir, si es que no se dispone de ningún instrumento regional o local con las características descritas líneas arriba, la institución educativa iniciará el proceso de planificación orientado a resultados revisando y contextualizando los problemas centrales que afectan a los estudiantes propuestos en esta guía, pero se recomienda que los actores de la comunidad educativa propicien la formulación de los instrumentos referenciales a nivel local como el PALMA o regionales como el Plan de Mediano Plazo que permitan tener un Sistema de Planificación Educativo Articulado para la Mejora de los Aprendizajes. Si se desea propiciar la formulación de este instrumento, se recomienda revisar la Guía de Formulación, Monitoreo y Evaluación del PALMA y la Guía de Formulación del Plan de Mediano Plazo.

¿EN QUÉ CONSISTE EL DIAGNÓSTICO?

El objetivo del diagnóstico es importante: nos proporciona información ordenada y sistemática que permite diseñar e implementar un Plan Anual de Trabajo coherente con las capacidades y necesidades de la escuela.

El diagnóstico es una fase de acumulación, revisión y análisis de información básica para conocer la situación problemática o los casos de interés que la institución educativa enfrenta durante el año escolar; tomando en consideración el diagnóstico distrital, regional o nacional en caso de que los disponga.

Este diagnóstico permite obtener información ordenada y sistemática que facilita el diseño e implementación de un Plan Anual de Trabajo coherente con las necesidades y capacidades reales de la II.EE. Es útil para contextualizar con claridad y consistencia los resultados específicos, metas, estrategias y los compromisos de gestión que deben asumir los actores claves durante el año.

Las políticas educativas son decisiones del Estado con relación a determinadas acciones e intervenciones en el ámbito educativo en distintos niveles, por lo que es vital su alineamiento entre ellas para encaminar un proceso coherente y cohesionado.

Las políticas educativas institucionales, distritales, provinciales, regionales y nacionales tienen puntos de articulación. Al momento de revisarlas y analizarlas se hallarán consensos en las propuestas de cambio² orientadas a obtener mejores logros de aprendizaje, disponer de una óptima calidad educativa, matrícula oportuna y asistencia mayoritaria a clases por parte de los estudiantes, mejora de la concentración, entre otras propuestas.

Por ello es importante organizar las políticas educativas de cada jurisdicción en función de las propuestas de cambio.

2 Debe advertirse que en algunos lugares estas propuestas de cambio pueden ser más específicas, es decir, pueden identificarse propuestas de cambio por tipo de población a intervenir.

PASO I **Alineamos** **las políticas** **educativas**

Ejemplo de aplicación

Luego de revisar los instrumentos de planificación y gestión educativa de los niveles nacional, regional, local y de la jurisdicción de la IE, a continuación se muestra el Alineamiento de las Políticas Educativas para el eje “Mejorar Logros de Aprendizaje”:

Cuadro I
MATRIZ DE ALINEAMIENTO DE LAS POLÍTICAS

Eje de Cambio	Nacional	Regional	Local	IE
Calidad Educativa	<p>Acuerdo Nacional al 2,021 12° PE.- Acceso universal a una Educación Pública Gratuita y de Calidad...reconociendo la autonomía en la gestión de cada escuela.</p> <p>Plan Bicentenario Perú al 2021 Priorizar la educación básica de calidad para todos los ciudadanos, sin exclusiones y con énfasis en la primera infancia.</p> <p>Proyecto Educativo Nacional al 2021</p> <p>P2.- Ampliar el acceso a la educación básica, a los grupos hoy desatendidos.</p> <p>P3.- Asegurar condiciones esenciales para el aprendizaje en los centros educativos que atienden las provincias más pobres de la población nacional.</p> <p>P7.- Transformar las prácticas pedagógicas en la educación básica.</p> <p>P14.- Fortalecer las capacidades de las instituciones y redes educativas para asumir responsabilidades de gestión de mayor grado y orientadas a conseguir más y mejores resultados.</p>	<p>Plan de Desarrollo Concertado Departamental 2008-2015</p> <p>Incrementar el rendimiento escolar</p> <p>Proyecto Educativo Regional (2005-2021)</p> <p>P1. Mejorar la calidad educativa</p> <p>LP₃ Mejorar los logros de aprendizaje.</p>	<p>Plan de Desarrollo Concertado del Distrito 2011-2021</p> <p>RE 1.2.3 Mejora de las competencias profesionales y técnicas de los jóvenes en el distrito de Alberto Leveau.</p>	<p>PEI Preparar a los estudiantes para que logren aprendizajes constructivistas.</p> <p>Mejorar el nivel académico de los estudiantes y por ende del servicio educativo mediante la creación de una estructura curricular dinámica que facilite la experimentación de los contenidos y la aplicación de una metodología actual.</p>

PASO 2
Recogemos
información
sobre la situación
de la Institución
Educativa

La información mostrada en el ejemplo anterior debe ser registrada en el acápite 3 de la plantilla PATMA.

La recolección de información real, actualizada y pertinente de nuestro objeto de interés, obtenida gracias a un buen diagnóstico, nos permite tener claro cómo estamos. En otras palabras, saber en qué andamos bien, en qué podemos mejorar y cuáles son las propuestas de solución más adecuadas.

La información de la situación en que se encuentra la II.EE se refiere a aquella relacionada con los principales indicadores de la administración y funcionamiento de la escuela. Dicha información es clave para el diagnóstico integral de la IE, la revisión del marco estratégico y el diseño de su marco operativo.

Es recomendable que el director revise diferente información útil. Puede utilizar documentos diagnósticos del MINEDU, la DRE, la UGEL a la que pertenece la IE, además de páginas como el ESCALE MINEDU (<http://escale.minedu.gob.pe/>), el SIAGIE y el INEI (<http://www.inei.gob.pe/>) para compararlas con la que existe en la II.EE.



Aquí mostramos una estructura de la información que se requiere para conocer la situación de la IE, la cual puede ser ajustada con la participación de los miembros del CONEI.

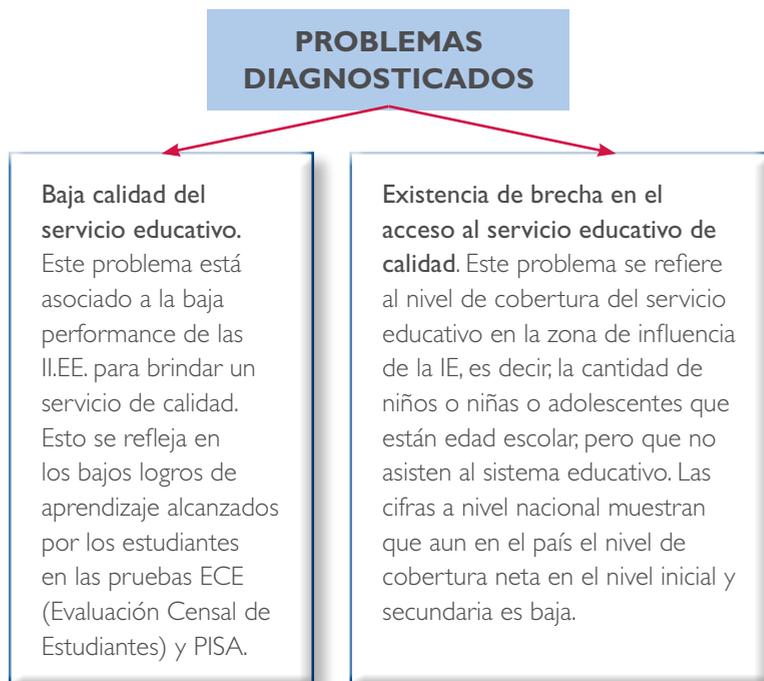
INFORMACIÓN BÁSICA PARA EL DIAGNÓSTICO

ASOCIADA A LA BAJA CALIDAD EDUCATIVA
Informes de gestión y diagnósticos disponibles en el distrito y la región
<u>Estadísticas básicas</u> : Población total y desagregado por grupos de edad, instituciones educativas (según niveles), docentes por niveles y grados, matriculados por niveles y grados (último año disponible)
Niveles de aprendizaje/rendimiento escolar; por niveles y grados (tres últimos años)
Miembros del CONEI
Miembros del Municipio Escolar
Condiciones de la infraestructura, equipamiento y mobiliario de las instituciones educativas del distrito
Condiciones de los servicios de agua, desagüe, luz, etc.
Disponibilidad de materiales educativos (por niveles)
Reportes de asistencia y tardanzas de los docentes a clases
Percepción de los padres de familia y escolares respecto del servicio educativo
ASOCIADA A LA ATENCIÓN Y CONCENTRACIÓN DE LOS NIÑOS EN CLASES
Estadísticas de nutrición de los niños (desagregado disponible)
Descripción de la provisión de alimentación de Qali Warma
Reportes de parasitosis en niños
Reportes de anemia en niños
Reporte de control de crecimiento y desarrollo en niños del distrito
Reporte de control de crecimiento y desarrollo en niños de las instituciones educativas
BRECHA EN EL ACCESO AL SERVICIO EDUCATIVO DE CALIDAD
Estadísticas de matrículas por niveles y grados
Estadísticas de asistencia de escolares a clases (último año)
Estadísticas de abandono o deserción escolar; por niveles educativos

PASO 3
Identificamos
los problemas
de la IE y sus
causas

Los problemas pueden ser resueltos cuando son reconocidos de manera clara y sin duda. La adecuada formulación de estos nos permitirá analizar sus causas y proponer soluciones creativas y viables.

La información proveniente del diagnóstico nacional, regional o distrital refleja la situación de la educación observada en cada una de estas instancias, por lo que puede revelar muy bien la situación que enfrenta cada una de las II.EE. que están bajo su ámbito. En otras palabras, los problemas centrales a nivel nacional, regional o distrital pueden ser también los problemas centrales de la II.EE. En este marco, la situación de la educación actual permite definir principalmente los siguientes problemas³:



3 En diversas experiencias pueden haberse identificado más problemas centrales, como es en la Región San Martín, usted podrá revisar los PATMA de la región San Martín donde se identificaron diez problemas centrales.

La evaluación midió a 65 países

Los resultados de la evaluación PISA realizada el año pasado se dan a conocer desde hoy. En total fueron 65 países evaluados en todo el mundo. Los países eran miembros de la OCDE o tenían ingresos medios para temas de educación.

RESULTADOS PISA 2012

En matemática			En ciencias			En comprensión lectora		
Países	Puntaje promedio estimado	Puesto	Países	Puntaje promedio estimado	Puesto	Países	Puntaje promedio estimado	Puesto
Shanghái - China	613	1	Shanghái - China	580	1	Shanghái - China	570	1
Singapur	573	2	Hong Kong	555	2	Hong Kong	545	2
Hong Kong	561	3	Singapur	551	3	Singapur	542	3
Taipei	560	4	Japón	547	4	Japón	538	4
Corea	554	5	Finlandia	545	5	Corea	536	5
Canadá	518	13	Estonia	541	6	Irlanda	523	7
Nueva Zelanda	500	23	Reino Unido	514	21	Taipei	523	8
Promedio OCDE	494		Promedio OCDE	501		Estonia	516	11
Letonia	491	28	España	496	29	Alemania	508	20
Noruega	489	30	Grecia	467	42	EE.UU.	498	24
Chipre	440	46	Chile	445	46	Promedio OCDE	496	
México	413	53	Malasia	420	53	Chile	441	47
Uruguay	409	55	Montenegro	410	56	Argentina	396	61
Argentina	388	59	Brasil	405	59	Kazajistán	393	63
Jordania	386	61	Túnez	398	61	Qatar	388	64
Perú	368	65	Perú	373	65	Perú	384	65

RESULTADOS PISA 2009

En matemática			En ciencias			En comprensión lectora		
	Prom.	Puesto		Prom.	Puesto		Prom.	Puesto
Perú	365	63	Perú	369	64	Perú	370	63

Fuente: Ministerio de Educación.

PERÚ: PORCENTAJE DE INCREMENTO EN MATRÍCULA ENTRE EL 2009 AL 2010

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Sexo	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Masculino	Femenino
Total	-0.67	-1.31	1.31	-1.38	2.35	-0.49	-0.84
Básica Regular	0.18	-0.84	4.00	-0.43	2.45	0.04	0.33
Inicial	1.70	0.21	6.28	-1.48	12.32	2.13	1.26
Primaria	0.08	-1.06	4.75	0.45	-0.92	-0.10	0.26
Secundaria	-0.47	-1.06	1.67	-0.99	3.43	-0.86	-0.06
Básica Alternativa	-7.50	-6.55	-8.99	-7.34	-31.61	-6.17	-8.99
Básica Especial	-1.52	-5.30	15.69	-1.49	-17.95	-0.99	-2.28
Técnico-Productiva	-17.85	-15.01	-20.35	-17.80	-25.74	-14.46	-19.77
Superior No Universitaria	-0.87	-3.09	0.25	-0.74	-13.00	-0.29	-1.31
Pedagogía	-29.75	-21.29	-38.92	-29.48	-39.13	-25.46	-32.04
Tecnología	2.07	0.04	2.97	2.13	-4.97	1.91	2.18
Artística	-6.52	-5.17	-17.56	-6.52	-	-8.88	-1.46

Elaboración: Sigredo Chiroque, en base a data ce de Censo Escolar 2009 y 2010 - MED.

Para la implementación de este paso el facilitador debe leer cada problema y abrir espacio para los comentarios. En cada problema debe responderse la siguiente pregunta:

¿Existirán estos problemas en mi IE?

Si la respuesta que se obtiene es positiva, entonces dichos problemas serán contextualizados por la escuela para enfrentarlos.

Se recomienda explotar la información básica disponible de la IE para sustentar los problemas que finalmente estarán siendo validados o considerados por el CONEI.

Aquí mostramos un ejemplo del problema contextualizado:

Ejemplo de aplicación

La IE “Mi Perú” registra el problema de baja calidad del servicio educativo con la siguiente especificidad:

“Baja calidad del servicio educativo que se brinda a los estudiantes de primaria en Comprensión de textos”.

Si se dispone de un Plan Articulado Local para la Mejora de los Aprendizajes (PALMA) y/o un Plan de Mediano Plazo, las II.EE. deberán aplicar la misma pregunta para cada problema central que afecta a los estudiantes que figuran en los instrumentos en mención y también deberán contextualizarla a su realidad.

Por ejemplo, además de los problemas descritos líneas arriba, en el caso de San Martín se ha identificado en su Plan de Mediano Plazo el siguiente problema “Los niños, niñas, adolescentes y jóvenes con discapacidad tienen poca oportunidad de recibir un servicio educativo de calidad”; por lo tanto, en este paso, la comunidad educativa y otros actores de la IE de Machungo se preguntaron: ¿Existirá este problema en mi IE?. La respuesta fue positiva en el Taller de Formulación del PATMA sobre la base de la información disponible del diagnóstico de la IE y formularon su problema así: “Los niños, niñas, adolescentes y jóvenes con discapacidad tienen poca oportunidad de recibir un servicio educativo de calidad, debido a la falta de conocimiento de esta realidad”. Similar procedimiento deberá desarrollarse para los restantes 9 problemas centrales que figuran en el Plan de Mediano Plazo.



Una vez especificados todos y cada uno de los problemas de la IE, procedemos a seleccionar las **causas** de estos, para lo cual nos preguntamos lo siguiente:

¿Porque existe este problema en mi IE?

Sobre este punto, podemos señalar que ante la pregunta aplicada al primer problema “**Baja calidad del servicio educativo**” que se brinda a los estudiantes se definen las siguientes causas:

Esquema 2

CAUSAS AL PROBLEMA IDENTIFICADO: “Baja calidad del servicio educativo que se brinda a los estudiantes” se definen las siguientes causas”

- ✓ Los directores y el equipo directivo de las IE no realizan el monitoreo del avance de los aprendizajes de los estudiantes durante el año escolar.
- ✓ La IE tiene mecanismos limitados para el uso efectivo del tiempo. En las II.EE. se programan actividades extracurriculares u otras actividades que generan que los docentes no cumplan con la jornada laboral. Además, estas horas perdidas no son recuperadas.
- ✓ Los docentes de la IE no hacen uso efectivo del tiempo en el aula. Es decir, un gran porcentaje de docentes dedican su tiempo en el aula a realizar actividades rutinarias.
- ✓ Los docentes de la IE no implementan las Rutas del aprendizaje en la programación y ejecución curricular. En otras palabras, las Rutas del aprendizaje publicadas por el MINEDU no son aplicadas por todos los docentes en las sesiones de aprendizaje. Las Rutas son útiles pues permiten que el docente tenga las ayudas necesarias para la enseñanza efectiva en las áreas de Comunicación y Matemática.
- ✓ Los docentes tienen un uso limitado de los materiales y recursos educativos en el proceso pedagógico.
- ✓ La IE no tiene un adecuado clima institucional. Está referido a que los docentes y estudiantes de la IE no promueven el buen trato, la tolerancia, la igualdad, el cumplimiento de deberes y respeto entre ellos.
- ✓ Los instrumentos de gestión de la IE no se elaboran de manera participativa. Los planes anuales de trabajo de las II.EE. se desarrollan con la participación limitada de los docentes y miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Los padres de familia desarrollan prácticas de crianza poco favorables.

Para el segundo problema “**Existencia de brecha en el acceso al servicio educativo de calidad**” también se aplica la pregunta anterior y estas son las causas detectadas:

Esquema 3

CAUSAS AL PROBLEMA IDENTIFICADO: “Existencia de brecha en el acceso al servicio educativo de calidad”

- ✓ **Incremento de estudiantes que abandonaron la IE durante el anterior año escolar.** Esta referido a la cantidad de estudiantes que se matricularon durante el pasado año escolar.
- ✓ **La IE no cuenta con las condiciones básicas para el cumplimiento de la jornada escolar.** Este problema se refiere a las limitaciones de las IE en infraestructura, mobiliario y equipamiento.
En este paso, el facilitador debe leer cada una de las causas de los problemas y debe preguntarse:

En este paso, el facilitador debe leer cada una de las causas de los problemas y debe preguntarse:

¿Existirán en mi IE estas causas que explican los problemas?

En la mayoría de casos, la respuesta será positiva; por lo tanto, la IE tendrá los siguientes problemas con sus correspondientes causas.

Cuadro 2 PROBLEMAS EN LA IEY SUS CAUSAS

Problemas en la IE	Causas
Baja calidad educativa que reciben los estudiantes de la IE	<ul style="list-style-type: none"> Los directores y el equipo directivo de las II.EE. no realizan el monitoreo del avance de los aprendizaje de los estudiantes durante el año escolar.
	<ul style="list-style-type: none"> La IE tiene mecanismos limitados para el uso efectivo del tiempo en la II.EE.
	<ul style="list-style-type: none"> Los docentes de la IE no hacen uso efectivo del tiempo en el aula.
	<ul style="list-style-type: none"> Los docentes de la IE no implementan las Rutas del aprendizaje en la programación y ejecución curricular.
	<ul style="list-style-type: none"> Los docentes tienen un uso limitado de los materiales y recursos educativos en el proceso pedagógico.
	<ul style="list-style-type: none"> La IE no tiene un adecuado clima institucional.
	<ul style="list-style-type: none"> Los instrumentos de gestión de la IE no se elaboran de manera participativa.
Existencia de brecha en el acceso al servicio educativo de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de estudiantes que abandonan la IE durante el año escolar.
	<ul style="list-style-type: none"> La IE no cuenta con las condiciones básicas para el cumplimiento de la jornada escolar.

La información mostrada debe ser registrada en el **acápite 5.2** de la **plantilla PATMA**.

Debemos advertir que en el caso de que la IE presente otros problemas centrales con sus correspondientes causas definidas en su distrito o región, se deberá aplicar la misma pregunta: ¿Existirán en mi IE estas causas que explican los problemas? y luego registrarlos de la misma forma en el acápite 5.2 de la plantilla PATMA.





MOMENTO 2: Revisión y actualización del Marco Estratégico de la Institución educativa



DIRECTOR DE UGEL

PRIMERO DEBEMOS TENER CLARO QUÉ IE QUEREMOS SER PARA PODER ACTUALIZAR LA VISIÓN QUE TENEMOS DE ELLA

El marco estratégico ofrece una guía orientadora para tomar decisiones y realizar acciones que permitan a la comunidad educativa local encaminarse hacia la visión que tiene de sí mismo. Nos provee de políticas articuladas y un conjunto de herramientas que ayudan a formular el análisis estratégico del distrito en el ámbito educativo.



REPRESENTANTE DEL CONEI

SÍ, Y LUEGO DEFINIR QUÉ
CAMBIOS DESEAMOS
GENERAR EN LA IE PARA
LOGRAR RESULTADOS
CONCRETOS QUE
RESPONDAN A ESA
VISIÓN.



*DIRECTOR DE
LA IE*

PARA ELLO TENEMOS QUE
ASUMIR COMPROMISOS
DE GESTIÓN Y RESPONDER
ANTE ELLOS CON
RESPONSABILIDAD

SERÁ IMPORTANTE
ENTONCES PUNTUALIZAR
LOS INDICADORES QUE
NOS PERMITAN EVALUAR SI
LOS RESULTADOS SON LO
QUE DESEAMOS.



*REPRESENTANTE
DE APAFA*

El Marco Estratégico en Educación es, de manera general, la visión de un futuro diferente y mejor de la realidad educativa y, de manera específica, el conjunto de productos, resultados, compromisos de gestión y metas establecidas para un periodo definido de tres a cinco años (el cual se obtiene a partir del diagnóstico de la educación en un ámbito definido).

Aquí, los involucrados en el proceso de formulación del PATMA definen y precisan la senda estratégica educativa a seguir en las II.EE. a mediano plazo, lo que convierte al Marco Estratégico en el orientador de la ejecución de las actividades operativas. Por su naturaleza, debe estar articulado y alineado con la realidad provincial, regional y nacional y a los sectores Educación y Salud.

En nuestro país, se ha avanzado en el diseño del **marco estratégico** para educación con **enfoque de gestión por resultados**, basado en evidencia científica y/o experiencia de casos de aplicación como: programas presupuestales, Planes Articulados Locales para la Mejora de los Aprendizajes (PALMA), Planes de Mediano Plazo, Planes de Desarrollo Concertado, los PEI, PEL y los PER.

Un instrumento de planificación o gestión tiene el enfoque de gestión por resultados cuando incluye una **cadena causal**, la que muestra los **insumos** y las **actividades** que nos llevarán a obtener mejores **productos o compromisos de gestión** para, a su vez, lograr los **resultados** que esperamos en la población objetiva. Esta cadena causal precisa cuáles son los factores claves para alcanzar mejores resultados en la población objetiva que, en nuestro caso, son las personas en su etapa de vida escolar.



(*) Es importante advertir que no se requiere que las unidades de planificación (resultados, productos, actividades) mostradas en el cuadro de la cadena causal lleven el mismo nombre. Por ejemplo, pueden presentarse alternativas en que los **productos** sean denominados **compromisos de gestión**.

Cuando los diferentes actores de la institución educativa desarrollan sus actividades diarias orientadas a resolver los problemas centrales (bajos logros de aprendizaje, bajo nivel de cobertura y bajo nivel de atención y concentración) que afectan a los estudiantes, significa que se está implementando el **enfoque de gestión por resultados**.

Para programar sus actividades y compromisos anuales en el PATMA es necesario que los actores expongan claramente cuáles son los problemas centrales a atender en el contexto de su IE y los correspondientes resultados, metas y compromisos de gestión a lograr y cumplir respectivamente.

El objetivo fundamental de la visión es que todos los actores de la comunidad educativa se sientan totalmente comprometidos y alineados a ella y, así mismo, orgullosos de pertenecer a la IE y luchar por asumir los retos que plantea.

La **visión** es la aspiración que tiene la institución educativa de avanzar, crecer y mejorar, partiendo de una situación actual para llegar a una situación superior deseada. Define qué tipo de IE se desea ser en el mediano plazo. La visión de la IE debe tener los siguientes **atributos**:

BREVE: que sea fácilmente recordable y conocida por los diferentes actores involucrados con la IE, desde los estudiantes hasta las autoridades locales

OPERATIVA: que pueda ser implementada por los diferentes actores involucrados.

DESAFIANTE: que permita la proposición de retos y grandes cambios en el servicio educativo.

INSPIRADORA: que sensibilice y motive a los diferentes actores involucrados.

Para este primer paso, es necesario que el director de la IE comparta con los miembros del CONEI la visión actual de la institución y explique si cumple con los atributos mencionados.

La pregunta que debe responder el CONEI cuando realice la revisión de la visión es:

¿la actual visión de la institución educativa refleja lo que queremos ser como IE?

Esta reflexión es válida y muy importante pues permite reconocerse como institución educativa e identificar claramente qué posición se tiene sobre lo que es la educación, sus fines y objetivos y hacia dónde se quiere ir.

He aquí algunos ejemplos de las II.EE. revisadas:

Ejemplo de aplicación

- 1) IE Tres Unidos: *“La mejor enseñanza educativa de la región se brinda en la IE Tres Unidos”*.
- 2) IE Bolognesi: *“Todos los estudiantes de la IE Bolognesi logran aprendizajes esperados”*.

La visión, una vez revisada y establecida, deberá registrarse en la **Sección 4** de la **plantilla del PATMA del Anexo I**.

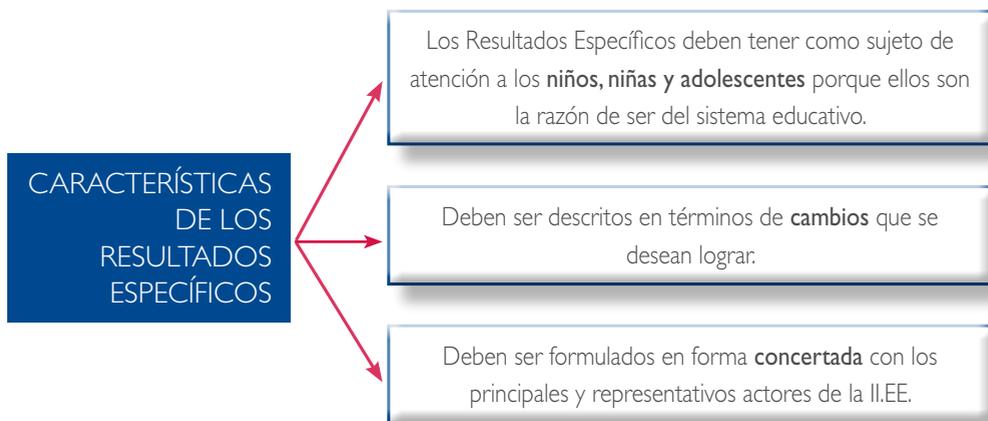
Los resultados son importantes pues muestran los efectos o consecuencias positivas que esperamos lograr luego de haber llevado a cabo actividades en pro de la mejora de los aprendizajes, sobre la base de los problemas identificados y sus causas.

Los **resultados específicos** corresponden a los cambios que se esperan generar durante el año escolar venidero y se hallan directamente ligados a la resolución de los problemas que se han identificado. Los resultados deben expresar una situación o escenario futuro deseado sin los problemas identificados. Precisamente, el Plan Anual de Trabajo se elabora y ejecuta con esa finalidad, es decir, para superar los problemas durante el nuevo año escolar.

Cada resultado debe redactarse de tal forma que describa la situación ideal en la IE, tomando en consideración las indicaciones que se proponen a continuación:

PASO 2

Revisamos los resultados específicos



Al existir consenso en los problemas centrales, en esta guía se define que los resultados específicos serán los siguientes:

Ejemplo de aplicación

Para el primer problema “**Baja calidad educativa que reciben los estudiantes de la IE**” el resultado específico será el siguiente: “*Los estudiantes de la IE reciben una educación de calidad orientada a logros de aprendizajes esperados*”.

Para el segundo problema “**Existencia de brecha en el acceso al servicio educativo de calidad**” el resultado específico será: “*Incremento en el acceso de la población de 0 a 16 años a los servicios educativos de calidad de las II.EE.*”.

El problema y su correspondiente resultado específico deberán registrarse en la primera y segunda columna de la **Sección 6.2 de la plantilla del PATMA del Anexo I**, como se muestra a continuación:

Cuadro 3 PROBLEMAS, RESULTADOS Y COMPROMISO DE GESTIÓN

Problemas de la IE (según información de diagnóstico)	Resultados específicos (Objetivos que se quieren lograr en el año)	Compromisos de Gestión (Alternativa de solución al problema)
Baja calidad educativa que reciben los estudiantes de la IE	Los estudiantes de la IE reciben una educación de calidad orientada a logros de aprendizaje esperados	
Existencia de brecha en el acceso al servicio educativo de calidad	Incremento en el acceso de la población de 0 a 16 años a los servicios educativos de calidad de las II.EE.	

Un compromiso es una responsabilidad que los diversos actores que participan aceptan y asumen con la finalidad de contribuir a generar los cambios requeridos para que los niños, niñas y adolescentes mejoren sus aprendizajes

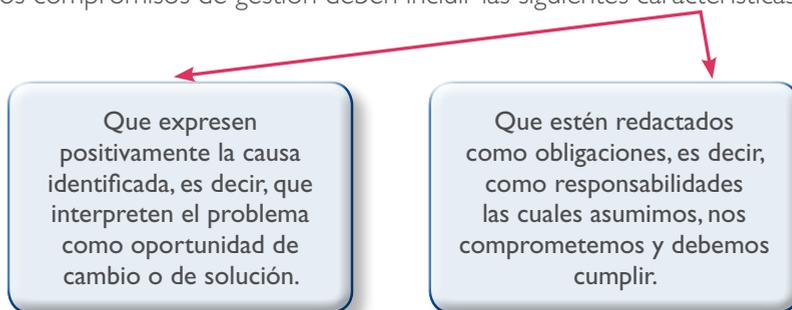
Los compromisos de gestión⁴escolar sugeridos para cada resultado específico son precisados aquí. En todos los casos los estudiantes son los beneficiarios finales que registran alguna característica nueva o un cambio determinado y concreto luego de recibir y consumir el conjunto de bienes y/o servicios que le provee el sistema educativo.

¿Cuáles son los compromisos de gestión escolar de la IE?

4 En otras experiencias de implementación de Gestión Por Resultados, esta unidad de planificación es expresada en términos de **Producto y Compromiso de Gestión**, que se refiere al conjunto de bienes y servicios que se combinan para generar un cambio determinado en los potenciales beneficiarios de la intervención.

Los compromisos de gestión escolar sugeridos para cada resultado específico son precisados aquí. En todos los casos los estudiantes son los beneficiarios finales que registran alguna característica nueva o un cambio determinado y concreto luego de recibir y consumir el conjunto de bienes y/o servicios que le provee el sistema educativo.

Los compromisos de gestión deben incluir las siguientes características:



Para definir los compromisos es necesario revisar cada una de las causas definidas en el Paso 3 “Identificación de los problemas de la IE y sus causas” del Momento 1 “Elaboración del Diagnóstico de la IE” y expresarlos en términos positivos:

Cuadro 4
DEFINICIÓN DE LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN

Problemas en la IE	Causas	Compromisos de Gestión
Baja calidad educativa que reciben los estudiantes de la IE	<ul style="list-style-type: none"> Los directores y el equipo directivo de la IE no realizan el monitoreo del avance de los aprendizaje de los estudiantes durante el año escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> Los directores y el equipo directivo de la IE realizan el monitoreo del avance de los aprendizaje de los estudiantes durante el año escolar.
	<ul style="list-style-type: none"> La IE tiene mecanismos limitados para el uso efectivo del tiempo en la II.EE. 	<ul style="list-style-type: none"> La IE tiene mecanismos suficientes para el uso efectivo del tiempo en la II.EE.
	<ul style="list-style-type: none"> Los docentes de la IE no hacen uso efectivo del tiempo en el aula. 	<ul style="list-style-type: none"> Los docentes de la IE hacen uso efectivo del tiempo en el aula.

Problemas en la IE	Causas	Compromisos de Gestión
Baja calidad educativa que reciben los estudiantes de la IE	<ul style="list-style-type: none"> Los docentes de la IE no implementan las Rutas del aprendizaje en la programación y ejecución curricular. 	<ul style="list-style-type: none"> Los docentes de la IE implementan las Rutas del aprendizaje en la programación y ejecución curricular.
	<ul style="list-style-type: none"> Los docentes hacen uso limitado de los materiales y recursos educativos en el proceso pedagógico. 	<ul style="list-style-type: none"> Los docentes usan adecuadamente los materiales y recursos educativos en el proceso pedagógico.
	<ul style="list-style-type: none"> La IE no tiene un adecuado clima institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> En la IE existe un adecuado clima institucional.
	<ul style="list-style-type: none"> Los instrumentos de gestión de la IE no se elaboran de manera participativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Los instrumentos de gestión de la IE se elaboran de manera participativa.
	<ul style="list-style-type: none"> Los padres de familia desarrollan prácticas de crianza poco favorables. 	<ul style="list-style-type: none"> Los padres de familia desarrollan prácticas de crianza favorables.
Existencia de brecha en el acceso al servicio educativo de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Se incrementa número de estudiantes que abandonaron la IE durante el anterior año escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de estudiantes que abandonan la IE durante el año escolar.
	<ul style="list-style-type: none"> La IE no cuenta con las condiciones básicas para el cumplimiento de la jornada escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> La IE cuenta con las condiciones básicas para el cumplimiento de la jornada escolar.

Una vez identificados todos los compromisos de gestión es recomendable que los CONEI en el Taller evalúen si están convencidos de que cuando se alcancen dichos compromisos mejorarán los aprendizajes de los estudiantes.

La información de los compromisos de gestión se deberá registrar en la tercera columna del cuadro de la **Sección 6.1 de la plantilla del PATMA que se encuentra en el Anexo I** de la siguiente forma:

Cuadro 5
COMPROMISOS DE GESTIÓN

Problemas en la IE	Resultados Específicos	Compromisos de Gestión
<p>Baja calidad educativa que reciben los estudiantes de la IE</p>	<p>Los estudiantes de la IE reciben una educación de calidad orientada a logros de aprendizaje esperados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los directores y el equipo directivo de la IE realizan el monitoreo del avance de los aprendizajes de los estudiantes durante el año escolar. • La IE tiene mecanismos suficientes para el uso efectivo del tiempo en la II.EE. • Los docentes de la IE hacen uso efectivo del tiempo en el aula. • Los docentes de la IE implementan las Rutas del aprendizaje en la programación y ejecución curricular. • Los docentes usan adecuadamente los materiales y recursos educativos en el proceso pedagógico. • En la IE existe un adecuado clima institucional. • Los instrumentos de gestión de la IE se elaboran de manera participativa. • Los padres de familia desarrollan prácticas de crianza favorables.
<p>Existencia de brecha en el acceso al servicio educativo de calidad</p>	<p>Incremento en el acceso de la población de 0 a 16 años a los servicios educativos de calidad de las II.EE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de estudiantes que abandonan la IE durante el año escolar. • La IE cuenta con las condiciones básicas para el cumplimiento de la jornada escolar.

Debemos tener muy en cuenta que si se determina que otros problemas centrales de la localidad o región están presentes en la IE con sus correspondientes causas, se deberán convertir las causas en compromisos de gestión siguiendo la mecánica definida en este paso y serán registrados en la **Sección 6.1** de la **plantilla del PATMA** que se encuentra en el **Anexo 1**.



Los indicadores son elementos importantes pues nos permiten evaluar en qué medida estamos obteniendo los resultados que esperamos; es decir, nos señalan el porcentaje de logro que vamos obteniendo en un tiempo determinado.

- **¿QUÉ ES UN INDICADOR?**

Es una medida que describe o señala el estado o variación de un hecho o fenómeno concreto. En nuestro caso, el **indicador de resultados** equivale a una medida que nos permitirá saber cómo está generándose el resultado específico o el cambio que estamos logrando en el periodo correspondiente.

En este tercer paso, se deben identificar los indicadores de los resultados específicos, para lo cual el CONEI revisa los indicadores propuestos en el cuadro 4 comprendiendo que con los indicadores podemos medir lo que se está logrando en los estudiantes de la II.EE.

PASO 4

Revisamos los indicadores de resultado

Cuadro 4
TABLA DE INDICADORES

Resultados específicos	Indicadores
Los estudiantes de la IE reciben una educación de calidad orientada a logros de aprendizaje esperados	Porcentaje de estudiantes de 2do grado que se encuentran en el nivel suficiente en Matemática.
	Porcentaje de estudiantes de 2do grado que se encuentran en el nivel suficiente en Comprensión de textos.
	Porcentaje de estudiantes de 2do grado que se encuentran en el nivel suficiente en Producción de textos.
	Porcentaje de estudiantes de 4to grado que se encuentran en el nivel suficiente en Matemática.
	Porcentaje de estudiantes de 4to grado que se encuentran en el nivel suficiente en Comprensión de textos.
	Porcentaje de estudiantes de 4to grado que se encuentran en el nivel suficiente en Producción de textos.
	Porcentaje de estudiantes de 6to grado que se encuentran en el nivel suficiente en Matemática.
	Porcentaje de estudiantes de 6to grado que se encuentran en el nivel suficiente en Comprensión de textos.
	Porcentaje de estudiantes de 6to grado que se encuentran en el nivel suficiente en Producción de textos.
	Porcentaje de estudiantes de secundaria que alcanzan el Logro Previsto en Comunicación.
	Porcentaje de estudiantes de secundaria que alcanzan el Logro Previsto en Matemática.
	Porcentaje de estudiantes de secundaria que alcanzan el Logro Previsto en CTA.
Incremento en el acceso de la población de 0 a 16 años a los servicios educativos de calidad de la IE	Incremento porcentual de niños matriculados en el nivel inicial respecto del año escolar 2013.
	Incremento porcentual de niños matriculados en el nivel primaria respecto del año escolar 2013.
	Incremento porcentual de niños matriculados en el nivel secundaria respecto del año escolar 2013.
	Tasa de deserción escolar.
	Incremento porcentual del acceso a la EBR de estudiantes discapacitados.

Luego de la revisión y discusión, la información de la Tabla de Indicadores deberá registrarse **en la primera y segunda columna del cuadro de la Sección 6.2 de la plantilla del PATMA** que se halla en el **Anexo I**.

En caso de que se hayan modificado los resultados específicos, se debe identificar un indicador de cambio que se desee alcanzar. Para tal fin, recomendamos revisar el listado de los indicadores propuestos en los siguientes documentos disponibles en la web:

DOCUMENTOS QUE CONTIENEN INDICADORES PROPUESTOS

- Lista de indicadores educativos del MINEDU (<http://escale.minedu.gob.pe/indicadores2011>)
- Propuesta de metas educativas e Indicadores al 2021 (http://www.minedu.gob.pe/Publicaciones/Folleto_Metas2021_setiembre.pdf).

El indicador o los indicadores apropiados para un resultado específico elegido deben responder a las siguientes tres preguntas:

¿El indicador seleccionado guarda correspondencia con el resultado específico?

¿El indicador seleccionado es posible de medir para la IE?

¿La IE tendrá información oportuna del valor del indicador seleccionado?

Si tenemos que definir un indicador para el resultado, se debe identificar el objetivo principal deseado que se haya descrito en el resultado específico; luego hay que determinar cuál es la manera de medir dicho resultado mediante su forma de cálculo. Una vez definido el indicador, verificar si existe.

Ejemplo de aplicación

RESULTADO ESPECÍFICO: “Los estudiantes de la IE reciben una educación de calidad orientada a logros de aprendizaje esperados”.

El resultado descrito tiene como objetivo principal que los estudiantes de la IE reciban una educación de calidad orientada a logros de aprendizaje, por lo que uno de los indicadores disponibles podría ser el siguiente:

INDICADOR DE RESULTADO: “Porcentaje de estudiantes de 2do grado que se encuentran en el nivel suficiente en Matemática”.

Este indicador es reportado por el UMC del MINEDU. Su fórmula de cálculo sería esta:

FÓRMULA DE CÁLCULO: Porcentaje de Estudiantes de 2do grado que logran aprendizajes esperados en Matemática = $\frac{\text{Estudiantes del 2do grado que logran los aprendizajes esperados en Matemática}}{\text{Estudiantes del 2do grado evaluados en Matemática}}$.

A través del análisis bibliográfico hemos podido identificar el indicador que mejor describe el objetivo de este resultado, así como la definición de este y su fórmula de cálculo.

El resultado específico y su correspondiente indicador deberán registrarse en la primera y segunda columna del cuadro de la **Sección 6.2 de la plantilla del PATMA que se halla en el Anexo I**, como se muestra a continuación:

Cuadro 5
IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR DE RESULTADO

Resultado específico	Indicador de resultado
Los estudiantes de la IE reciben una educación de calidad orientada a logros de aprendizaje esperado en Matemática	Porcentaje de estudiantes de 2do grado que logran aprendizajes esperado en el área de Matemática

Antes de iniciar un proceso, es importante saber cómo hacerlo. Para ello, es útil establecer una línea de base que permita medir cómo evolucionan los indicadores en el camino de cambio de la II.EE.

Una vez identificado el indicador idóneo, a partir de una definición clara de este y su fuente de verificación, se necesita estimar la línea de base, entendida esta como el valor del indicador en el punto de inicio del proceso de cambio en la II.EE. Este valor permitirá a la comunidad educativa medir el avance del resultado al finalizar el año.

Para determinar el valor de la línea base del indicador de resultado, se realiza la búsqueda del valor del indicador para el año en diferentes fuentes de información disponibles como las del INEI, MINEDU y reportes recibidos por las II.EE. de otras instancias de gestión del sector educación.

PASO 5

Determinamos la línea base de los indicadores de resultado



Ejemplo de aplicación

Decidimos iniciar el proceso del cambio en el año 2012 y utilizar la evaluación censal de estudiantes para medir el siguiente resultado:

RESULTADO ESPECÍFICO: “Los estudiantes de la IE reciben una educación de calidad orientada a logros de aprendizaje esperados”.

OBTENCIÓN DE LA LÍNEA DE BASE:

Indicador	Línea de Base		
	Fuente	Año	Valor
Porcentaje de estudiantes de 2do grado que se encuentran en el nivel suficiente en Matemática.	UMC-MINEDU	2012	12%

La información generada de la Línea Base se debe registrar en la tercera, cuarta y quinta columna del cuadro de la **Sección 6.2** de la **plantilla del PATMA** que se encuentra en el **Anexo I**, tal como se muestra a continuación:

Cuadro 6 DETERMINACIÓN DE LA LÍNEA DE BASE

Resultado específico	Indicador de resultado	Línea de base			Meta al 2014
		Fuente	Año	Valor	
Los estudiantes de la IE reciben una educación de calidad orientada a logros de aprendizaje esperados	Porcentaje de estudiantes de 2do grado que logran aprendizajes esperados en Matemática	UMC-MINEDU	2012	12%	

Las metas multianuales son importantes para definir el alcance del proceso de cambio en la II.EE.

La **meta** es la cuantificación del indicador a alcanzar al finalizar el año y para el cual se elabora el PATMA. Representa el valor del resultado que se desea alcanzar al término del año escolar.

Al calcular la meta se deben tener en cuenta las condiciones para el cumplimiento. Una dosis de realismo es muy importante, pues las intenciones tienen que estar restringidas a las **posibilidades reales** (tiempos, recursos, capacidades y dificultades).

Para determinar las metas utilicemos la siguiente pregunta:

¿Cuál es el valor del indicador que se desea alcanzar al finalizar el año escolar?

La pregunta puede responderse considerando las siguientes sugerencias:

REALIZAR UNA PROYECCIÓN HISTÓRICA O DE TENDENCIAS DISPONIBLES

- No es recomendable plantearse grandes saltos, lo más probable es que no se cumplan.

CONSULTAR A EXPERTOS

- Es útil seguir los consejos de expertos en los asuntos que correspondan.

ANALIZAR METAS NACIONALES, REGIONALES, PROVINCIALES, DISTRITALES O DE REDES

- Pueden existir diferencias absolutas, pero en términos relativos es adecuado tomar en cuenta las metas que son fijadas en un ámbito mayor para los mismos resultados.

LEER INTERVENCIONES SIMILARES

- Echar una mirada a otras experiencias constituye una buena referencia, siempre y cuando hagamos la contextualización que corresponde.

PASO 6

Planteamos metas a nivel de resultados

Siguiendo el ejemplo del paso anterior, utilizando la metodología de proyección histórica y la consulta a expertos se determina la meta:

Ejemplo de aplicación

Se está elaborando el PATMA para el año 2014 y se tiene la información histórica del indicador, obtenida de la página web del MINEDU:

Indicador	Fuente	Año			
		2009	2010	2011	2012
Porcentaje de estudiantes de 2do grado que se encuentran en el nivel suficiente en Matemática.	UMC-MINEDU	8%	10%	12%	14%

Con la información obtenida, se determinan los valores proyectados de la meta que serían 2% más respecto del año anterior:

Indicador	Proyección histórica de la Meta	
	2013	2014
Porcentaje de estudiantes de 2do grado que tienen nivel suficiente en Matemática.	16%	18%

La meta para el 2014 significa que las actividades mejorarán según lo desarrollado anteriormente. La propuesta del PATMA permite alcanzar una meta mayor que se podría incrementar en 3% más. Así la meta alcanzaría el 21%.

Meta al 2014	
Porcentaje de estudiantes de 2do grado que se encuentran en el nivel suficiente en Matemática.	21%

La información de la meta del año 2014 se debe registrar en la **sexta columna** del cuadro de la **Sección 6.2** de la **plantilla del PATMA** que se halla en el **Anexo I**, de esta manera:

Cuadro 7 PLANTEAMIENTO DE LA META

Resultados específicos	Indicadores de resultados	Línea de base			Meta al 2014
		Fuente	Año	Valor	
Los estudiantes de la IE reciben una educación de calidad orientada a logros de aprendizaje esperados.	Porcentaje de estudiantes 2do grado que logran aprendizajes esperados en Matemática	UMC-MINEDU	2012	12%	21%

En este Momento se han definido los resultados específicos, los compromisos de gestión y las metas que se deben alcanzar en la IE, definidos de manera concertada.





MOMENTO 3: Formulación del Marco Operativo de la IE



*DIRECTOR DE
LA IE*

ES MOMENTO DE ESTABLECER LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAREMOS EN EL AÑO Y QUIÉN SERA EL RESPONSABLE DE CADA UNA DE ELLAS

En el Marco Operativo definimos el conjunto de acciones que permiten el cumplimiento de los resultados específicos, compromisos de gestión escolar y metas.



*REPRESENTANTE
DE LA
COMUNIDAD:*



*DIRECTORA DE
UGEL*

NOS SERVIRÁ TOMAR
MUY EN CUENTA LAS
ACTIVIDADES QUE HA
PRIORIZADO EL MINEDU

DEFINAMOS TAMBIÉN
QUÉ RECURSOS VAMOS
A NECESITAR PARA
REALIZARLAS.

Y A QUIÉNES PODEMOS
RECURRIR PARA SU
FINANCIAMIENTO



*REPRESENTANTE
DE APAFA*

PASO I
Identificamos
actividades y
establecemos
compromisos

En el Marco Operativo del PATMA se definen las actividades y compromisos de actores educativos a ser implementados durante el año escolar para alcanzar los resultados específicos, compromisos de gestión y las metas propuestas en el marco estratégico.

Las actividades debemos planificarlas cuidadosamente pues ellas nos llevan al logro de las metas planteadas. Es importante el compromiso que asuman los actores de la comunidad educativa para su fiel realización.

- **¿QUÉ ES UNA ACTIVIDAD?**

Una actividad es un conjunto de acciones que realizamos para cumplir unos objetivos o metas determinadas. En este caso, dicho conjunto de acciones la llevamos a cabo sobre una lista específica y completa de insumos (bienes y servicios necesarios y suficientes) que junto a otras actividades, garantizan el compromiso de gestión.

Con la finalidad de identificar las actividades es conveniente preguntarse lo siguiente:

¿Qué actividad se desarrollará para alcanzar el compromiso de gestión?

- **¿QUÉ ES UN COMPROMISO?**

Un compromiso es una responsabilidad de cumplimiento. En nuestro caso, la tarea que desarrolla un actor de la comunidad educativa debe ser realizada con la responsabilidad de cumplir con una meta, un objetivo, unos tiempos y siguiendo unas condiciones y criterios determinados. Este compromiso cuando se complementa con otros y todos cumplen se asegura que la actividad que se ejecuta llegue a buen puerto.

Con la finalidad de identificar los compromisos es recomendable preguntarse lo siguiente:

¿Cual sera el compromiso de los actores?

Para definir las actividades que ejecutaremos y los compromisos, los actores de la comunidad educativa deben utilizar los diferentes instrumentos pedagógicos disponibles en el sector y la región. Estos instrumentos son, por ejemplo, las Rutas del aprendizaje, los compromisos de gestión de las I.E.E. establecidos por el MINEDU, las actividades de las **Fases de movilización por la transformación de la educación**, los tramos curriculares, la programación curricular, el plan de formación de docentes, la brújula maestra, las guías de auto aprendizaje y otros instrumentos disponibles. Es recomendable que el docente del aula sistematice toda esta información y la explique en el Taller de Formulación del PATMA.

Las actividades y compromisos del PATMA se formulan considerando el marco estratégico definido para la IE, es decir, considerando los resultados a alcanzar y, sobre todo, los compromisos de gestión escolar.

A continuación se muestra un ejemplo de identificación de actividades y compromisos de los actores a partir de un Compromiso de Gestión definido en el paso anterior:

Ejemplo de aplicación

COMPROMISO DE GESTIÓN: “Los docentes de la IE implementan las Rutas del aprendizaje en la programación y ejecución curricular.”

PREGUNTA CLAVE: ¿Qué actividad debemos desarrollar para que los docentes implementen las Rutas del aprendizaje en la programación y ejecución curricular?

DOCUMENTOS UTILIZADOS PARA IDENTIFICAR ACTIVIDADES:
Plan de formación y las Rutas del aprendizaje

ACTIVIDADES:

1. Uso de estrategias metodológicas en Matemática y Comunicación sobre la base de las Rutas del aprendizaje y brújula maestra.
2. Uso de estrategias de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.

Ejemplo de aplicación

Para cada actividad, se definen las tareas en términos de **compromiso**.

PREGUNTA CLAVE (para actividad I) ¿Cuál será el compromiso de los actores para utilizar estrategias metodológicas de las áreas curriculares con base en las Rutas del aprendizaje y brújula maestra?

RESPUESTA DE COMPROMISO (del director de la IE): *Me comprometo a desarrollar Jornadas de reflexión sobre la Ruta del aprendizaje de Comunicación y las estrategias propuestas en la brújula maestra con los docentes para asegurar que se incluyan en el proceso pedagógico.*

La información de las actividades y los compromisos de los actores se deberá registrar en la **primera, segunda y tercera columna** del cuadro de la **Sección 8** de la **plantilla del PATMA** que se halla en el **Anexo I**, tal como se muestra a continuación:

Cuadro 8 MATRIZ DE ACTIVIDADES, COMPROMISOS Y RESPONSABLES

Resultado Específico: _____

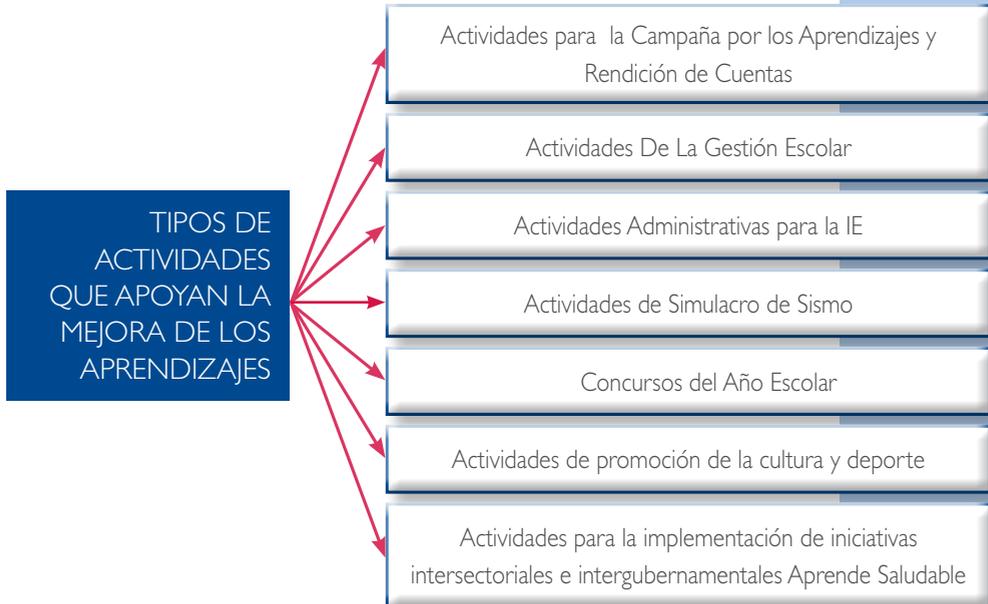
Actividades	Compromisos (tareas)	Responsables
COMPROMISO DE GESTIÓN: Los docentes de la IE implementan las Rutas del aprendizaje en la programación y ejecución curricular.		
I. Uso de estrategias metodológicas en Matemática y Comunicación en base a las Rutas del aprendizaje y brújula maestra	Me comprometo a desarrollar Jornadas de reflexión sobre la ruta de aprendizajes de Comunicación y las estrategias propuestas en la brújula maestra con los docentes para asegurar que se incluyan en el proceso pedagógico.	Director de la IE

Actividades	Compromisos (tareas)	Responsables
2. Uso de estrategias de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes		

Las actividades debemos planificarlas cuidadosamente pues ellas nos llevan al logro de las metas planteadas. Es importante el compromiso que asuman los actores para su fiel realización.

El MINEDU ha definido que las II.EE. deban programar un conjunto de actividades que contribuyan a la Mejora de los aprendizajes. Se agrupan de la siguiente manera:

PASO 2
Programamos otras actividades prioritizadas por el MINEDU para la mejora de los aprendizajes



A continuación, se detallan las actividades por ítem de agrupación.

a) ACTIVIDADES PARA CAMPAÑA POR LOS APRENDIZAJES Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Estas actividades han sido clasificadas y ubicadas en tres fases, de la siguiente forma:

FASE 1: BUEN INICIO DEL AÑO ESCOLAR (ENERO - MARZO)

En este momento, se deben incluir actividades para:

- ✓ asegurar la matrícula oportuna y sin condicionamientos.
- ✓ preparar y acoger a los estudiantes con el objetivo de generar las condiciones para un clima escolar favorable a los aprendizajes.
- ✓ distribuir oportunamente los materiales educativos.
- ✓ capacitar a docentes en períodos vacacionales utilizando la plataforma de Perú Educa.
- ✓ instituciones educativas inscritas en el sistema SISEVE.

FASE 2: APRENDIZAJES FUNDAMENTALES Y LA IE QUE QUEREMOS (ABRIL – NOVIEMBRE)

- ✓ Primera Jornada de reflexión pedagógica
- ✓ Evaluación de estudiantes (primer semestre)
- ✓ Primer día del Logro (primer semestre)
- ✓ Segunda Jornada de reflexión pedagógica con el objetivo de realizar un balance de los indicadores de *Evaluación Censal (segundo semestre)
- ✓ De fomento de la lectura y escritura
- ✓ De tutoría y orientación educativa
- ✓ De prevención de riesgos y simulacros
- ✓ De promoción de la cultura y el deporte
- ✓ Semana de la democracia
- ✓ Actividades relacionadas con Aprender Saludable

FASE 3: BALANCE DEL AÑO ESCOLAR Y RENDICIÓN DE CUENTAS (DICIEMBRE)

- ✓ Tercera Jornada de reflexión pedagógica, balance y rendición de cuentas sobre los factores claves de la gestión escolar.
- ✓ Día del Logro, en el marco de la clausura del año escolar.

b) ACTIVIDADES DE LA GESTIÓN ESCOLAR

La Gestión Escolar involucra la participación activa del Municipio Escolar, el CONEI y el (la) director/a, quienes desarrollan actividades básicas, entre las que podemos citar las siguientes:

Actividades del Municipio Escolar (ME):

- ✓ **Elección democrática del ME.**- La organiza el Comité Electoral. Presenta las listas, prepara la campaña y el debate sobre los planes, escrutinio, la proclamación del ganador y juramentación del ganador.
- ✓ **Elaboración de un plan de Trabajo del ME, articulado al PATMA.**- El (la) asesor/a del ME se compromete a realizar un taller de consulta previa para recoger las inquietudes y deseos de los estudiantes y construir su plan articulado al PATMA.
- ✓ **Seguimiento y monitoreo de los planes de trabajo de los ME.**- El (la) asesor (a) se compromete a llevar a cabo reuniones mensuales con el Consejo escolar. El ME se compromete a socializar e implementar los acuerdos de las asambleas generales de alumnos, los acuerdos del CONEI y de las reuniones de monitoreo del PATMA.
- ✓ **Reunión de asesores de ME.** El (la) asesor/a del ME se compromete a participar en la red para presentar su experiencia del seguimiento del Plan de Trabajo del ME.

Actividades del CONEI:

- ✓ **Monitoreo del PATMA.**- Esta instancia se compromete a aplicar una herramienta de monitoreo en reuniones mensuales y a socializar los acuerdos del monitoreo del PATMA en asambleas generales de APAFA, de aula y de la comunidad.
- ✓ **Rendición de cuenta a la comunidad.**- Se compromete a organizar y dar su informe en el día de Logros.

Actividades del Director (Líder de la gestión):

- **Monitoreo del PATMA.**- Tiene el compromiso de organizar las reuniones previas entre los docentes para reflexionar sobre el cumplimiento de sus compromisos en el PATMA y asegurar la socialización en la reunión del CONEI. Convoca, prepara y conduce las reuniones mensuales de monitoreo y autoevaluación así como reporta los resultados obtenidos del monitoreo al director de la Red Educativa.

La Red Educativa, acompaña y monitorea el cumplimiento del PATMA, se apoya en el COPRED y se asegura que el Comité de Gestión Local de Desarrollo Social (CGLDS) conozca los avances y adopte medidas para ayudar a resolver las dificultades que se tengan en el cumplimiento de los compromisos.

En ese sentido, cobra importancia no solo la remisión que nuestra IE debe hacer a la Red Educativa de su PATMA y las conclusiones de su monitoreo mensual, sino también el compromiso de participar activamente en las reuniones o grupo de inter aprendizaje de directores de II.EE. y en las asambleas de la Red Educativa con el CONEI, presentando la rendición de cuentas del periodo establecido.

c) ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS PARA LA IE:

En estas actividades se encuentran las relacionadas con los aspectos administrativos e informáticos de la matrícula, registro de notas y expedición de certificados. Por ejemplo, para el año 2014 el MINEDU programó las siguientes actividades:

- ✓ Participar en el Censo Escolar Electrónico 2014
- ✓ Elaborar los reportes mediante el SIAGIE (nómina de matrícula, actas de evaluación y certificados oficiales de estudio).

d) **ACTIVIDADES DE SIMULACRO DE SISMO:**

Al estar ubicado el Perú en una zona sísmica es necesario programar actividades que permitan sensibilizar a los miembros de la comunidad educativa para que actúen de la mejor forma en el caso se presente un Sismo.

Para el año 2014, el MINEDU ha definido los siguientes simulacros:

- ✓ 16 de abril, Día Mundial de la Tierra
- ✓ 30 de mayo, Día de la Solidaridad
- ✓ 09 de julio, Día Mundial de la Población y Poblamiento del Territorio
- ✓ 09 de octubre, Día Internacional para la reducción de desastres.
- ✓ 20 de noviembre, Día mundial del reciclaje y del Aire Limpio.

e) **CONCURSOS DEL AÑO ESCOLAR:**

Cada año el MINEDU programa determinados concursos escolares.

f) **ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE CULTURA Y DEPORTE:**

Cada año se debe programar un conjunto de actividades de promoción de cultura y deporte.

g) **ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS INTERSECTORIALES E INTERGUBERNAMENTALES “APRENDE SALUDABLE”:**

Mediante estas actividades se involucra al sector Salud y a Qali Warma para que las y los estudiantes mejoren sus condiciones de vida, alcancen los logros de aprendizaje y multipliquen sus oportunidades de desarrollo. En este marco, para el año 2014 el MINEDU propone que las IE desarrollen las siguientes actividades:

- ✓ Conformar el Comité de Alimentación Escolar (CAE).
- ✓ Recibir al personal de salud para la realización de las evaluaciones de salud a los y las estudiantes.
- ✓ Implementación del Plan de Salud Escolar.

En este paso se deben programar las actividades a desarrollar en el año lectivo, para lo cual se debe revisar el listado de actividades propuestas anualmente por el MINEDU, estas deben ser incluidas en el cuadro de la **Sección 6.1 de la plantilla del PATMA que se encuentra en el Anexo I.**



Debemos advertir, que es importante comparar las actividades propuestas en este paso con las actividades identificadas en el paso anterior. Esto evitará que se dupliquen las actividades a ser incluidas en el PATMA.

PASO 3 **Identificamos** **recursos y** **potenciales** **financiadores**

Los recursos son de vital importancia para que las actividades se realicen. Con creatividad, confianza en lo que hacemos, responsabilidad y buen trato lograremos el financiamiento deseado.

Todas las actividades y compromisos del PATMA requieren para su desarrollo de recursos materiales, humanos y equipos, los cuales se materializan a través de los compromisos asumidos por los diferentes actores involucrados en la II.EE.

En el PATMA, los **recursos** que se requieren para cada compromiso pueden ser asumidos íntegramente por el responsable (100%) o, en algunos casos, solo parcialmente por este (40%, por ejemplo). En el primer caso, se registra únicamente la palabra Responsable y Financiador en el calendario de actividades y compromisos mensuales.

En el segundo caso, se detalla en la matriz propuesta (cuadro 9) el recurso adicional que se requiere para cumplir con el 100% del compromiso y quién es el potencial financiador.

Cuadro 9

MATRIZ DE DEMANDA SOCIAL DE LA IE

Compromiso	Recursos	Potencial financiador

Ejemplo de aplicación

En un PATMA de una IE, el docente del aula se comprometió a dedicar dos horas de clase de Matemática adicionales a la jornada escolar los días viernes de cada semana y la comunidad asumió el compromiso de brindar los alimentos a los niños.

El único recurso que necesita de financiamiento para todo el año en estos compromisos son las fotocopias que utilizará el docente en el desarrollo de las clases adicionales. **Este recurso** es la **demanda social** de la IE que podría ser asumido por la Municipalidad u otro actor en el marco del modelo de Gobernanza Local de la educación.

La IE no requiere formular el presupuesto que permita la ejecución de su PATMA, pues no recibe y gestiona un presupuesto para ese fin.

Es importante que las I.EE. remitan a los actores de la comunidad o el distrito o provincia los recursos adicionales que requieren para desarrollar el compromiso.

PASO 3

Elaboramos el calendario de actividades y compromisos

Las actividades arribarán a buen puerto si prima la organización, el orden y el compromiso. Han de establecerse tiempos concretos y realistas, es decir, que puedan ser cumplidos.

La ejecución de las actividades y compromisos identificados en los pasos anteriores se programan teniendo como unidad de tiempo el mes. También deben determinar qué actor es el que tomará la responsabilidad de involucrarse en la ejecución de la actividad. Dicho actor asumirá el compromiso de hacer seguimiento necesario para que se cumpla la actividad. Así mismo, él rendirá cuentas por dicho compromiso. Se recomienda para ello utilizar la siguiente pregunta:

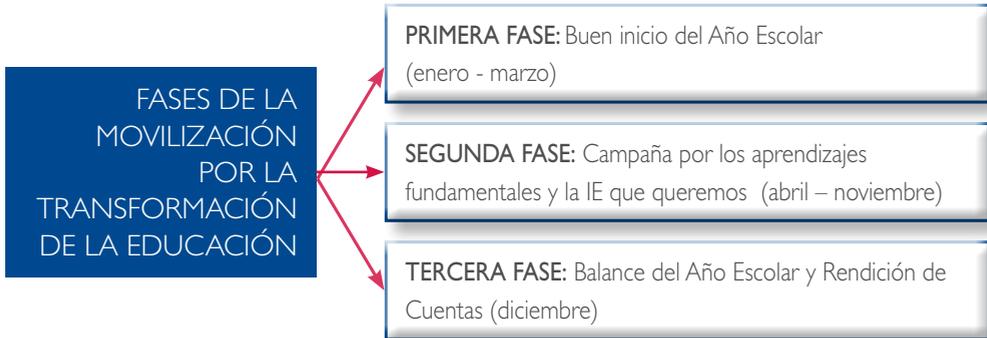
¿Quiénes deben hacerse responsables del seguimiento a la ejecución de las actividades?

De lo que se trata es de determinar qué actor es el que tomará la responsabilidad de involucrarse en la ejecución de cada actividad. Dicho actor asumirá el compromiso de hacer el seguimiento necesario para que se cumpla la actividad. Asimismo, él rendirá cuentas por dicho compromiso.

Ejemplo de aplicación

Para el compromiso *“Me comprometo a desarrollar Jornadas de reflexión sobre las Rutas del aprendizaje del área de Comunicación y las estrategias propuestas en la brújula maestra con los docentes para asegurar que se incluyan en el proceso pedagógico.”* se especifica que debe desarrollarse una jornada los meses de marzo, mayo, agosto y octubre; además, el responsable de esta actividad es el director de la II.EE.

Además en este paso, se deben ubicar las actividades y compromisos EN LAS FASES DE LA MOVILIZACIÓN POR LA TRANSFORMACIÓN DE LA EDUCACIÓN siguientes:



Para ubicar las actividades en cada fase se debe responder a la pregunta siguiente:

¿En qué fase se debe desarrollar la actividad o cumplir el compromiso?

Siguiendo el ejemplo del Paso 1 de este Momento, en el caso del compromiso del Director de la IE ***“Me comprometo a desarrollar Jornadas de reflexión sobre las Rutas del aprendizaje del área de Comunicación y las estrategias propuestas en la brújula maestra con los docentes para asegurar que se incluyan en el proceso pedagógico.”*** como las actividades se desarrollarán en diferentes meses del año, relacionadas con las Fases 1 y 2, se deberán ubicar en cada Fase correspondiente.

La información de las actividades, los compromisos de los actores, los responsables y la ubicación en las fases se deberá registrar en el cuadro **Cronograma de Actividades de la Sección 8 de la plantilla del PATMA** que se halla en el **Anexo 1**, tal como se muestra a continuación:

MOMENTO 4: Pacto Social para la mejora de los aprendizajes

Para asegurar los logros en la mejora de los aprendizajes es importante que los compromisos que se asuman sean conocidos por la comunidad como un recordatorio de que por ella se trabaja, en su directo beneficio.

Los compromisos asumidos por los diferentes actores de la comunidad educativa deben ser formalizados mediante un Acta de compromiso. Esta se constituye como un instrumento de pacto social de los actores para mejorar significativamente los aprendizajes de los estudiantes.

En el Acta de compromiso se incluyen los compromisos que se asumen y su correspondiente cronograma, desarrollado en el paso 3 del momento anterior:

El Acta de Compromisos firmada por los actores de la comunidad educativa debe ser incluida en el PATMA. El CONEI debe aprobar y publicar el documento final del PATMA.

El trabajo en equipo es muy positivo. Por ello, la socialización del PATMA permitirá que se conozca lo que realiza cada actor responsable y puedan todos contribuir en el mejoramiento del proceso.

Los miembros del CONEI socializan el contenido del PATMA con cada uno de los estamentos a los cuales representan.

La metodología utilizada por cada miembro del CONEI debe ser participativa. Esto permite que se transmita de manera didáctica la programación de las metas, actividades y compromisos de la IE registrada en el PATMA. Con ello se busca que los actores

PASO 1 Firmamos el acta de compromiso

PASO 2 Socializamos el patma

de la comunidad educativa se identifiquen con la propuesta del PATMA y contribuyan a la concreción de los compromisos de los actores.

Cada miembro del CONEI deberá desarrollar un taller para cada uno de sus estamentos. Por ejemplo, en el caso del representante de los estudiantes en el CONEI, deberá desarrollar un taller con todos los estudiantes. Se recomienda que uno o varios docentes de la IE deben colaborar con el representante estudiantil en la elaboración del programa y los materiales para el Taller. Se recomienda que este no tenga una duración mayor a dos horas.

En una primera etapa del taller el actor debe presentar el resumen del proceso de formulación del PATMA y evidenciar los principales resultados alcanzados. Esto permitirá que los actores receptores puedan ser inducidos en el proceso.

Luego, deberán presentar el resumen del PATMA y los compromisos asumidos por el estamento al cual representan. En la última etapa del taller, se deberá abrir el espacio para la discusión y aportes.

Es muy importante que las necesidades de la IE sean presentadas de manera clara y precisa para tener mayores posibilidades de obtener financiamiento a fin de cubrirlas adecuadamente.

La Demanda Social de la IE para concretar los compromisos y actividades del PATMA debe ser remitida a los potenciales financiadores. En caso de que el distrito tenga implementado el modelo de Gobernanza Local para la Mejora de los Aprendizajes, la demanda será presentada al Comité de Gestión Local de Desarrollo Social (CGLDS).

Los representantes del CONEI realizarán la presentación de las necesidades del PATMA, versión elaborada en el mes de

noviembre o diciembre del año anterior; a las diferentes organizaciones del Sector Público y Privado con la finalidad de que las instituciones o actores puedan incluirlas dentro de sus presupuestos del siguiente año y figure en sus Planes Operativos Institucionales. Ello garantiza que la demanda social de las II.EE. sea atendida y se disponga de un sistema de planificación y presupuesto local articulado por la mejora de los aprendizajes.

En las reuniones de trabajo con cada representante de las organizaciones del sector público y sector privado, el representante del CONEI presentará primero el resumen de los Resultados, Metas y Compromisos de Gestión en la IE, luego las actividades y compromisos de los actores de la comunidad educativa y, finalmente, el requerimiento de recursos necesarios para desarrollar las actividades y compromisos durante el año escolar. Debemos mencionar que este paso es implementado por el Coordinador de la RED y las necesidades son presentadas al Comité de Gestión Local de la Educación cuando en el distrito se tiene implementado el modelo de Gobernanza Local.

En el caso de que las instituciones públicas y privadas manifiesten su negativa a proporcionar los recursos de inversión⁵ solicitados por la IE, el CONEI realizará las gestiones ante instancias provinciales o regionales para que sean atendidos. Además, la IE podrá gestionar por medio de una Municipalidad Distrital, Provincial o Gobierno Regional la posibilidad de gestionar recursos de Fondos Concursales para la inversión en la IE, como es el caso del Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Pública (FONIPREL).⁶

5 Los recursos de inversión están referidos a los recursos utilizados para mejorar, ampliar, crear o modernizar los servicios que ofrece la IE, como por ejemplo los recursos pueden ser utilizados en la construcción de la infraestructura de la IE y un conjunto de actividades que mejoren los servicios que ofrece la II.EE.

6 Mayor información del FONIPREL está disponible en la página web del MEF. http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1592&Itemid=100674&lang=es.



MONITOREO DEL PLAN ANUAL DE LOS APRENDIZAJES



Padres de familia:

- ✓ Revisan casi poco las tareas de sus hijos.
- ✓ Falta de acercamiento de los padres hacia los profesores para informarse sobre el rendimiento académico de sus niños(as).
- ✓ Padres no apoyan en resolución de problemas matemáticos a sus hijos por desconocimiento de estrategias matemáticas.

Estudiantes:

- ✓ Niños(as) se distraen mucho y no concentran ~~mucho~~ en clase.
- ✓ Niños(as) asisten a la escuela con alimentación insuficiente.
- ✓ Niños(as) se entretienen demasiado en programas televisivos.

SONE! (Autoridades)

- ✓ Incumplimiento en la vigilancia de los compromisos asignados.
- ✓ Faltó establecer las alianzas para motivar los concursos de torneos matemáticos.

DE TRABAJO PARA LA MEJORA

El Monitoreo es un proceso permanente durante la ejecución del PATMA. Con él se recoge información, se valora e implementan medidas de mejora cuando existen dificultades que obstaculizan el cumplimiento de las actividades.

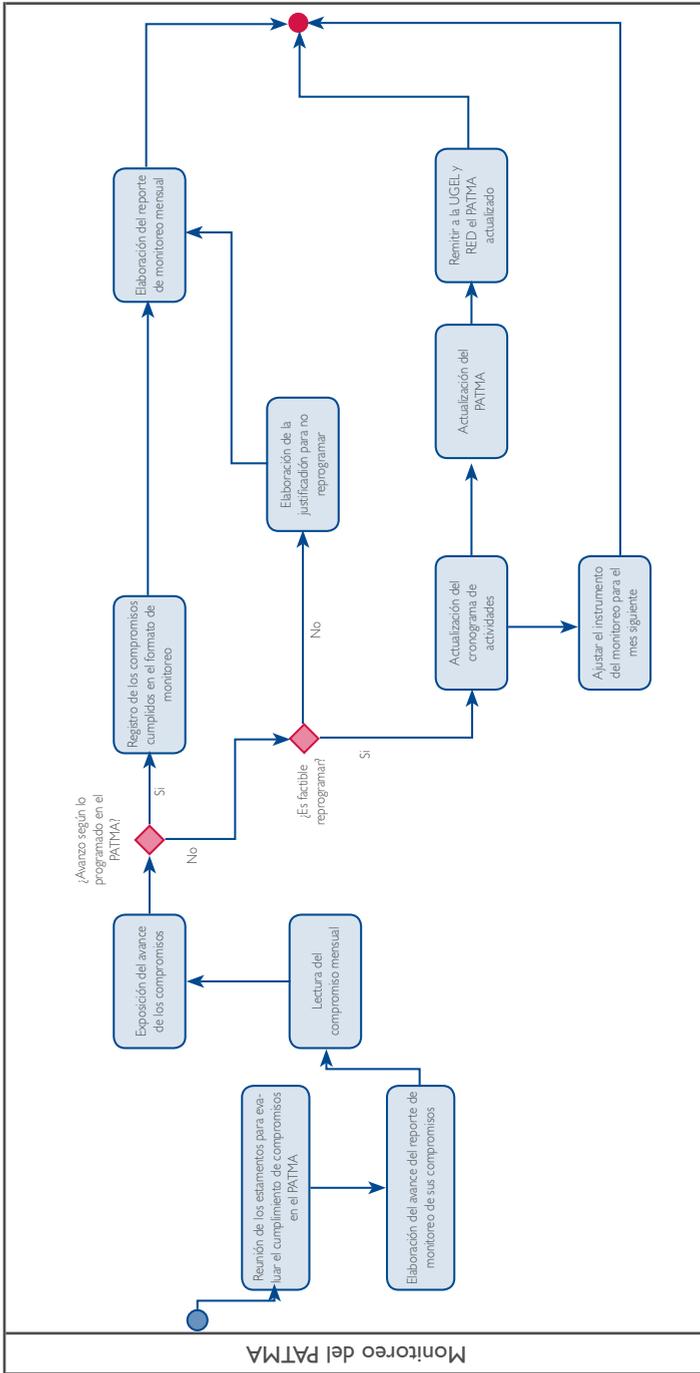
Monitoreo de la ejecución de las actividades y compromisos

El monitoreo consiste en la observación del curso de las actividades para asegurar el buen caminar de estas según las metas previstas y los compromisos asumidos, además de detectar posibles problemas con el fin de subsanarlos. El cumplimiento de los compromisos en los tiempos previstos y en las dimensiones definidas en el PATMA permitirá alcanzar los resultados y metas previstas en dicho documento.

Este monitoreo conlleva una reunión mensual del CONEI con otros actores involucrados en los compromisos del PATMA a fin de analizar el cumplimiento parcial o total de los compromisos asumidos, identificar las causas y adoptar las medidas correctivas necesarias de ser el caso. En las reuniones del CONEI, se utiliza el Instrumento de Monitoreo del PATMA. Su llenado se halla a cargo del director de la II.EE.

Para llevar a cabo una mejor acción de monitoreo de las actividades y compromisos del PATMA es recomendable utilizar el procedimiento que a continuación presentamos:

Cuadro 11
PROCEDIMIENTO PARA EL MONITOREO MENSUAL DEL PATMA



Teniendo en cuenta los resultados de las reuniones del CONEI, el director de la IE debe elaborar cuatro reportes: uno mensual sobre el nivel de cumplimiento de las actividades y el logro de los resultados planteados; otro por cada uno de los Momentos de la Movilización por la Transformación de los Aprendizajes; un tercer reporte, trimestral, sobre el nivel de cumplimiento de las actividades y el logro de los resultados planteados (cada reporte trimestral incorpora el mensual); y, por último, uno anual con carácter evaluativo, el cual identifica lecciones aprendidas.

- **ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN**

En esta sección, describimos el procedimiento de elaboración del instrumento que facilita el proceso de Monitoreo y Evaluación del PATMA.

El instrumento debe ser elaborado una vez que se concluya con la formulación del PATMA, cuando se dispone ya del cronograma de actividades y de las metas de los indicadores de resultados propuestos para el año escolar respectivo. Esto indica que la estructura general del instrumento puede ser común a cualquier IE, pero su contenido es específico a las particularidades del PATMA de la IE en la que se lleva a cabo la elaboración.

El referido instrumento consiste en un medio operativo que permite verificar el cumplimiento de las metas de actividades (monitoreo mensual) definidos en el PATMA, así como hacer el análisis correspondiente que facilite la adopción de decisiones orientadas a garantizar el cumplimiento de las metas. Con este fin, el instrumento debe tener una sección de Monitoreo de metas de actividades (sección I), la cual resume la programación mensual y el mecanismo para su monitoreo⁷.

7 El instrumento puede disponerse en impresión física o en un archivo Excel para su uso por parte del CONEI, según sus posibilidades y facilidades.

Monitoreo de metas de actividades

Es responsabilidad del CONEI elaborar dos matrices sobre la base del “Cronograma de Actividades y Compromisos del PATMA” y debe registrarlas en la plantilla del PATMA del Anexo I.

- **Matriz de Programación Mensual de Actividades y Compromisos.**

Este calendario resume la lista de actividades y compromisos a ser ejecutados durante cada mes del año escolar. Es una simple extracción de una parte del Cronograma de Actividades y Compromisos del Plan, con una ligera diferencia: en vez de marcar con una “x” el mes en que deben ejecutarse las actividades, se incluye el símbolo “O” para activar un semáforo (manual o automático) que indicará el grado de cumplimiento de las actividades a lo largo del año escolar. Ejemplo de esto es el cuadro 14.



Esta matriz será un insumo importante para determinar el nivel de avance físico que muestran los actores en el cumplimiento de sus compromisos mensuales.

Se alimentará de los resultados del monitoreo de cada mes y no implica un trabajo adicional para el CONEI. Es una ayuda para evaluar el desempeño de cumplimiento del Plan, desde el inicio del año hasta el mes que se está monitoreando.

- **Matriz de monitoreo mensual.**

La matriz contiene un mecanismo de monitoreo para cada mes del año. Debe permitir el registro del nivel de avance del cumplimiento de las actividades programadas en cada mes, las explicaciones del avance registrado y las decisiones que se propone el CONEI para revertir los problemas que impiden un buen cumplimiento de las actividades.



La estructura general de la Matriz de monitoreo mensual del instrumento es la siguiente:

Cuadro 13 MATRIZ DE MONITOREO: MES DE.....

RESULTADO FINAL: DURANTE EL AÑO ESCOLAR, TODOS LOS NIÑOS Y NIÑAS DEL DISTRITO MEJORAN SUS NIVELES DE APRENDIZAJE

RESULTADO ESPECÍFICO I: _____

Actividades	compromisos	Monitoreo mes de agosto				
		Avance %	Semáforo	Explicación	Acciones a adoptar	Responsable
Compromiso de Gestión:						
			○			
			○			
			○			
			○			
Compromiso de Gestión:						
			○			
			○			
			○			
			○			

Semáforo

De 0% a 49.9%

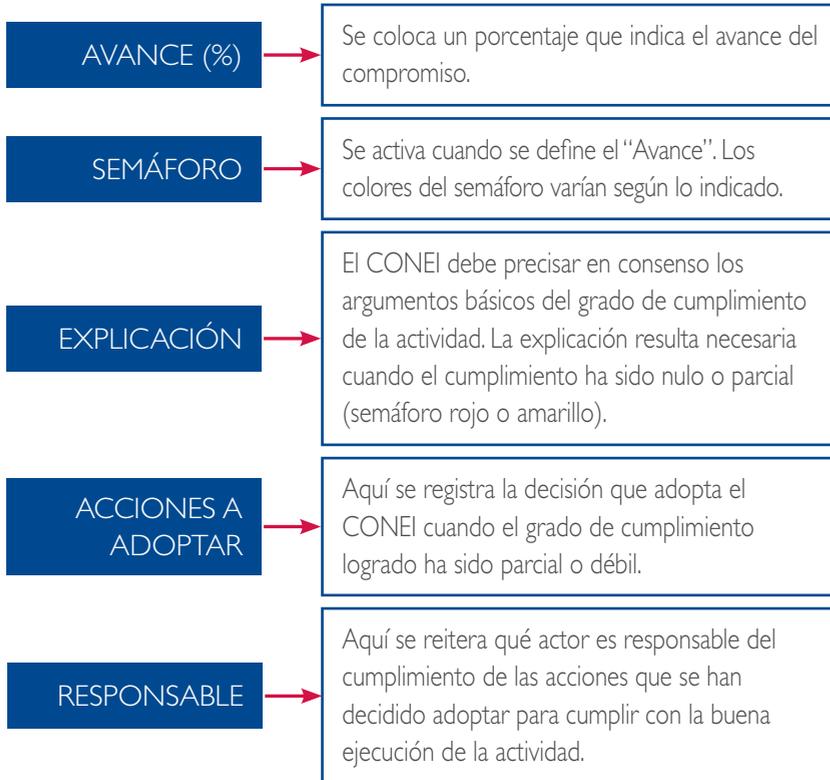
De 50% a 79.9%

De 80% a 100%



En la matriz se expresa la programación del PATMA (resultado final y específico, actividades, compromisos específicos y el compromiso de Gestión). Constituye un resumen del PATMA para el mes respectivo.

Las columnas siguientes deben ser completadas durante las reuniones mensuales del CONEI, como se indica a continuación:



Es importante que el director de la IE desarrolle capacidades para monitorear los compromisos asumidos por los demás actores en el marco del PATMA. Esto contribuye a que los compromisos de gestión se concreten.

Evaluación de los resultados del PATMA

El objetivo es evaluar los resultados del PATMA para determinar si se están cumpliendo las metas programadas. Esta evaluación debe realizarse de forma participativa de tal manera que los actores conozcan los avances alcanzados. Las metas planteadas a nivel de resultado son anuales y se reportan una vez publicados oficialmente los reportes.

A partir de la evaluación de los resultados de las metas del PATMA se toman **decisiones**, las cuales podrían ser las siguientes:

Redefinir y/o eliminar actividades y compromisos o reformular estos e incrementar actividades y compromisos.

Ejemplo de aplicación

En la formulación del PATMA 2012 de una IE se registró para el resultado específico *“Los estudiantes de la IE reciben una educación de calidad orientada a logros de aprendizaje esperados”* la siguiente meta para dicho año:

Indicador	2012
Porcentaje de estudiantes de 2do grado que se encuentran en el nivel suficiente en Matemática.	17%

A inicios del año siguiente, el MINEDU mediante la Evaluación Censal de Estudiantes determinó que la IE obtuvo el 15%. A partir de estos resultados, la IE tomó la decisión de revisar y actualizar su PATMA del año 2013. Aquí, los actores de la comunidad se plantearon nuevas actividades y nuevos compromisos como este: *“El docente del aula se compromete a dar clases de complementación en Matemática los días viernes de cada semana después de la jornada escolar y la comunidad se encargará de brindar alimentos a los niños.*





GESTIÓN DEL PLAN ANUAL DE DE LOS APRENDIZAJES

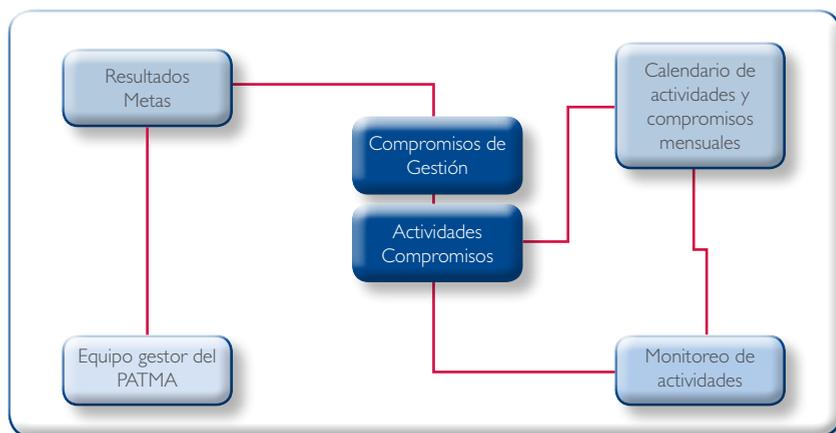


TRABAJO PARA LA MEJORA

En los capítulos anteriores se han desarrollado los procesos de planificación y monitoreo de la Gestión del PATMA. En este capítulo, explicaremos el proceso de implementación del Plan Anual de Trabajo para la Mejora de los Aprendizajes.

En la implementación del PATMA, el equipo gestor es responsable de que los compromisos se ejecuten según lo programado para alcanzar las metas de aprendizaje en la I.EE.

Diagrama 2
ESQUEMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PATMA



Organización para la Gestión del PATMA

- **EQUIPO GESTOR (CONEI) DEL PATMA**

La organización para implementar el PATMA en la IE estará conformada por las siguientes instancias y representantes: el CONEI y el director

de la II.EE. Los miembros de la organización deben cumplir roles y funciones complementarias que permitan la ejecución de las actividades y compromisos del PATMA.

Los **roles** de los miembros son los siguientes:

Rol del CONEI	Rol del director	Rol de los docentes y padres de familia	Rol del representante de los estudiantes
<ul style="list-style-type: none"> El CONEI es el estamento en el que se deben tomar decisiones con respecto a la aprobación y cambios en el PATMA. Además, es el lugar donde se realizan las reuniones mensuales para elaborar los informes de monitoreo. 	<ul style="list-style-type: none"> El PATMA es gestionado por el director de la IE, para lo cual deberá coordinar con los diferentes actores para que cumplan sus compromisos asumidos. Es el responsable de organizar las reuniones mensuales de CONEI y debe implementar diversas estrategias para asegurar la participación de los diferentes actores. Dirige las reuniones mensuales del CONEI en las cuales se toma la decisión de modificar o mejorar los compromisos asumidos por los actores de la comunidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Son responsables de cumplir con los compromisos asumidos en el PATMA. El docente planifica e implementa sus instrumentos pedagógicos con base en lo definido en el PATMA. Los padres de familia participan activamente en las reuniones de monitoreo. 	<ul style="list-style-type: none"> Es responsable de cumplir con los compromisos asumidos en el PATMA, asiste a las reuniones mensuales del CONEI y comunica a sus compañeros sobre los avances de los compromisos del PATMA. Es responsable de garantizar que el Plan del Municipio Escolar esta en base al PATMA.

- EQUIPO DE ALIADOS ESTRATÉGICOS DE LA IE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PATMA**

Está integrado por los representantes de Qali Warma, de la Comunidad y del sector Salud. Son responsables de cumplir con los compromisos afines a su sector definidos en el PATMA.

- **INSTANCIA RESPONSABLE DE LA ATENCIÓN DE LA DEMANDA SOCIAL DE LA IE**

El CGLDS u otra instancia o mecanismo de participación será la instancia responsable de atender los recursos complementarios que requiere la IE para el desarrollo de las actividades y compromisos durante el proceso de formulación, ejecución y monitoreo del PATMA.

En caso de que no exista ninguna instancia o mecanismo, el coordinador de RED desarrolla diversas estrategias para canalizar los recursos necesarios a fin de implementar los compromisos del PATMA.

Son importantes las reuniones con las autoridades del distrito y empresas privadas de la zona a quienes el director de la IE presenta su demanda de recursos requeridos para desarrollar compromisos de gestión que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes.



- **EQUIPO DE ASISTENCIA TÉCNICA EN LA GESTIÓN DEL PATMA**

ROL DE LOS REPRESENTANTES DE LA UGEL	ROL DEL DIRECTOR O COORDINADOR DE LA RED
<ul style="list-style-type: none">• Los especialistas de la UGEL son responsables de la asistencia técnica en el proceso de formulación, ejecución y monitoreo del PATMA.	<ul style="list-style-type: none">• Además de cumplir con los compromisos definidos en el PATMA, será responsable de revisar el informe de monitoreo de las I.EE. y gestionar la atención de las necesidades de la escuela definidas en el PATMA ante el Comité de Gestión de Desarrollo Social (CGLDS).• Asiste a las reuniones mensuales del CONEI.

Estrategias comunicacionales

Las estrategias de comunicación son importantes para el éxito en la formulación, monitoreo y evaluación del PATMA. Permiten que los miembros de la comunidad y otros actores comprendan y se involucren con la propuesta de cambio del PATMA para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Sobre la base de la experiencia desarrollada en los distritos de Cuñumbuqui, Pajarillo y Alberto Leveau se sugiere utilizar los siguientes soportes comunicacionales:

- ✓ **Avisos y capsulas constantes por la radio local**, a través de las cuales se convoca de manera amigable a participar en el proceso de formulación y monitoreo del PATMA. (En el archivo puede revisar los materiales utilizados).
- ✓ **Avisos por los Parlantes de la Municipalidad Distrital**
- ✓ **Folleto para informar sobre los resultados y metas alcanzadas en el PATMA**

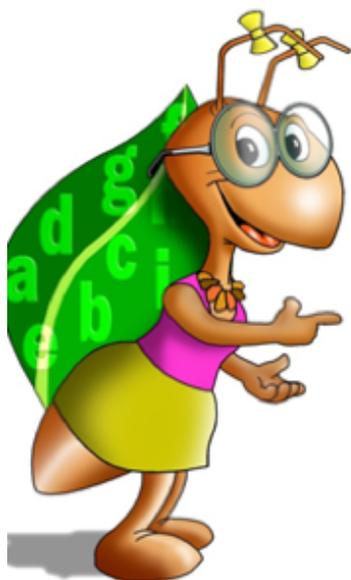
Se recomienda que el director de la IE se comunique de manera **permanente** con cada uno de los actores de la comunidad educativa

para que cumplan sus compromisos. Además, debe elaborar un **boletín informativo** mensual en el cual incluye el informe de monitoreo y los compromisos a desarrollar en el siguiente mes. Este se distribuye a toda la comunidad educativa. Los docentes deberán comunicar a los padres de familia de sus compromisos a cumplirse en el mes siguiente.

Los contenidos de las estrategias comunicacionales deben ser sencillos, simples y claros en los mensajes, con diseño atractivo y universalidad, es decir, dirigido a todos. A continuación, mostramos un ejemplo:

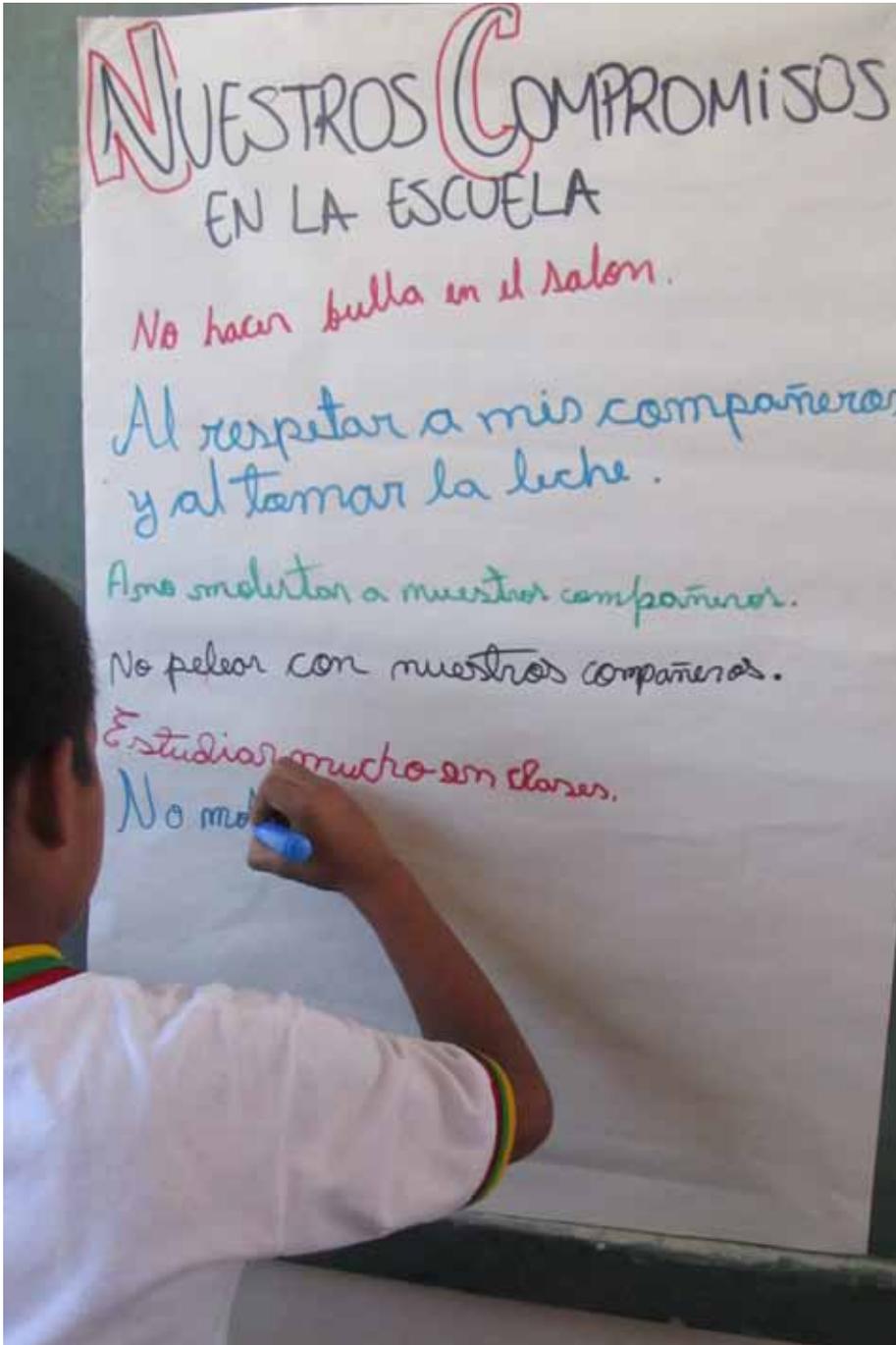
TODOS LISTOS DESDE EL PRIMER DÍA

Taller de Capacitación y Planificación para el año Escolar 2013
Del 21 de febrero al 01 de marzo 2013



¡HOLA!

Desde el jueves 21 de febrero, los docentes de todas las escuelas de Cuñumbuqui vienen participando del Taller de Capacitación y Planificación para el año escolar 2013 **¡TODOS LISTOS DESDE EL PRIMER DÍA!** Y así como los docentes se vienen preparando, también el CONEI de cada escuela pone de su parte para contribuir al desarrollo de los niños y niñas de su comunidad a través de la elaboración del Plan de Metas 2013.





ANEXO I



ANEXO I

Plantilla del documento del plan anual de trabajo para la mejora de los aprendizajes (PATMA)

PRESENTACIÓN

1. DATOS GENERALES
2. BASES LEGALES
3. ALINEAMIENTO DE POLÍTICAS NACIONALES, REGIONALES Y LOCALES
4. ACTUALIZACIÓN DE LA VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
5. DIAGNÓSTICO
 - 5.1 Información de la situación de la IE
 - 5.2 Problemas y causas
6. OBJETIVOS Y METAS DE APRENDIZAJE
 - 1.1. Resultados y productos
 - 1.2. Indicadores de resultados
7. ACTIVIDADES Y COMPROMISO DE LOS ACTORES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES
 - 7.1. Actividades y compromisos
 - 6.2. Gestión Escolar: Soporte para la mejora de los aprendizajes
8. OTRAS ACTIVIDADES PRIORIZADAS POR EL MINEDU PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES
9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y COMPROMISOS
10. CRONOGRAMA DE OTRAS ACTIVIDADES Y COMPROMISOS
11. RECURSOS
12. MONITOREO Y EVALUACIÓN
13. GESTIÓN

PRESENTACIÓN

El **Plan Anual de Trabajo para la Mejora de los Aprendizajes (PAT-MA 2014)** de la Institución Educativa N° _____, del distrito de _____ fue elaborado por el CONEI, con la participación de los equipos técnicos de la Dirección Regional de Educación (DRE) a través de la Unidad de Gestión Educativa Local _____, tomando como referencia el diagnóstico, la visión, misión, principios, valores y objetivos estratégicos, postulados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan de Mediano Plazo de la Región 2012-2016, el diagnóstico situacional de la coyuntura local y regional y respetando las directivas definidas por el MINEDU para dichos efectos (Resolución Ministerial-2013-ED, que aprueba la Directiva N°-2013-MINEDU/VMGP).

De acuerdo con la directiva referida, el **PAT-MA** es un instrumento que tiene como finalidad establecer los objetivos y las metas para la mejora de los aprendizajes en la Institución Educativa, considerando las actividades y compromisos que se llevarán a cabo para su cumplimiento.

El **PAT-MA** se constituye en un instrumento operativo y orientador del proceso pedagógico y de la organización del año escolar; que hace posible la implementación de las propuestas de gestión pedagógica e institucional del PEI, donde se determinan acciones orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación activa de los actores de la comunidad educativa.

El **PAT-MA** es el resultado de un análisis participativo de la realidad educativa, lo cual nos permitió identificar la situación problemática que vive la institución educativa, como el bajo nivel de logros de aprendizaje de los estudiantes, la poca funcionalidad del CONEI, predominio de la gestión administrativa, etc. Con dicha información, definimos las acciones específicas y los compromisos que debe asumir cada integrante de la comunidad educativa con el liderazgo del CONEI y la corresponsabilidad de los diferentes actores, entre ellos, los padres de familia y otros actores claves (Red Educativa, UGEL, Gobierno Local, Micro Red de Salud, Qali Warma, etc.).

I. DATOS GENERALES

IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

DENOMINACIÓN	
INSTITUCIÓN EDUCATIVA:	
CÓDIGO MODULAR:	
DIRECTOR(A):	
LOCALIZACIÓN	
LOCALIDAD:	
DISTRITO:	
PROVINCIA:	
REGIÓN:	SAN MARTÍN
DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA	
RED EDUCATIVA:	
UGEL:	
DRE:	
REGIÓN:	SAN MARTÍN
RESPONSABLES DE LA FORMULACIÓN DEL PATMA	
COMUNIDAD EDUCATIVA:	DIRECTOR: _____
	DOCENTES : _____
	PADRES DE FAMILIA: _____
	MUNICIPIO ESCOLAR: _____
	REPRESENTANTE COMUNAL: _____
	OTROS: _____

2. BASES LEGALES

Las bases legales son las siguientes:

1. Resolución Suprema 001-2007- ED, que aprueba el Proyecto Educativo Nacional al 2021.
2. Ley 28044 - Ley General de la Educación; Reglamento: Art. 132°, 133°, que establece la descentralización de la gestión del sistema educativo.
3. Decreto Supremo N° 011-2012-ED, Reglamento de la Ley General de Educación.
4. Ordenanza Regional N° 024-2007-GRSM/PGR, que oficializa el Proyecto Educativo Regional de San Martín.
5. Ordenanza Regional N° 011-2010-GRSM/CR, que aprueba el Modelo de Gestión Educativa Regional y el Diseño Curricular Regional.
6. Resolución Ministerial...2013-ED, que aprueba la Directiva N° ...-2014-MINEDU/VMGP. Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar 2013 en la Educación Básica.
7. Ordenanza de la Municipalidad de..., que aprueba el Plan de Desarrollo Concertado del distrito de...
8. Resolución Directoral N° _____ D-IE _____ 2013.



3. ALINEAMIENTO DE LAS POLÍTICAS

MATRIZ DE ALINEAMIENTO DE LAS POLÍTICAS

Eje de Cambio	Nacional	Regional	Local	IE
Mejorar logros de aprendizaje	<p>Acuerdo Nacional al 2,021 12° PE.- Acceso universal a una Educación Pública Gratuita y de Calidad...reconociendo la autonomía en la gestión de cada escuela. -Plan Bicentenario Perú al 2021 -Priorizar la educación básica de calidad para todos los ciudadanos, sin exclusiones y con énfasis en la primera infancia.</p> <p>Proyecto Educativo Nacional al 2021 P2.- Ampliar el acceso a la educación básica, a los grupos hoy desatendidos. P3.- Asegurar condiciones esenciales para el aprendizaje en los centros educativos que atienden las provincias más pobres de la población nacional. P7.- Transformar las prácticas pedagógicas en la educación básica. PI 4.- Fortalecer las capacidades de las instituciones y redes educativas para asumir responsabilidades de gestión de mayor grado y orientadas a conseguir más y mejores resultados. P28.- Familias asumen rol educador y colaboran con los aprendizajes y con prácticas de vida en comunidad. P30.- Fomento de compromisos de líderes e instituciones con la Educación.</p>			
Matrícula oportuna y asistencia a clase				
Mejorar concentración y atención de los estudiantes en clase				

4. ACTUALIZACIÓN DE LA VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

En este marco, nos planteamos la pregunta: **¿Cómo es la institución educativa que queremos?**



5. DIAGNÓSTICO

- 5.1 Información de la situación de la I.E.E.
- 5.2 Problemas y causas.

PROBLEMAS EN EL IE Y SUS CAUSAS

Problemas en la IE (según información de diagnóstico)	Causas

6.2 INDICADORES DE RESULTADOS

Ahora redactamos los indicadores y las metas de aprendizaje que nos proponemos alcanzar para cada resultado previsto. Recordamos considerar los compromisos de gestión.

RESULTADO FINAL: DURANTE EL AÑO ESCOLAR 2014, TODOS LOS NIÑOS Y NIÑAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° _____ MEJORAN SUS NIVELES DE APRENDIZAJE

Resultados específicos	Indicadores de resultados	Línea de base			Meta al 2014
		Fuente	Año	Valor	

Al finalizar el año escolar 2014, la IE debe evaluar la medida en que las metas propuestas para los indicadores han sido cumplidas. Ello nos dará una referencia importante del logro del Resultado Final.



7. ACTIVIDADES Y COMPROMISO DE LOS ACTORES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES

7.1. ACTIVIDADES Y COMPROMISOS

A continuación, se detallan las actividades y compromisos de los actores prioritarios que nuestra comunidad educativa se compromete a realizar durante el año escolar, a fin de revertir los problemas identificados.

MATRIZ DE ACTIVIDADES, COMPROMISOS Y RESPONSABLES

Resultado I: Los estudiantes de la IE reciben una educación de calidad orientado a logros de aprendizajes esperados

Actividades	Compromisos (tareas)	Responsables
Compromiso de Gestión I.1: Los docentes de la IE implementan las Rutas del aprendizaje en la programación y ejecución curricular.		
1. Uso de estrategias metodológicas en matemática y comunicación sobre la base de las Rutas del aprendizaje y brújula maestra	Me comprometo a desarrollar Jornadas de reflexión sobre la Ruta del aprendizaje del área de Comunicación y las estrategias propuestas en la brújula maestra con los docentes para asegurar que se incluyan en el proceso pedagógico.	Director de la IE
2. Uso de estrategias de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes		
Compromiso de Gestión I.2: La IE tiene mecanismos suficientes para el uso efectivo del tiempo en la II.EE.		

Actividades	Compromisos (tareas)	Responsables
	Compromiso de Gestión I.3: Los docentes de la IE hacen uso efectivo del tiempo en el aula.	
	Compromiso de Gestión I.4: Los docentes de la IE implementan las Rutas del aprendizaje en la programación y ejecución curricular.	
	Compromiso de Gestión I.5: Los docentes usan adecuadamente los materiales y recursos educativos en el proceso pedagógico.	
	Compromiso de Gestión I.6: En la IE existe un adecuado clima institucional.	
	Compromiso de Gestión I.7: Los instrumentos de gestión de la IE se elaboran de manera participativa.	
	Compromiso de Gestión I.8: Los padres de familia desarrollan prácticas de crianza poco favorables.	

Resultado Específico 2: Incremento en el acceso de la población de 0 a 16 años a los servicios educativos de calidad de la II.EE.

Actividades	Compromisos (tareas)	Responsables
	Compromiso de Gestión 2.1: Disminución de estudiantes que abandonaron la IE durante el año escolar.	

Actividades	Compromisos (tareas)	Responsables
Compromiso de Gestión 2.2: La IE cuenta con las condiciones básicas para el cumplimiento de la jornada escolar.		

8. OTRAS ACTIVIDADES PRIORIZADAS POR EL MINEDU PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES

A continuación, detallamos las actividades prioritarias definidas por el MINEDU claves del año escolar, a fin de contribuir a los problemas identificados.

- Actividades para la Campaña por los Aprendizajes y Rendición de Cuentas.

Actividades	Compromisos (tareas)	Responsables

• Actividades De La Gestión Escolar:

Actividades	Compromisos (tareas)	Responsables

• Actividades Administrativas para la IE

Actividades	Compromisos (tareas)	Responsables

• Actividades de Simulacro de Sismo

Actividades	Compromisos (tareas)	Responsables

• Concursos del Año Escolar

Actividades	Compromisos (tareas)	Responsables

• Actividades de promoción de la cultura y deporte.

Actividades	Compromisos (tareas)	Responsables

II. RECURSOS

La IE no requiere formular el presupuesto que permita la ejecución de su PATMA, pues no recibe y gestiona un presupuesto para ese fin. Sin embargo, existen algunas actividades y compromisos cuya ejecución requiere de recursos de otras instancias o entidades.

MATRIZ DE DEMANDA DE RECURSOS

Compromiso	Recursos	Potencial financiador



12. MONITOREO Y EVALUACIÓN

El **Monitoreo** es un proceso permanente durante la ejecución del **PAT-MA** mediante el cual se recoge información, se valora e implementan medidas oportunas de mejora si existen dificultades que ponen en riesgo el cumplimiento de las actividades para lograr los resultados.

En este punto se detallan las reuniones de trabajo para establecer el Monitoreo del PATMA:

MATRIZ DE REUNIONES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PATMA

Mes	Fecha	Participantes	Lugar

Además, se adjuntan las matrices de monitoreo del PATMA.

13. GESTIÓN

En la implementación del PATMA, el equipo gestor es responsable de que los compromisos se ejecuten según lo programado para alcanzar las metas de aprendizaje en la II.EE.

11.1 ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL PATMA

MIEMBROS DEL EQUIPO GESTOR DEL PATMA

Instancia	Cargo	Nombre

MIEMBROS DE EQUIPO DE ALIADOS ESTRATÉGICOS DE LA ESCUELA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PATMA

Instancia	Cargo	Nombre

INSTANCIA RESPONSABLE DE LA ATENCIÓN DE LA DEMANDA SOCIAL DE LA IE

Instancia	Cargo	Nombre



USAID | **PERU** | **SUMA**
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

**COMPROMISOS
COMPARTIDOS
APRENDIZAJES
PARA TODOS**