



ORIENTACIONES PARA LA
ORGANIZACIÓN DE EQUIPOS DE GESTIÓN:

**ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO
DISTRIBUIDO PARA LAS II.EE.
PÚBLICAS DE EDUCACIÓN BÁSICA**



PERÚ

Ministerio
de Educación



BICENTENARIO
PERÚ 2021

Ricardo David Cuenca Pareja

Ministro de Educación

Sandro Luis Parodi Sifuentes

Viceministro de Gestión Institucional

Mariella Zapata Tipián

Directora General de Calidad de Gestión Escolar

Martín Urrutia Varese

Director de Fortalecimiento de la Gestión Escolar

Equipo técnico:

Andrea Palacios Miguel

María Teresa Rodríguez Campos

Claudia Miranda Bazán

Abraham Pérez Román

Ingrid Estrada Evangelista

Diseño y diagramación:

Waldo Neves Lezameta

Solange Carlin Calcina

Corrección de estilo:

Gabriela Ida Ferrucci Montoya

©Ministerio de Educación

Calle Del Comercio N.º 193, San Borja Lima, Perú Teléfono: (511)615-5800 www.minedu.gob.pe

Primera edición

Se autoriza citar o reproducir la totalidad o parte del presente documento, siempre que se cite la fuente y no se utilice con fines lucrativos.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	4
.....	
SIGLAS	5
.....	
1. ¿Qué competencias orientan la labor del directivo/a en el marco de la Gestión Escolar?	6
.....	
1.1. ¿Qué es la Gestión Escolar (GE)?	6
.....	
1.2. ¿Cuáles son los Compromisos de Gestión Escolar (CGE)?	8
.....	
1.3. ¿Qué es el Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBDDir)?	9
.....	
1.4. ¿Cómo se articula la GE con los CGE y el MBDDir?	10
.....	
2. ¿Cómo organizar la institución educativa bajo un enfoque de liderazgo distribuido?	13
.....	
2.1. Estrategia de organización en la IE	15
.....	
2.2. Ejemplos sobre la organización del equipo básico en la IE	18
.....	
EQUIPO BÁSICO 1 (Director/a de IE - docentes)	21
.....	
EQUIPO BÁSICO 2 (Director/a de IE - subdirector/a de IE - coordinador/a administrativo/a o personal administrativo)	26
.....	
EQUIPO BÁSICO 3 (Director/a de IE - subdirectores/as de IE - coordinador/a administrativo/a y personal administrativo)	32
.....	
ANEXO 1	38
.....	

Presentación

Actualmente, 38 340 II. EE.¹ (72% del total de II. EE. del país) no cuentan con equipos directivos² que se dediquen exclusivamente a atender las necesidades de gestión de la escuela. Las/los directoras/es y subdirectoras/es deben enfrentarse a múltiples tareas de diversa índole, lo cual dificulta que ejerzan su liderazgo pedagógico.

Por un lado, existe una **alta carga laboral administrativa** asumida por el equipo directivo, entre diversos factores, por no contar con personal suficiente que asuma estas actividades de soporte. Asimismo, las **horas de dictado en aula** asumidas por las/los directoras/es con aula a cargo confirman que el equipo directivo enfrenta dificultades para ejercer su rol de líder, por lo que terminan desatendiendo las labores de monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) de la práctica docente, fundamentales para el desarrollo profesional docente. **Todo esto termina impactando en la calidad del servicio educativo, y en el desarrollo integral de las y los estudiantes.**

Diversas investigaciones demuestran que el liderazgo de la/del directiva/o es el segundo factor de influencia en el aprendizaje de las y los estudiantes, después de la acción de la/del docente³. Entre estas, investigaciones realizadas por UNICEF y por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación evidencian que **“cuando las tareas del/de la director/a se orientan por el liderazgo pedagógico y la promoción de los aprendizajes en la escuela, su actividad tiene un impacto positivo sobre el rendimiento académico de las y los estudiantes”**, a pesar de las condiciones de pobreza en las que las escuelas se encuentran.

Es en esa línea que este documento tiene por objetivo brindarles orientaciones para profundizar en el alcance de la Gestión Escolar en la IE y reconocer que, como directivas/os de IE, no están solas/os en esta labor y que, a través de un liderazgo distribuido, es de vital importancia apoyarse en los actores de su comunidad educativa para la organización y ejecución de las diversas actividades involucradas.

¿Qué contiene este documento?	¿Cómo y cuándo recurrir a este documento?
<p>Este documento cuenta con dos grandes secciones. La primera resume y conecta los principales conceptos que refuerzan la mirada integral de lo que implica la gestión de una IE y cómo estos conceptos se relacionan y orientan tu labor como directiva/o. En la segunda, te presentamos cómo puedes ir organizando a las y los miembros de tu comunidad educativa bajo un enfoque de liderazgo distribuido y algunos ejemplos sobre los equipos básicos que podemos encontrar en la IE, dependiendo del tipo de servicio que brinde y de sus características particulares. En ese sentido, podrás identificar el organigrama que se asemeje más al equipo de tu IE y revisar a detalle el ejemplo que le corresponde</p>	<p>Si eres directiva/o por primera vez o encargada/o, será importante que revises ambas secciones.</p> <p>Si eres directiva/o y conoces a mayor detalle la sección 1, puedes profundizar en el punto 2.</p> <p>Este documento te brinda soporte para la gestión escolar de la IE a lo largo del año escolar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durante el periodo de planificación, cuando realice la organización de responsabilidades y actividades con los actores de la comunidad educativa • En los casos en los que no tenga claridad sobre cómo delegar y distribuir el trabajo entre las y los miembros de mi comunidad educativa • Cuando se asignen nuevas plazas en la IE y se requiera una nueva organización o distribución de actividades.

1 Compuesto por (i) 6 459 II. EE con directivas/os designadas/os y que, a su vez, tienen aula a cargo; (ii) 7 337 II. EE. con docentes encargadas/os y que, a su vez, tienen aula a cargo; y (iii) 24 544 II. EE. con docentes que tienen aula a cargo y, además, ejercen las funciones de director/a.

2 Equipos directivos hacen referencia al/ a la director/a de IE y al/la subdirector/a de IE.

3 Marco de Buen Desempeño del Directivo (2014)

Siglas

CGE	Compromiso de Gestión Escolar
CNEB	Currículo Nacional de Educación Básica
IE	Institución educativa
II. EE.	Instituciones educativas
IGED	Instancias de Gestión Educativa Descentralizada
II.GG.	Instrumentos de gestión
GE	Gestión Escolar
MBDDir	Marco de Buen Desempeño del Directivo
RI	Reglamento Interno
RVM	Resolución Viceministerial
SIAGIE	Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local

1 ¿Qué competencias orientan la labor de la/del directiva/o en el marco de la Gestión Escolar?

Recordemos que las directoras y los directores son **responsables de la gestión escolar que permite brindar un servicio educativo efectivo y de calidad**⁴, lo que las/los convierte en líderes de la articulación y conducción de una serie de procesos relacionados con temas pedagógicos, institucionales, administrativos y comunitarios. Para ello, es necesario que refuercen las competencias que les permitirán desempeñarse adecuadamente en esa labor, y así lograr el cumplimiento de las metas y objetivos de las II. EE. centrados en el logro de aprendizajes de las y los estudiantes.

A continuación, te presentamos un recuento de los principales conceptos que permiten comprender el alcance de la Gestión Escolar, del Marco de Buen Desempeño del Directivo y de los Compromisos de Gestión Escolar. Luego de ello, detallaremos cómo estos conceptos se relacionan entre sí, de tal manera que te ayuden a visualizar el camino por recorrer para prestar un servicio educativo de calidad en cada una de las II. EE.

1.1. ¿Qué es la Gestión Escolar (GE)?

Podemos entenderla como el **conjunto de estrategias de liderazgo y procesos administrativos** que buscan lograr el desarrollo integral de las y los estudiantes, y garantizar su acceso a la educación básica hasta la culminación de su trayectoria educativa. **La GE opera en cuatro dimensiones claves** y, aunque cada una de estas tiene características propias y procesos especializados, en la práctica, funcionan de forma interconectada para organizar acciones que permitan ofrecer un servicio educativo de calidad.

La gestión de una IE debe atender las cuatro dimensiones para ser considerada exitosa y eficiente. Las cuatro dimensiones de la GE se detallan a continuación:

⁴ Freire, S., & Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico.

Tabla N°1: Dimensiones de la Gestión Escolar**DIMENSIÓN
ESTRATÉGICA**

Contempla la generación de una orientación clara y compartida de los fines y propósitos educativos de la IE, a partir de la cual se formulan objetivos y metas para la mejora de la misma. El propósito es lograr una visión integral de los recursos, oportunidades y necesidades de cada comunidad educativa y de la IE.

**DIMENSIÓN
COMUNITARIA**

Busca hacer de la IE un espacio seguro para el aprendizaje y el desarrollo integral de las y los estudiantes. Para ello, fomenta una gestión de la convivencia escolar sustentada en los enfoques del CNEB, en el rechazo de toda forma de violencia y discriminación, en el aprovechamiento de oportunidades, en la implementación pertinente de la Educación Sexual Integral, en la articulación con aliados estratégicos, en el acompañamiento socioafectivo y cognitivo, en el involucramiento de las familias, en el fortalecimiento de los factores protectores y la reducción de los factores de riesgos desde una línea de acción formativa, promocional y preventiva, contemplando en todo momento una atención inclusiva que valore la diversidad.

**DIMENSIÓN
ADMINISTRATIVA**

Contempla las actividades de soporte que aseguran las condiciones de operatividad de la IE y permiten que las tareas pedagógicas, estratégicas y comunitarias se realicen de manera fluida y efectiva.

**DIMENSIÓN
PEDAGÓGICA**

Contempla la gestión del núcleo pedagógico de la IE, es decir, el conjunto de actividades y recursos más cercanos al logro de aprendizajes. Se centra en todas las actividades que sostienen y acompañan los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como en aquellas que guían la formación integral y acompañamiento a cada estudiante y sus familias, de acuerdo con las competencias definidas por el CNEB.

Es importante tener en cuenta de que, en algunas II. EE., encontraremos una dimensión comunitaria más fortalecida dado que está siendo atendida a través del apoyo organizado de las madres y padres de familia, pero tal vez la dimensión pedagógica requiera de una atención especial, en tanto no se hayan concretado las acciones de monitoreo y acompañamiento pedagógico desde el equipo directivo. En otras II. EE., podríamos encontrar que la dimensión estratégica está sólidamente constituida a través de objetivos claros y conocidos por toda la comunidad. Sin embargo, puede que la dimensión administrativa sea la que requiera de mayor atención, pues los procesos de soporte son aquellos que permiten alcanzar esos objetivos a través de la implementación de acciones operativas que involucran tareas cotidianas pero esenciales.

1.2. ¿Cuáles son los Compromisos de Gestión Escolar (CGE)?

Los CGE promueven y reflejan una gestión adecuada de las II. EE., pues **señalan los resultados priorizados que la IE se propone alcanzar, así como las condiciones para lograrlos**. Los CGE son cinco (05) y se dividen en dos (02) compromisos de resultados deseables que las II. EE. deben buscar alcanzar (CGE 1 y 2) y tres (03) compromisos referidos a las condiciones de funcionamiento de la IE (CGE 3, 4 y 5) que permiten estos resultados.

Gráfico N°01: Compromisos de Gestión Escolar

La adecuada gestión de...	Promueve la mejora de...
<p>Las condiciones de funcionamiento de la IE</p>	<p>Los resultados de la IE</p>
<p>Gestión de las condiciones operativas orientada al sostenimiento del servicio educativo ofrecido por la IE.</p>	<p>Desarrollo integral de las y los estudiantes.</p>
<p>Gestión de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes previstos en el perfil de egreso del CNEB.</p>	<p>Acceso de las y los estudiantes al SEP hasta la culminación de su trayectoria educativa.</p>
<p>Gestión del bienestar escolar que promueva el desarrollo integral de las y los estudiantes.</p>	
<p>CGE 3, 4 y 5</p>	<p>CGE 1 y 2</p>

¿Dónde puedo encontrar más información relacionada con la Gestión Escolar de mi IE?

Si buscas un mayor detalle sobre las dimensiones de GE y los CGE, puedes consultar los [“Lineamientos para la gestión escolar de instituciones educativas públicas de educación básica” \(DS 006-2021-MINEDU\)](#), documento normativo que, además de fortalecer y profundizar la estrategia de simplificación administrativa, formaliza el concepto de gestión escolar, visibiliza los procesos de gestión y promueve la organización de la comunidad educativa. Esto nos permite avanzar en la mejora de las condiciones en las cuales se realiza la gestión escolar en las II. EE.

1.3. ¿Qué es el Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBDDir)?

El MBDDir busca reconocer la compleja labor de la directiva y del directivo: **ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige, asumiendo nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de las y los estudiantes.**

Es así como este documento se centra en brindarles orientaciones estratégicas relacionadas con las diversas acciones requeridas en la IE para la mejora de los aprendizajes en el marco de dos dominios: (i) Gestión de las condiciones y (ii) Orientación de los procesos pedagógicos. Asimismo, incorpora el componente de liderazgo directivo a través de seis competencias que, en un proceso gradual, toda/o directiva/o debe desarrollar. A continuación, te las presentamos:

Tabla N°2: Dominios y Competencias del MBDDir

DOMINIO	COMPETENCIA
Dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Competencia 1 Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de las y los estudiantes, y su entorno, orientando esta planificación hacia el logro de metas de aprendizaje.
	Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

DOMINIO	COMPETENCIA
<p>Dominio 1</p> <p>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</p>	<p>Competencia 3</p> <p>Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p>
	<p>Competencia 4</p> <p>Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p>
<p>Dominio 2</p> <p>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p>	<p>Competencia 5</p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>
	<p>Competencia 6</p> <p>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

1.4. ¿Cómo se articula la GE con los CGE y el MBDDir?

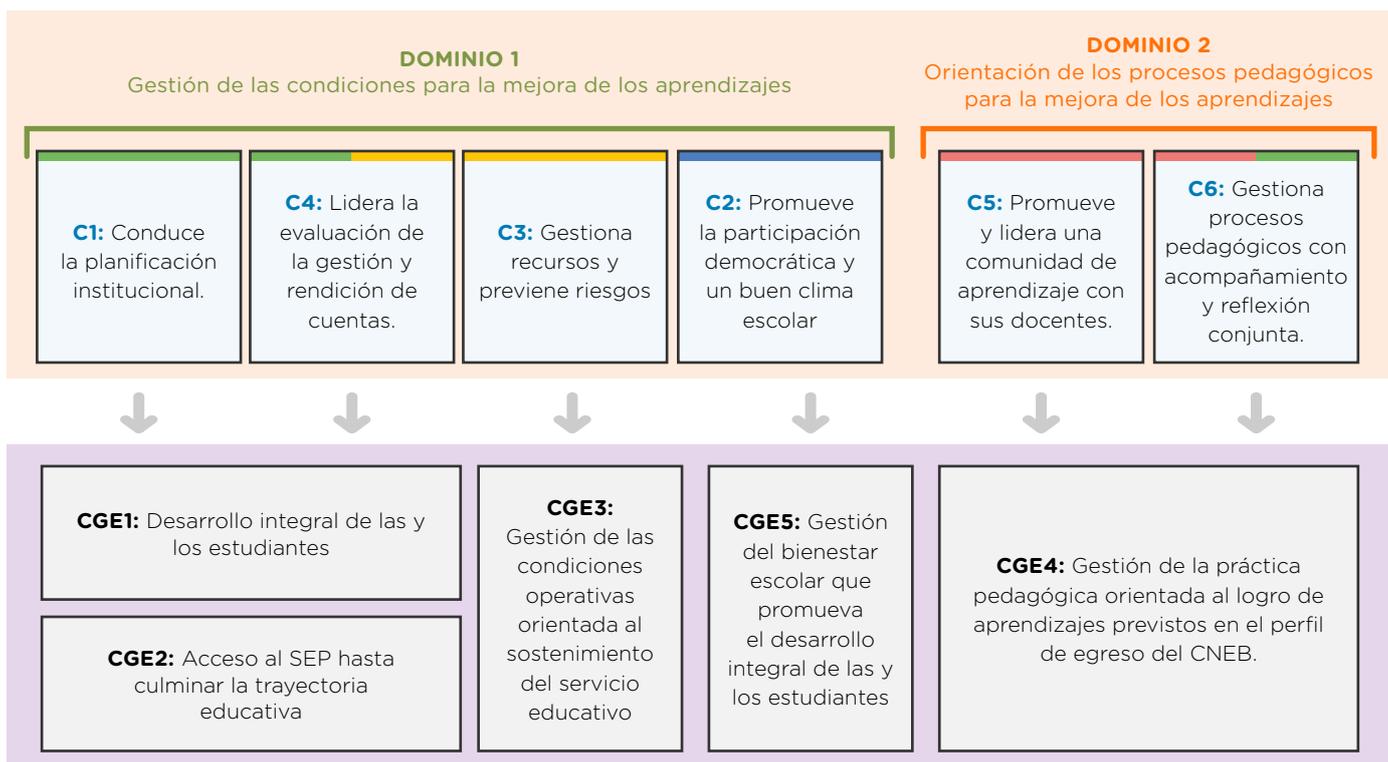
Es importante plantearse la pregunta sobre **cómo se articulan los conceptos presentados para así poder comprender cómo orientar la labor de la/del directiva/o en la práctica**. Las cuatro dimensiones de la GE, los dominios y competencias del MBDDir, y los cinco CGE se relacionan en la medida en que todos apuntan a objetivos comunes que se busquen alcanzar en la IE. A continuación, te presentamos cómo se relacionan y vinculan a fin de orientar tu labor como líder pedagógico, centrada en la responsabilidad de ofrecer una educación de calidad para las y los estudiantes:

Gráfico N°01: Dimensiones y Competencias que orientan a la/al directiva/o en la Gestión Escolar

DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR



MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO



COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR

En el gráfico, podemos ver que las dimensiones de gestión escolar son el gran marco que orienta e influye en las diversas acciones que requiere la IE para asegurar que se promueva el cumplimiento de los CGE. Tengamos en cuenta de que estas dimensiones deben implementarse en cada servicio educativo de acuerdo con las necesidades de gestión de la IE, por lo que es necesario hacer partícipe a toda la comunidad educativa en cada uno de estos aspectos para así contribuir al logro de objetivos y metas propuesto en la institución.

Para el caso específico de la/del directiva/o, es posible visualizar la influencia de las dimensiones de GE: **estratégica**, **pedagógica**, **administrativa** y **comunitaria** (*ubicadas en la parte superior del gráfico*) si identificamos el detalle de las acciones que componen cada una de las competencias definidas en el MBDDir. Considerando ello, se espera que la/el directiva/o desarrolle, progresivamente, cada una de las **competencias definidas en el MBDDir** (*descritas en el recuadro naranja claro*), de

tal manera que cuente con la experiencia y herramientas necesarias para cumplir con los **CGE referidos a las condiciones de funcionamiento de la IE y a los de resultado** (CGE 1, 2, 3, 4 y 5), los cuales permiten contribuir en la gestión integrada de la IE.

Por ejemplo, las dimensiones **pedagógicas** (ubicada en la parte superior del gráfico en color rojo) y **estratégica** (ubicada en la parte superior del gráfico en color verde) influyen en las acciones de la **competencia 6** (ubicada en el recuadro amarillo claro que menciona las competencias del MBDDir), debido a que esta busca que el/la director/a tenga una mirada holística e integrada de los procesos pedagógicos a través del acompañamiento a la/al docente.

En ese marco, un/a director/a con las habilidades requeridas para la implementación del **CGE4** (ubicado en la parte central del gráfico en el recuadro de color morado) podrá contribuir en el cumplimiento de prácticas y estrategias orientadas al mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Y, conforme vaya desarrollando las competencias del MBDDir, será posible que logre la aplicación de **prácticas de liderazgo** que reforzarán el cumplimiento de los compromisos de resultado de la IE (**CGE1 y CGE2**) centrados en el logro de aprendizajes de las y los estudiantes.

Finalmente, es necesario resaltar que esta labor no tiene que ser realizada únicamente por el/la director/a de la IE. Como líder pedagógico de la institución educativa, también influye en toda la comunidad educativa de la IE, orientándola hacia el desarrollo de los aprendizajes. **Entonces, será importante una adecuada distribución de actividades entre distintas personas que existen en la IE para que, de manera conjunta, implementen buenas prácticas en gestión escolar dentro de la IE y así contribuyan al logro de mejores resultados.**

2 ¿Cómo organizar la institución educativa bajo un enfoque de liderazgo distribuido?

La IE, al igual que toda organización, está conformada por recursos materiales **y por talento humano**. Sin embargo, a diferencia de otras organizaciones, en una escuela, **el talento humano es el recurso más valioso, pues contribuye de manera directa en la prestación del servicio educativo**. Para liderar una organización orientada al desarrollo del talento humano, **es fundamental ser directoras y directores que ejerzan un liderazgo distribuido**.

<p>¿Qué es el liderazgo distribuido?</p>	<p>El liderazgo distribuido es concebido como una apuesta para lograr una gestión escolar de calidad y tiene como principio básico que el liderazgo sea compartido entre toda la comunidad educativa⁵.</p> <p>Se centra dos aspectos claves:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomenta interacciones en la IE: El/la director/a deja de lado las acciones de un líder individual y genera mayores vínculos entre los miembros de la comunidad educativa (equipo directivo, docentes, personal administrativo, familias, así como otras personas externas a la IE). 2. Comparte el liderazgo en la IE: El/la director/a genera las condiciones para que otros miembros de la comunidad educativa puedan asumir, ocasionalmente, el rol de líder según las responsabilidades o situaciones que se presenten.
<p>¿Cuáles son los beneficios de implementar el liderazgo distribuido en la IE?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permite que el liderazgo no sea ejercido por una sola persona, por lo que distribuye responsabilidades entre diversos actores de la IE y los empodera para alcanzar objetivos comunes. • Promueve que todos los miembros de la comunidad educativa desarrollen sus habilidades, y contribuyan al logro de metas y objetivos definidos en la IE. • Desarrolla la capacidad de liderazgo de las y los docentes que estén interesadas/os en ocupar cargos directivos en los próximos años.

⁵ Ojeda, C. C. (2007). El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5(5), 144-148.

¿Qué acciones debería incorporar en mi gestión para implementar el liderazgo distribuido en la IE?

1. Identifica y comprende el organigrama o la estructura del equipo de soporte que se encuentra en la IE. Es importante que conozcas a las personas con las que trabajas, pues cada una de ellas puede aportar, desde sus habilidades, conocimientos y experiencias, al trabajo en equipo.
2. Identifica a las/los líderes potenciales en la comunidad educativa, aquellas/os que cuenten con las habilidades y los conocimientos necesarios que les permitan brindarte soporte y atender los desafíos de la gestión escolar de la IE.
3. Distribuye las responsabilidades y actividades con estos actores potenciales, de tal manera que puedan asumir, ocasionalmente, el rol de líder según la actividad o desafío que se tenga que atender en la IE.
4. Realiza acciones participativas para la definición de las metas institucionales o la implementación de actividades y estrategias en el aula.
5. Motiva a que todo miembro de la comunidad educativa participe en los diferentes procesos de la gestión escolar, así como en la mejora continua de la gestión en la IE.

Es importante resaltar que **la implementación del liderazgo distribuido no significa una negación del rol o de las responsabilidades que asume el/la directora/a**. Reconocemos que el/la director/a es la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa⁶, así como la/el principal responsable de la gestión escolar⁷; no obstante, **es fundamental que el liderazgo sea compartido con toda la comunidad educativa para contribuir a la prestación de un servicio educativo efectivo y de calidad**.

En esta sección, presentamos algunas sugerencias de cómo organizar al personal con el que cuenta la IE para que pueda participar en las diferentes dimensiones de gestión escolar y así cumplir con los compromisos mencionados en la sección 1.

¿Qué cargos deberían formar parte de mi equipo de soporte a la gestión?

Podrás encontrar diferentes cargos en el equipo básico que te brinde el soporte requerido, dependiendo de la modalidad y tipo de servicio educativo que brinde la IE. Para más detalle, puedes revisar los criterios de asignación de plazas dispuestos en la Norma Técnica de Racionalización de plazas 2019 ([RVM N°307-2019-MINEDU](#)) y en la normativa que regula los criterios de asignación y los perfiles de los puestos para la contratación de personal administrativo ([DS N° 005-2011-ED](#) y [RVM N°126-2020-MINEDU](#)).

6 Artículo 55 de la Ley Nro. 28044 "Ley General de Educación"

7 Freire, S., & Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico.

2.1. Estrategia de organización en la IE

Como se ha mencionado líneas arriba, el/la director/a de la IE es el/la líder que dirige y gestiona las cuatro dimensiones de gestión escolar; sin embargo, es importante recordar que **no estás solo/a en esta labor**. Es importante recordar que **puedes apoyarte en tu comunidad educativa y en los miembros de los comités que se hayan conformado**, dependiendo de las características de la IE.

Al respecto, en esta sección, nos enfocaremos en algunas de las personas que pueden brindarte soporte para la gestión escolar de la IE. Estas son aquellas que ocupan los cargos de **subdirector/a de IE, docentes y personal administrativo**⁸, cuya experiencia y formación es idónea para el ejercicio de sus funciones.

Cabe resaltar que, dependiendo de las características propias de tu IE, **podrías contar con un mayor número de plazas para estos cargos**. Por ejemplo, frente a un mayor número de estudiantes, mayor será el número de secciones y docentes con aula a cargo, por lo que será necesario que cuentes con directivas/os que realicen las labores de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. Asimismo, frente a un mayor número de estudiantes, será necesario que cuentes con personal administrativo que asegure las condiciones operativas de la IE.

En este marco, por un lado, como director/a de IE, puedes delegar responsabilidades relacionadas con el planeamiento, monitoreo de la práctica pedagógica y promoción de la convivencia escolar al/a la subdirector/a o distribuir las entre y las subdirectores/as que se encuentren en la IE. En los casos en los que la IE no cuente con subdirector/a⁹, puedes distribuir estas responsabilidades entre las y los docentes que tienes a cargo, considerando los conocimientos y experiencia que poseen. Ten en cuenta la importancia de hacer partícipe a las y los docentes en la gestión de la IE, y dirigirlos hacia caminos que potencien sus logros y aprendizajes.

Por otro lado, las responsabilidades y actividades más operativas relacionadas con la gestión administrativa de la IE puedes delegarlas al coordinador/a administrativo/a, quien, a su vez, contribuye en la organización y supervisión del quehacer de todo el personal administrativo con el que cuenta la IE. En los casos en los que la IE no cuente con coordinador/a administrativo/a o algún puesto similar, como director/a de IE, puedes distribuir las responsabilidades y actividades mencionadas entre el personal administrativo con el que cuenta la IE, los miembros del comité de Condiciones Operativas, o con la o el responsable de gestión de condiciones operativas. Para ello, es importante que puedas tomar en cuenta los conocimientos y experiencia que estas personas poseen y que contribuirían al fortalecimiento de la gestión administrativa de la IE.

⁸ Se debe precisar que el equipo básico de personal administrativo necesario para asegurar el adecuado funcionamiento de la IE está conformado por el/la coordinador/a administrativo/a de IE, secretario/a, oficinista, personal de limpieza y mantenimiento, y personal de vigilancia. Las II. EE. pueden contar con otros puestos administrativos de acuerdo con sus necesidades, disponibilidad presupuestaria y de conformidad con la normativa aplicable.

⁹ A aquellas II.EE con menor número de docentes (menos de 10 docentes) no se les asigna subdirector/a de IE.

Recuerda que esta información, relacionada con la delegación o distribución formal de actividades, debe detallarse en [Reglamento Interno \(RI\)](#), previo acuerdo con las personas involucradas, para luego comunicarla a cada uno de los miembros de la comunidad educativa. El RI es el instrumento de gestión que permite detallar las responsabilidades de las y los integrantes de la comunidad educativa acorde con los perfiles de puesto del equipo.

Ahora, **¿cómo se relaciona esta distribución de responsabilidades y actividades con las dimensiones de GE y el MBDDir?**

Recordemos que, por un lado, las dimensiones de GE (estratégica, comunitaria, pedagógica y administrativa) influyen en una o más de las competencias que orientan la labor de la/del directiva/o, descritas en el MBDDir. Por otro lado, cada una de estas dimensiones está compuesta por diversas acciones, cuya implementación puede ser enriquecida por más de un miembro de la comunidad educativa de la IE.

En este marco, te presentamos algunas acciones involucradas en cada dimensión, propuestas sobre cómo el equipo básico puede brindar soporte a la labor de la/del directiva/o (partiendo de lo descrito en las competencias del MBDDir), así como una descripción de los cargos específicos del equipo básico que pueden involucrarse en el cumplimiento de estos esfuerzos, y así lograr alcanzar los resultados esperados de la gestión:

Acciones involucradas en las dimensiones de gestión escolar

 DIMENSIÓN ESTRATÉGICA		
Acciones involucradas	¿Qué cargos pueden brindar soporte?	¿Cómo pueden brindar soporte al/ a la director/a de IE?
Planificación institucional	Subdirector/a de IE Docentes Coordinador/a Administrativo/a	Estos cargos pueden organizar y elaborar, de manera participativa, el diagnóstico y formulación de objetivos, metas y actividades del nivel/es o modalidad que exista en la IE. De esta manera, será posible contar con instrumentos de gestión escolar que contemplen las características de la población educativa y su entorno.
Evaluación de la gestión y mejora continua	Subdirector/a de IE Coordinador/a Administrativo/a	Estos cargos pueden consolidar los principales aspectos de la gestión pedagógica y administrativa realizados durante el año, y generar insumos a partir del análisis y sistematización de resultados logros de las metas de aprendizaje de las y los estudiantes, así como del cumplimiento de objetivos institucionales.

 DIMENSIÓN COMUNITARIA		
Acciones involucradas	¿Qué cargos pueden brindar soporte?	¿Cómo pueden brindar soporte al/ a la director/a de IE?
Gestión de la convivencia escolar	Subdirector/a de IE Docentes	Estos cargos pueden realizar diversas acciones que permitan implementar las estrategias de prevención y atención a la violencia y la promoción del bienestar y desarrollo integral de las y los estudiantes, lo que contribuirá al fortalecimiento de la convivencia escolar y el buen clima escolar de la IE.
Relaciones con la comunidad educativa y otros actores e instancias de la comunidad	Subdirector/a de IE Docentes	Estos cargos pueden consolidar los principales aspectos de la gestión pedagógica y a Estos cargos pueden conducir espacios de participación con las familias, miembros de la IE y otros actores e instancias de la comunidad para asegurar un servicio educativo de calidad. realizados durante el año, y generar insumos a partir del análisis y sistematización de resultados logros de las metas de aprendizaje de las y los estudiantes, así como del cumplimiento de objetivos institucionales.

 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA		
Acciones involucradas	¿Qué cargos pueden brindar soporte?	¿Cómo pueden brindar soporte al/ a la director/a de IE?
Planificación Curricular	Subdirector/a de IE Docentes	Estos cargos pueden acompañar al equipo docente en el proceso de diversificación curricular, de acuerdo con las directrices establecidas por el equipo directivo.
Monitoreo y Acompañamiento a docentes	Subdirector/a de IE Docentes	Estos cargos pueden realizar el monitoreo del proceso de enseñanza - aprendizaje en la IE y acompañar a las y los docentes, según lo coordinado con el/la director/a, en el desarrollo de estrategias, adaptaciones curriculares y recursos metodológicos, así como en el uso de material educativo. Asimismo, pueden identificar las necesidades en la práctica pedagógica de sus docentes y realizar el seguimiento a la mejora.
Trabajo colaborativo y promoción del desarrollo docente	Subdirector/a de IE Docentes	Estos cargos, a partir de la información recogida en el monitoreo y acompañamiento a docentes, pueden organizar y promover espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre la comunidad profesional de aprendizaje de docentes, lo cual contribuye a la mejora de la práctica pedagógica y a la estimulación de la innovación e investigación educativas. Asimismo, pueden identificar y gestionar acciones de formación continua de las y los docentes.

 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA		
Acciones involucradas	¿Qué cargos pueden brindar soporte?	¿Cómo pueden brindar soporte al/ a la director/a de IE?
Gestión de recursos financieros, bienes, servicios e infraestructura	Coordinador/a Administrativo/a /Personal administrativo	Estos cargos pueden gestionar y realizar seguimiento al uso de los recursos materiales, financieros y de infraestructura de la IE. Asimismo, pueden encargarse del mantenimiento y organización de los espacios de aprendizaje.
Gestión de información de la IE (registro en sistemas administrativos y trámite documentario)	Coordinador/a Administrativo/a /Personal administrativo	Estos cargos pueden registrar la información en los sistemas administrativos que establecen las IGED durante el proceso de matrícula y traslados de estudiantes. También, pueden atender las consultas y requerimientos de trámite documentario que se requieren en la IE (atención y derivación de certificados, actas y documentos dentro y fuera de la IE).
Recursos educativos	Coordinador/a Administrativo/a /Personal administrativo Subdirector/a de IE	Estos cargos pueden brindar soporte en la gestión y seguimiento del uso de los recursos educativos. Asimismo, el/la subdirector/a de IE puede coordinar con el personal administrativo la ejecución de acciones que permitan la asignación de recursos pedagógicos y promover su uso racional.
Limpieza y mantenimiento	Coordinador/a Administrativo/a /Personal administrativo	Estos cargos pueden organizar y realizar labores de limpieza y mantenimiento de los ambientes, equipos y materiales de la IE, lo que garantiza las condiciones óptimas de higiene y salubridad.
Prevención y atención de situaciones de riesgo	Coordinador/a Administrativo /Personal administrativo	Estos cargos pueden implementar acciones de prevención y manejo de situaciones de riesgo. Asimismo, pueden velar por la integridad de los miembros de la comunidad educativa, equipos, materiales y espacios de aprendizaje con la finalidad de contribuir a garantizar la tranquilidad y orden en la IE.

2.2. Ejemplos sobre la organización del equipo básico en la IE

Hemos mencionado a los actores del equipo básico de soporte a la gestión que te pueden apoyar con las diversas acciones requeridas en cada una de las dimensiones de gestión escolar; sin embargo, entendemos que pueden surgir diversas preguntas, tales como ¿entre quiénes distribuir las actividades si mi IE solo cuenta con docentes?, ¿cómo aliviar mi carga laboral si me acaban de asignar un/a nuevo/a subdirector/a o coordinador/a administrativo/a? y ¿cómo delego actividades si cuento con más de un subdirector/a?

A fin de atender algunas de esas inquietudes, te presentamos ejemplos de la organización de los actores de la comunidad educativa (tres tipos de equipos básicos) y cómo se distribuyen las actividades involucradas en las cuatro dimensiones de la GE. **Recuerda que puedes revisar a detalle el que más se parezca al organigrama de tu IE.**

Los tres (3) tipos de equipo básico son:

- **Tipo 1:** Conformado por el/la director/a de IE, y las y los docentes. En algunos casos, también es posible contar con algún personal administrativo.
- **Tipo 2:** Conformado por el/la director/a de IE, subdirector/a y coordinador/a administrativo. En los casos donde no haya coordinador/a administrativo/a o algún puesto similar, las actividades pueden ser asumidas por el personal administrativo con el que cuente la IE.
- **Tipo 3:** Conformado por el/la director/a de IE, subdirectores/as, coordinador/a administrativo y personal administrativo.

Antes de comenzar a leer los ejemplos, te recomendamos revisar las siguientes interrogantes:

¿Puedo revisar solo el detalle del equipo básico que más se parece al organigrama que existe en mi IE?

- Sí, en cada tipo de equipo básico, se presentan las mismas situaciones y demanda de carga laboral. Por ello, si lo deseas, basta con que identifiques el tipo que más se asemeje al organigrama de tu IE y concentrarte en esa sección.
- Recuerda que lo que varía entre un tipo de equipo y otro es cómo se pueden organizar, según las personas con las que cuenta la IE, y cómo distribuirse las responsabilidades y actividades para poder atenderlas.

¿Qué pasa si no cuento con alguno de los miembros de los equipos básicos presentados?

- Recuerda que, como líder de tu IE, es importante que puedas identificar y establecer coordinaciones y acuerdos con aliados estratégicos locales, además de apoyarte en tu comunidad educativa, y en las y los integrantes de los comités que se hayan conformado, dependiendo de las características de tu IE.
- Puedes comunicarte con las instituciones públicas, empresas privadas o las organizaciones de la sociedad civil para consolidar alianzas estratégicas. En el caso del sector público, algunos de los aliados estratégicos con los que la IE puede trabajar de manera articulada son la municipalidad del distrito, centros de salud,

II. EE. cercanas, entre otros. Por ejemplo, en temas relacionados con la prevención y atención de la violencia, te invitamos a revisar la lista de instituciones públicas que brindan servicios especializados (Anexo 1).

¿Los ejemplos presentados son aplicables en las II.EE. más pequeñas?

- Al ser director/a de una IE unidocente o de aquellas con menor número de estudiantes (de 140 a menos), te enfrentas a diversos retos por las condiciones y características particulares de estas II. EE., por lo que el vínculo, las coordinaciones y los acuerdos que establezcas con los miembros de tu comunidad educativa, comités o responsables de gestión escolar, otros actores de la comunidad y aliados estratégicos pueden ser de gran ayuda. Asimismo, y de manera general, podrás encontrar algunas acciones que te ayudarán a organizarte en el detalle del equipo básico 1.
- Te recordamos también que, en coordinación con otras instituciones educativas pequeñas y con la UGEL de tu jurisdicción, puedes formar parte de una Red Educativa de Gestión Escolar (RE). Esta estrategia territorial está orientada a brindar un Equipo de Gestión Escolar (EGERE) que ofrezca apoyo a la gestión de las II. EE. que conforman la RE, y atender así sus dimensiones estratégica, pedagógica, administrativa y comunitaria.

¿Qué es una Red Educativa de Gestión Escolar (RE)?

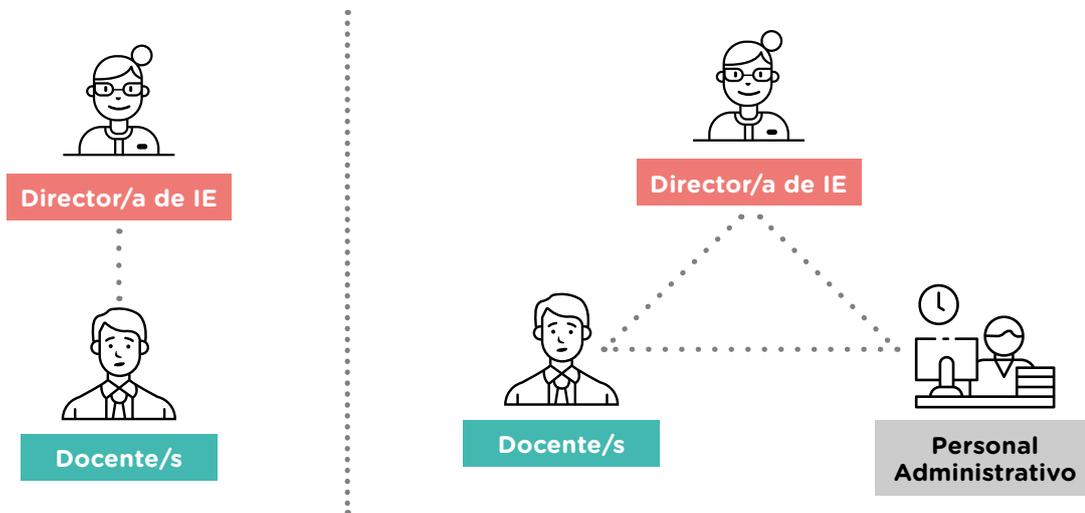
Es una agrupación de II. EE. que atienden a un máximo de 140 estudiantes y que, por sus características particulares, requieren fortalecer su gestión escolar a fin de brindar una atención pertinente y de calidad que responda a sus necesidades y demandas educativas, tanto en el ámbito rural como urbano.

El objetivo principal de las RE es contribuir a la mejora de la calidad de los servicios educativos, brindando equipos de gestión escolar a fin de garantizar el logro de los aprendizajes de las y los estudiantes de las II. EE. conformadas.

Para más información sobre esta estrategia territorial, puedes revisar la RVM N° 002-2020-MINEDU [“Lineamientos para la conformación y gestión escolar de la instituciones educativas que se organizan en Redes Educativas de Gestión Escolar”](#)

I. EQUIPO BÁSICO 1

Conformado por: Director/a de IE - docentes - personal administrativo¹⁰



DIMENSIÓN ESTRATÉGICA

En las semanas de planificación para el desarrollo del año escolar, es necesario que, como director/a de la IE, revise los contenidos de los instrumentos de gestión para actualizarlos y tomar decisiones sobre las acciones que vas a implementar a lo largo del año escolar. Esta labor requiere de la ejecución de diversas actividades, entre ellas:

- Análisis sobre cómo ha impactado el estado de emergencia sanitaria en la comunidad educativa
- Sistematización de los resultados de aprendizaje de cada nivel o modalidad que exista en la IE
- Organización interna de la IE a través de la conformación del Comité de Gestión de Condiciones Operativas, Comité de Gestión Pedagógica y Comité de Gestión del Bienestar.

Ten en cuenta que las II. EE. que cuenten con diez (10) docentes o menos tienen la potestad de determinar si conforman los tres Comités de Gestión Escolar o si nombran a un responsable de gestión de condiciones operativas, a un responsable de gestión pedagógica y a un responsable de gestión del bienestar, respectivamente. Para más información, puedes consultar los [“Lineamientos para la gestión escolar de instituciones educativas públicas de educación básica”](#) (DS 006-2021-MINEDU)

¹⁰ Recordemos que esta estructura se encuentra alineada a los criterios de asignación de plazas dispuestos en la Norma Técnica de Racionalización de plazas 2019 (RVM N°307-2019-MINEDU) y a la normativa que regula los criterios de asignación y los perfiles de los puestos para la contratación de personal administrativo (DS N° 005-2011-ED y RVM N°126-2020-MINEDU).

¿Cómo organizarse?

- Identifica al personal clave dentro de la comunidad educativa de la IE, es decir, a las personas que cuentan con las competencias necesarias para brindarte soporte en estas acciones, y organízate con ellas para lograr su cumplimiento.
- Coordina con las y los docentes u otros actores de la comunidad educativa durante las semanas de gestión, las cuales deben ser aprovechadas para las tareas de planificación, identificación de avances y aspectos por mejorar para el logro de los aprendizajes de las y los estudiantes. Asimismo, recuerda que la calendarización de estas actividades debe realizarse en el PAT.
- Apóyate en las y los docentes o en otros actores de la comunidad educativa para que recopilen la información que cada una/o de ellas/os maneja respecto a las dificultades de las y los estudiantes en el acceso a la estrategia Aprendo en Casa (AeC), los retos que enfrentan en el trabajo remoto o en la comunicación a distancia con las familias, etc.
- Solicita a tus docentes o a otros actores de la comunidad educativa que brinden soporte en la recopilación, sistematización y consolidación de percepciones de las y los estudiantes, y sus familias respecto al impacto del estado de emergencia, así como en la recopilación de metas y logros de aprendizaje.
- Convoca a sesiones de trabajo colegiado con las y los docentes u otros actores de la comunidad educativa para conversar sobre toda la información recopilada. Revisen de manera conjunta los instrumentos de gestión y, de ser necesario, actualícenlos en estas reuniones.
- Apóyate en las y los docentes, padres y madres de familia, y otros miembros de la comunidad para que, de forma participativa, conformen los comités requeridos en la IE.
- Apóyate en las y los docentes para informar a la comunidad educativa sobre las metas y expectativas establecidas para generar compromiso en todos las y los docentes, estudiantes, y padres y madres de familia.



DIMENSIÓN COMUNITARIA

Como director/a de la IE eres quien lidera el desarrollo de estrategias de convivencia escolar y promoción de un buen clima escolar. Sin embargo, es necesario que también involucres a tu comunidad educativa en la implementación de estas estrategias y verifiques que se cumplan, respetando las normas y acuerdos de convivencia escolar de la IE.

¿Cómo organizarse?

- Apóyate en las y los docentes, quienes, al estar más tiempo en el aula, pueden observar de manera cotidiana el comportamiento de las y los estudiantes, y comunicarse de manera directa, lo que generará un ambiente de confianza y seguridad.
- Apóyate en los miembros del Comité de Gestión del Bienestar o en la/el responsable de gestión del bienestar para la comunicación y registro de casos que requieran ser reportados en el portal del SiseVe (violencia psicológica, física o sexual). Asimismo, valida los registros realizados de manera recurrente.
- Solicita el apoyo de los miembros del Comité de Gestión del Bienestar o de la/el responsable de gestión del bienestar para que atiendan, en el día a día, los incidentes que puedan surgir y ofrece tu soporte permanente.

Por otro lado, también eres el/la gran articulador/a con los aliados estratégicos en la comunidad (municipalidad, centros de salud, DEMUNA, MIDIS, etc.) que participan del trabajo de la escuela o pueden ayudar a la IE a conseguir los recursos necesarios. No obstante, esta labor no termina cuando se realiza algún acuerdo o alianza; es necesario mantener comunicación constante, generar influencia sobre ellos y reforzar este trabajo articulado orientado al desarrollo de logros aprendizaje.

¿Cómo organizarse?

- Solicita el apoyo de las y los docentes o de otros actores de la comunidad educativa para que participen en la búsqueda de posibles aliados y recopilen la información necesaria para que te ayuden a tomar decisiones.
- Selecciona uno o dos docentes, o actores de la comunidad educativa que puedan acompañarte a las reuniones con los aliados estratégicos para que también se involucren y comprendan el trabajo requerido. En caso no puedas participar de alguna reunión, ellas/os podrían asistir para estar al tanto de los principales acuerdos y comentarte las alertas identificadas.



DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

Como director/a de la IE, participas directamente en la planificación curricular y asistes a sesiones de trabajo colegiado para lograrlo. Es necesario que la definición del cronograma de visitas de monitoreo, acompañamiento y las diversas actividades involucradas sean definidas de manera conjunta y qué mejor que el apoyo de tus docentes para poder desarrollarlo de una manera más ágil y dinámica.

¿Cómo organizarse?

- Apóyate en las y los docentes con más experiencia para que acompañen a las y los docentes noveles en el proceso de planificación curricular, de acuerdo con las directrices establecidas en la IE
- Solicita a las y los docentes que establezcan criterios de priorización para el monitoreo y que adapten o diseñen instrumentos de observación. Asimismo, puedes solicitar que realicen propuestas de cronograma de rondas de visita de acuerdo con el contexto de la IE para poder revisarlas y consensuarlas en las sesiones de trabajo colegiado.

Por otro lado, es importante que brindes soporte continuo a las y los docentes, y atiendas las consultas que surjan a raíz del proceso de adaptación a la modalidad de trabajo a distancia. Sin embargo, en la mayoría de los casos, no te vas a dar abasto para atender a todas y todos en todo momento, por lo que necesitas organizarte con las y los docentes (coordinadores, cargos jerárquicos, entre otros), y así distribuir las acciones de su acompañamiento.

Por ejemplo, la IE “Santa Catalina” presta servicio educativo al nivel primaria y, producto de la matrícula excepcional 2020, el número de estudiantes se ha incrementado. Durante el 2019, la IE contaba con 6 docentes y, al cierre del 2020, este número de docentes se incrementó a 9.

Considerando el nuevo número de docentes y las diversas actividades de gestión en la IE, el/la director/a no podrá brindarles acompañamiento a todas y todos, y tendrá que organizarse con el/la docente coordinador/a.

¿Cómo organizarse?

- Una posible distribución sería que el/la docente coordinador/a asuma la labor de monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica de cuatro docentes y el/la director/a de los cinco restantes. Con un número más equilibrado de docentes a cargo, tanto el/la docente coordinador/a como tú pueden generar mesas de trabajo (mediante reuniones virtuales) y brindar orientaciones sobre los mecanismos por usar. Además, podrán organizar el monitoreo de las y los estudiantes para verificar si están desarrollando las estrategias y accediendo a los recursos brindados por el Minedu en el marco de Aprendo en casa.
- Promueve que la/el docente coordinador/a genere espacios de trabajo colaborativo y contribuya en el desarrollo docente. Solicita su apoyo como facilitador/a en las reuniones de trabajo colaborativo o comunidades de aprendizaje, de tal manera que permitan despejar las dudas individuales de las y los docentes e incrementar su confianza para que puedan seguir mejorando en su práctica docente.



DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

Durante los primeros meses del 2021, has continuado informando a la comunidad educativa sobre los procedimientos, vacantes y fechas relacionadas con el proceso de matrícula. Luego, será necesario que emitas y consolides las nóminas de matrícula en el SIAGIE, tomando en cuenta la inclusión de estudiantes con discapacidad, traslados e información necesaria de los padres y madres de familia.

Pese a que lideras todo el proceso de matrícula en la IE, el tiempo que inviertes en cada registro no te permitirá cumplir con el resto actividades relacionadas con la gestión escolar. Por ello, puedes apoyarte y distribuir estas actividades más operativas entre el personal administrativo con el que cuenta la IE o con algún miembro de la comunidad educativa.

Recuerda que, de no contar con el personal administrativo, puedes apoyarte en los miembros del Comité de Condiciones Operativas o en la/el responsable de gestión de condiciones operativas. Es importante que involucres a la comunidad educativa en estas labores para lograr los objetivos planteados.

¿Cómo organizarse?

- Puedes repartir la carga laboral entre el personal administrativo con el que cuenta la IE, en el registro y actualización de información de las y los estudiantes.
- Una vez realizados los registros, como director/a de la IE, valida la consistencia de la información (que el total de estudiantes cuenten con matrícula registrada) y brinda la conformidad para la generación de las nóminas
- Solicita el apoyo del personal administrativo con el que cuenta la IE o del personal docente para la generación y archivo de las nóminas correspondientes.

Por otro lado, considerando el contexto en el que nos encontramos, las labores de limpieza de los ambientes, equipos y materiales de la IE son actividades esenciales para asegurar que esta se encuentre en condiciones óptimas de higiene y salubridad. Para ello, es necesario contar con la participación del personal administrativo y el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa.

¿Cómo organizarse?

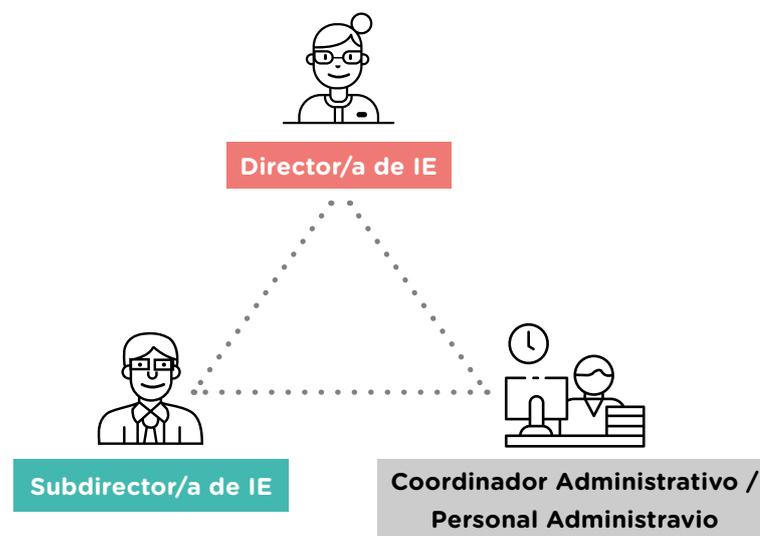
- Apóyate en el personal administrativo que exista en la IE para la ejecución de estas labores de limpieza y mantenimiento de acuerdo con el cronograma planteado. En caso de no contar con al menos uno, puedes apoyarte en los miembros del comité

que se ha conformado en la IE, padres y madres de familia u otros miembros de la comunidad a fin de programar jornadas de limpieza colaborativa.

- Apóyate en las y los docentes, y en el personal administrativo para comunicar a todos los miembros de la comunidad educativa sobre la importancia de cuidar los materiales y equipos de las aulas, así como de mantener los espacios limpios

II. EQUIPO BÁSICO 2

Conformado por: *Director/a de IE - subdirector/a de IE -coordinador/a administrativo/a o personal administrativo*



DIMENSIÓN ESTRATÉGICA

En las semanas de planificación para el desarrollo del año escolar, es necesario que, como director/a de la IE, revises los contenidos de los instrumentos de gestión para actualizarlos y tomar decisiones sobre las acciones que vas a implementar a lo largo del año escolar. Esta labor requiere de la ejecución de diversas actividades, entre ellas:

- Análisis sobre cómo ha impactado el estado de emergencia sanitaria en la comunidad educativa.
- Sistematización de los resultados de aprendizaje de cada nivel o modalidad que exista en la IE.
- Organización interna de la IE a través de la conformación del Comité de Gestión de Condiciones Operativas, Comité de Gestión Pedagógica y Comité de Gestión del Bienestar.

¿Cómo organizarse?

- Identifica a tu equipo directivo, administrativo y docente (coordinadoras/es, cargos jerárquicos, entre otros) clave en la IE, es decir, aquellas personas que cuenten con las competencias necesarias para brindarte soporte en estas acciones y organízate con ellas para lograr su cumplimiento.
- Coordina con el equipo y la comunidad educativa durante las semanas de gestión, las cuales deben ser aprovechadas para las tareas de planificación, identificación de avances y aspectos por mejorar para el logro de los aprendizajes de las y los estudiantes. Asimismo, recuerda que la calendarización de estas actividades debe realizarse en el PAT.
- Coordina con tu subdirector/a para que pueda organizar reuniones con las y los docentes, y así recopile y sistematice la información que cada una/o de ellas/os maneja respecto a las dificultades de las y los estudiantes en el acceso a la estrategia Aprendo en Casa (AeC), los retos que enfrentan en el trabajo remoto o la comunicación a distancia con las familias, etc.
- Solicita al/la subdirector/a que oriente a las y los docentes para que recopilen, sistematicen y consoliden las percepciones de las y los estudiantes, y sus familias respecto al impacto del estado de emergencia, así como para que recopilen metas y logros de aprendizaje.
- Solicita al/la subdirector/a que analice y consolide la información recopilada por grado, nivel o modalidad para que puedas tener mayor claridad sobre la situación actual de la IE.
- Convoca a sesiones de trabajo colegiado con el/la subdirector/a, y las y los docentes para conversar sobre toda la información recopilada, revisar de manera conjunta los instrumentos de gestión y, de ser necesario, actualizarlos en estas reuniones.
- Solicita al/la coordinador/a administrativo/a que recopile y analice información relacionada con las condiciones operativas y necesidades requeridas en la IE, considerando la modalidad de la prestación del servicio en la IE.
- Solicita al/la subdirector/a y coordinador/a administrativo/a que, a partir de la información analizada, presenten alternativas de acción para fortalecer las estrategias a implementar en la IE.
- Apóyate en el/la subdirector/a, docentes, padres y madres de familia, y otros miembros de la comunidad para que, de forma participativa, conformen los comités requeridos en la IE.

- Apóyate en el/la subdirector/a, coordinador/a administrativo/a o en el personal administrativo con el que cuenta la IE para informar a la comunidad educativa sobre las metas y expectativas establecidas para generar compromiso en todas/os las y los docentes, estudiantes, y padres y madres de familia.



DIMENSIÓN COMUNITARIA

Como director/a de la IE, eres quien lidera el desarrollo de estrategias de convivencia escolar y promoción de un buen clima escolar; sin embargo, es necesario que también involucres a tu comunidad educativa en la implementación de estas estrategias y verifiques que se cumplan respetando las normas y acuerdos de convivencia escolar de la IE.

¿Cómo organizarse?

- Apóyate en el/la subdirector/a y en el personal docente, quienes, al estar más tiempo en el aula, pueden observar, de manera cotidiana, el comportamiento de las y los estudiantes, y comunicarse, de manera directa, lo que generará un ambiente de confianza y seguridad.
- Solicita al/la subdirector/a que coordine con la/el responsable de convivencia escolar el registro de casos que requieran ser reportados en el SíseVe (acoso escolar, ciberacoso, castigo, hostigamiento sexual, abuso sexual, entre otros). Asimismo, valida los registros realizados de manera recurrente.
- Solicita el apoyo del/la subdirector/a que coordine con la/el responsable de convivencia para que atienda, en el día a día, los incidentes que puedan surgir, y ofrece tu soporte permanente.
- Apóyate en el/la subdirector/a para la organización, monitoreo y verificación del cumplimiento de estrategias de convivencia escolar, asegurando que estas cumplan con las normas y acuerdos establecidos en la IE.

Por otro lado, también eres el/la gran articulador/a con los aliados estratégicos en la comunidad (municipalidad, centros de salud, DEMUNA, MIDIS, etc.) que participan del trabajo de la escuela y pueden ayudar a la IE a conseguir recursos necesarios. No obstante, esta labor no termina cuando se realiza algún acuerdo o alianza; es necesario mantener comunicación constante, generar influencia sobre ellos y reforzar este trabajo articulado orientado al desarrollo de logros aprendizaje.

¿Cómo organizarse?

- Apóyate en el/la subdirector/a y coordinador/a administrativo/a de IE para la búsqueda de posibles aliados y para la recopilación de información necesaria que te ayude a tomar decisiones.

- Solicita al/la subdirector/a y al coordinador/a administrativo/a de IE que te acompañen a las reuniones con los aliados estratégicos para que también se involucren y comprendan el trabajo requerido. En caso no puedas participar de alguna reunión, el/la subdirector/a o coordinador/a administrativo/a puede ir como representante, participar de los principales acuerdos y comentarte las alertas identificadas.
- Apóyate en el/la subdirector/a y en el/la coordinador/a administrativo/a de IE para validar que las actividades consensuadas entre la IE y los aliados estratégicos sean implementadas adecuadamente, así como para que puedan recopilar y sistematizar información de dicha implementación para presentarla en las reuniones de coordinación con el/la director/a de IE.
- Apóyate en el/la coordinador/a administrativo/a o en el personal administrativo de IE para mantener la comunicación con los socios estratégicos.



DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

Como director/a de la IE, participas directamente en la planificación curricular y asistes a sesiones de trabajo colegiado para lograrlo. Es necesario que la definición del cronograma de visitas de monitoreo, acompañamiento y las diversas actividades involucradas sean definidas de manera conjunta y qué mejor que el apoyo de tu subdirector/a y docentes para poder desarrollarlo de una manera más ágil y dinámica.

¿Cómo organizarse?

- Apóyate en el/la subdirector/a para que este/a acompañe al equipo docente en el proceso de planificación curricular, de acuerdo con las directrices establecidas por el equipo directivo.
- Solicita a las y los docentes que establezcan criterios de priorización para el monitoreo y que adapten o diseñen instrumentos de observación. Asimismo, puedes solicitar que realicen propuestas de cronograma de rondas de visita de acuerdo con el contexto de la IE para poder revisarlas y consensuarlas en las sesiones de trabajo colegiado.

También, es importante que brindes soporte continuo a las y los docentes, y atiendas las consultas que surgen a raíz del proceso de adaptación a la modalidad de trabajo a distancia. Sin embargo, en la mayoría de los casos, no te vas a dar abasto para atender a todas y todos en todo momento, por lo que necesitas organizarte con el/la subdirector/a y así distribuir las acciones de acompañamiento a las y los docentes.

Por ejemplo, la IE “Santa Catalina” presta servicio educativo al nivel primaria y, producto de la matrícula excepcional 2020, el número de estudiantes se ha incrementado. Durante el 2019, la IE contaba con 9 docentes y, al cierre del 2020, este número de

docentes se incrementó a 13, lo que ha generado que se le asigne un/a subdirector/a. Considerando el nuevo número de docentes, la asignación de un/a subdirector/a y las diversas actividades de gestión en la IE, el/la director/a no podrá brindarles acompañamiento a todas y todos, y tendrá que organizarse con el/la nuevo/a subdirector/a.

¿Cómo organizarse?

- Una posible distribución sería que el/la subdirector/a asuma la labor de monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica de 10 docentes y el/la director/a, de los 3 restantes.
- Con la distribución de docentes a cargo, tanto el/la subdirector/a como tú pueden generar mesas de trabajo (mediante reuniones virtuales) y brindar orientaciones sobre los mecanismos por usar. Además, podrán organizar el monitoreo de las y los estudiantes para verificar si están desarrollando las estrategias y accediendo a los recursos brindados por el Minedu, en el marco de *Aprendo en casa*.
- Promueve que el/la subdirector/a o el/la docente coordinador/a genere espacios de trabajo colaborativo y contribuya en el desarrollo docente. Solicita su apoyo como facilitadoras/es en las reuniones de trabajo colaborativo o comunidades de aprendizaje, de tal manera que permitan despejar las dudas individuales de las y los docentes e incrementar su confianza para que puedan seguir mejorando en su práctica docente.



DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

Durante los primeros meses del 2021, has continuado informando a la comunidad educativa sobre los procedimientos, vacantes y fechas relacionadas con el proceso de matrícula. Luego, será necesario que emitas y consolides las nóminas de matrícula en el SIAGIE, tomando en cuenta la inclusión de estudiantes con discapacidad, traslados e información necesaria de los padres y madres de familia.

Pese a que lideras todo el proceso de matrícula en la IE, el tiempo que inviertes en cada registro no te permitirá cumplir con el resto actividades relacionadas con la gestión escolar de la IE. Por ello, puedes apoyarte y distribuir estas actividades más operativas con el/la coordinador/a administrativo/a o entre el personal administrativo con el que cuenta la IE.

¿Cómo organizarse?

- Apóyate en el/la coordinador/a administrativo/a o en el personal administrativo con el que cuenta la IE para el registro y actualización de información de los y las estudiantes.

- Una vez realizado el registro, como director/a de la IE, valida la consistencia de la información (que el total de estudiantes cuenten con matrícula registrada) y brinda la conformidad para la generación de las nóminas correspondientes.
- Solicita al/a la coordinador/a administrativo/a o al personal administrativo con el que cuenta la IE que generen las nóminas y las archiven donde corresponda.

Sumado a ello, considerando el contexto en el que nos encontramos, seguramente, existen consultas por realizar a las IGED, nuevos requerimientos por parte de las UGEL que deben ser atendidos, así como diversas solicitudes que recibirá la IE por parte de los padres y madres de familia. Considerando la gran cantidad de documentos por elaborar y atender, necesitas distribuir esta carga administrativa con el apoyo del/la coordinador/a administrativo/a.

¿Cómo organizarse?

- Apóyate en el/la coordinador/a administrativo/a o en el personal administrativo con el que cuenta la IE para realizar la labor de mesa de partes, de tal manera que se puedan recopilar las consultas y solicitudes realizadas por las IGED o los padres y madres de familia. Asimismo, puede encargarse de la redacción de los documentos requeridos, solicitar la firma del/la director/a cuando corresponda y derivarlos a las instancias correspondientes. Finalmente, te pueden ayudar en el seguimiento a la ejecución del trámite documentario a fin de cumplir con los plazos de atención.
- Solicita al coordinador/a administrativo/a o al personal administrativo con el que cuenta la IE que se encargue del archivo y organización de los documentos de la IE en carpetas físicas (fólderes, archivadores, etc.) o virtuales (computadora, celular, etc.).

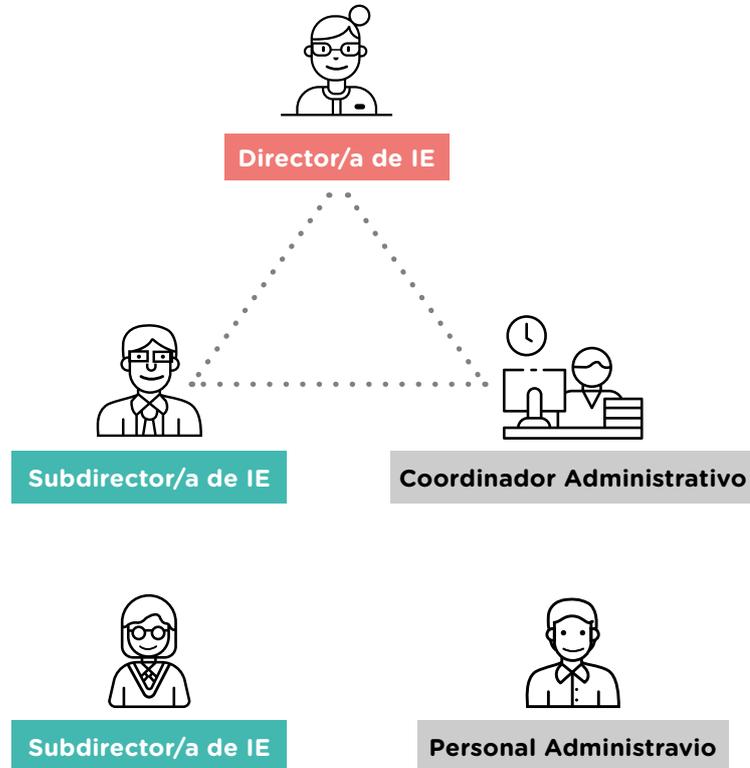
Por otro lado, las labores de limpieza de los ambientes, equipos y materiales de la IE son actividades esenciales para asegurar que esta se encuentre en condiciones óptimas de higiene y salubridad. Para ello, es necesario contar con la participación del personal administrativo y el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa.

¿Cómo organizarse?

- Apóyate en el/la coordinador/a administrativo/a o en el personal administrativo con el que cuenta la IE para distribuir las labores de limpieza y mantenimiento de acuerdo con el cronograma que se haya planteado en la IE.
- Apóyate en el/la coordinador/a administrativo/a, el/la subdirector/a y docentes para comunicar a todos los miembros de la comunidad educativa sobre la importancia de cuidar los materiales y equipos de las aulas, así como de mantener los espacios limpios.

II. EQUIPO BÁSICO 2

Conformado por: *Director/a de IE - subdirectores/as de IE - coordinador/a administrativo/a y personal administrativo.*



DIMENSIÓN ESTRATÉGICA

En las semanas de planificación para el desarrollo del año escolar, es necesario que, como director/a de la IE, revise los contenidos de los instrumentos de gestión para actualizarlos y tomar decisiones sobre las acciones que vas a implementar a largo del año escolar. Esta labor requiere de la ejecución de diversas actividades, entre ellas:

- a. Análisis sobre cómo ha impactado el estado de emergencia sanitaria en la comunidad educativa.
- b. Sistematización de los resultados de aprendizaje de cada nivel o modalidad que exista en la IE.
- c. Organización interna de la IE a través de la conformación del Comité de Gestión de Condiciones Operativas, Comité de Gestión Pedagógica y Comité de Gestión del Bienestar.

¿Cómo organizarse?

- Identifica a tu equipo directivo, administrativo y docente (coordinadoras/es, cargos jerárquicos, entre otros) clave en la IE, es decir, aquellas personas que cuenten con las competencias necesarias para brindarte soporte en estas acciones y organízate con ellas para lograr su cumplimiento.
- Distribuye, de manera equitativa, la cantidad de docentes que tienes a cargo con los y las subdirectores/as que existan en la IE para que puedan realizar las acciones involucradas en esta y las otras dimensiones.
- Coordina con el equipo y la comunidad educativa durante las semanas de gestión, las cuales deben ser aprovechadas para las tareas de planificación, identificación de avances y aspectos por mejorar para el logro de los aprendizajes de las y los estudiantes. Asimismo, recuerda que la calendarización de estas actividades debe realizarse en el PAT.
- Coordina con los y las subdirectores/as para programar reuniones con los docentes y así recopilar la información que cada una/o de ellas/os maneja respecto a las dificultades de las y los estudiantes en el acceso a la estrategia Aprendo en Casa (AeC), los retos que las y los docentes enfrenta en el trabajo remoto o en la comunicación a distancia con las familias, etc.
- Solicita a los y las subdirectores/as que orienten a las y los docentes a cargo para que recopilen, sistematicen y consoliden las percepciones de las y los estudiantes, y sus familias respecto al impacto del estado de emergencia, así como para la recopilación de metas y logros de aprendizaje.
- Solicita a los y las subdirectores/as de IE que trabajen de manera coordinada y brinden un reporte en conjunto sobre los principales aspectos de la gestión pedagógica del nivel/es o modalidad a cargo para que puedas tener mayor claridad sobre la situación actual de la IE.
- Convoca a sesiones de trabajo colegiado a los y las subdirectores/as y docentes para conversar sobre toda la información recopilada, revisar de manera conjunta los instrumentos de gestión y, de ser necesario, actualizarlos en estas reuniones.
- Solicita al/a la coordinador/a administrativo/a que recopile y analice información relacionada con las condiciones operativas y necesidades requeridas en la IE, considerando la modalidad de la prestación del servicio en la IE.
- Solicita a los y las subdirectores/as y al/a la coordinador/a administrativo/a que, a partir de la información analizada, presenten alternativas de acción para fortalecer las estrategias por implementar en la IE.

- Apóyate en los y las subdirectores/as, docentes, padres y madres de familia, y otros miembros de la comunidad para que, de forma participativa, conformen los comités requeridos en la IE.
- Apóyate en los y las subdirectores/as y en el/la coordinador/a administrativo/a para informar a la comunidad educativa sobre las metas y expectativas establecidas para generar compromiso en todas/os las y los docentes, estudiantes, y padres y madres de familia.



DIMENSIÓN COMUNITARIA

Como director/a de la IE, eres quien lidera el desarrollo de estrategias de convivencia escolar y promoción de un buen clima escolar; sin embargo, es necesario que también involucres a tu comunidad educativa en la implementación de estas estrategias y verifiques que se cumplan, respetando las normas y acuerdos de convivencia escolar de la IE.

¿Cómo organizarse?

- Apóyate en los y las subdirectores/as para que coordinen constantemente con el personal docente del nivel/es o modalidad que exista en la IE, ya que las y los profesores son quienes, al estar más tiempo en el aula, pueden observar, de manera cotidiana, el comportamiento de las y los estudiantes, y comunicarse de manera directa, lo que generará un ambiente de confianza y seguridad.
- Delega a los y las subdirectores/as y que ellas/os, en coordinación con la/el responsable de convivencia escolar, se encarguen del registro de casos que requieran ser reportados en el SíseVe (acoso escolar, ciberacoso, castigo, hostigamiento sexual, abuso sexual, entre otros). Asimismo, valida los registros realizados de manera recurrente.
- Solicita el apoyo de los y las subdirectores/as o responsable de convivencia para que atiendan, en el día a día, los incidentes que puedan surgir y ofrece tu soporte permanente.
- Apóyate en los y las subdirectores/as para el monitoreo y verificación del cumplimiento de estrategias de convivencia escolar, asegurando que estas cumplan con las normas y acuerdos establecidos en la IE.

Por otro lado, también eres el/la gran articulador/a con los aliados estratégicos en la comunidad (municipalidad, centros de salud, DEMUNA, MIDIS, etc.) que participan del trabajo de la escuela y pueden ayudar a la IE a conseguir recursos necesarios. No obstante, esta labor no termina cuando se realiza algún acuerdo o alianza; es necesario mantener comunicación constante, generar influencia sobre ellos y reforzar este trabajo articulado orientado al desarrollo de logros aprendizaje.

¿Cómo organizarse?

- Apóyate en los y las subdirectores/as y en el/la coordinador/a administrativo/a para la búsqueda de posibles aliados y para la recopilación de información necesaria que te ayude a tomar decisiones.
- Solicita a los y las subdirectores/as y al/a la coordinador/a administrativo/a de IE que te acompañen a las reuniones con los aliados estratégicos para que también se involucren y comprendan el trabajo requerido. En caso no puedas participar de alguna reunión, cualquiera de ellas o ellos puede ir como representante, participar de los principales acuerdos y comentarte las alertas identificadas.
- Apóyate en los y las subdirectores/as y en el/la coordinador/a administrativo/a de IE para validar que las actividades consensuadas entre la IE y los aliados estratégicos sean implementadas adecuadamente, así como para recopilar y sistematizar información de dicha implementación, y presentarla, de manera consolidada, en las reuniones de coordinación con el/la director/a de IE.
- Apóyate del/de la coordinador/a administrativo/a para que organice al personal administrativo de IE y así mantener la comunicación con los socios estratégicos.

También, es importante que brindes soporte continuo a las y los docentes, y atiendas las consultas que surgen a raíz del proceso de adaptación a la modalidad de trabajo a distancia. Sin embargo, en la mayoría de los casos, no te vas a dar abasto para atender a todas y todos en todo momento, por lo que necesitas organizarte con los y las subdirectores/as y así distribuir las acciones de acompañamiento a las y los docentes.

Por ejemplo, la IE “Santa Catalina” presta servicio educativo al nivel primaria y, producto de la matrícula excepcional 2020, el número de estudiantes se ha incrementado. Durante el 2019, la IE contaba con 20 docentes y, al cierre del 2020, este número de docentes se incrementó a 25, lo que ha generado que se le asigne un subdirector/a adicional.

Considerando el nuevo número de docentes y las diversas actividades de gestión en la IE, el/la director/a no podrá brindarles acompañamiento a todas y todos, y tendrá que organizarse con los/las dos subdirectores/as con los/las que ahora cuenta la IE.

¿Cómo organizarse?

- Una posible distribución sería que cada uno de los y las subdirectores/as asuma la labor de monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica de 10 docentes y el/la director/a de los 5 restantes.

- Con un número más equilibrado de docentes a cargo, tanto los y las subdirectores/as como tú pueden generar mesas de trabajo (mediante reuniones virtuales) y brindar orientaciones sobre los mecanismos a usar. Además, podrán organizar el monitoreo de las y los estudiantes para verificar si están desarrollando las estrategias y accediendo a los recursos brindados por el Minedu, en el marco de *Aprendo en casa*.
- Promueve que los y las subdirectores/as generen espacios de trabajo colaborativo y contribuyan en el desarrollo docente. Solicita su apoyo como facilitadoras/es en las reuniones de trabajo colaborativo o comunidades de aprendizaje, de tal manera que permitan despejar las dudas individuales de las y los docentes e incrementar su confianza para que puedan seguir mejorando en su práctica docente.



DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

Durante los primeros meses del 2021, has continuado informando a la comunidad educativa sobre los procedimientos, vacantes y fechas relacionadas con el proceso de matrícula. Luego, será necesario que emitas y consolides las nóminas de matrícula en el SIAGIE, tomando en cuenta la inclusión de estudiantes con discapacidad, traslados e información necesaria de los padres y madres de familia.

Pese a que lideras todo el proceso de matrícula en la IE, el tiempo que inviertes en cada registro no te permitirá cumplir con el resto actividades relacionadas con la gestión escolar de la IE. Por ello, puedes apoyarte en el/la coordinador/a administrativo/a para que coordine y supervise este proceso, así como en el personal administrativo con el que cuenta la IE para que ejecute estas actividades más operativas.

¿Cómo organizarse?

- Apóyate en el/la coordinador/a administrativo/a para organizar y supervisar el registro y actualización de información de los y las estudiantes que ejecutará el personal administrativo con el que cuenta la IE.
- Apóyate en el personal administrativo con el que cuenta la IE para el registro y/o actualización de información de los y las estudiantes.
- Una vez realizado el registro, como director/a de la IE, valida la consistencia de la información (que el total de estudiantes cuenten con matrícula registrada) y brinda la conformidad para la generación de las nóminas correspondientes.
- Solicita al personal administrativo con el que cuenta la IE que genere las nóminas y las archive donde corresponda y al coordinador/a administrativo/a que haga el seguimiento respectivo para el cumplimiento de los plazos.

Sumado a ello, considerando el contexto en el que nos encontramos, seguramente, existen consultas por realizar a las IGED, nuevos requerimientos por parte de las UGEL que deben ser atendidos, así como diversas solicitudes que recibirá la IE por parte de los padres y madres de familia. Considerando la gran cantidad de documentos por elaborar y atender, necesitas distribuir esta carga administrativa entre el personal administrativo que exista en la IE.

¿Cómo organizarse?

- Apóyate en el/la coordinador/a administrativo/a para que pueda distribuir la labor entre el personal administrativo con el que cuente la IE: oficinista, secretario/a, entre otros.
- Apóyate en el personal administrativo para realizar la labor de mesa de partes, de tal manera que se puedan recopilar las consultas y solicitudes realizadas por las IGED o los padres y madres de familia. Asimismo, puede encargarse de la redacción de los documentos requeridos, solicitar la firma del/la director/a cuando corresponda y derivarlos a las instancias correspondientes.
- Apóyate en el/la coordinador/a administrativo/a para dar seguimiento a la ejecución del trámite documentario a fin de cumplir con los plazos de atención.
- Solicita al personal administrativo que se encargue del archivo y organización de los documentos de la IE en carpetas físicas (fólderes, archivadores, etc.) o virtuales (computadora, celular, etc.).

Por otro lado, las labores de limpieza y mantenimiento de los ambientes, equipos y materiales de la IE son actividades esenciales para asegurar que esta se encuentre en condiciones óptimas de higiene y salubridad. Para ello, es necesario contar con la participación del personal administrativo y el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa.

¿Cómo organizarse?

- Apóyate en el/la coordinador/a administrativo/a para distribuir las labores de limpieza y mantenimiento de acuerdo con el cronograma que se haya planteado en la IE.
- Apóyate en el/la coordinador/a administrativo/a, los y las subdirectores/as, y docentes para comunicar a todos los miembros de la comunidad educativa sobre la importancia de cuidar los materiales y equipos de las aulas, así como de mantener los espacios limpios.

ANEXO 1

Instituciones públicas que brindan servicios especializados de atención para la prevención y atención de violencia¹¹

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	DEMUNA Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente	Detección, derivación y acompañamiento de los casos de violencia Acciones preventivas y promocionales Orientación y soporte socioemocional tanto a la víctima como a la familia
	CEM Centro de Emergencia Mujer	Orientación legal Visitas domiciliarias y trabajo con la familia
	Línea 100 Servicio de orientación telefónica gratuita	Atención legal, psicológica y social para casos de violencia familiar y sexual Soporte emocional y consejería psicológica en temas de violencia, incluida la violencia escolar
Ministerio de Salud	MAMIS Módulo de atención al maltrato infantil en salud	Atención especializada para tratamientos vinculados a la recuperación física y psicológica
	Hospitales y centros de salud	Atención médica y psicológica, cuando el hecho ha supuesto una lesión física o la salud mental ha sido afectada.
	Centro de salud mental comunitaria	Atención ambulatoria especializada de personas con trastornos mentales o problemas, así como activación de la red social y comunitaria de su jurisdicción
Ministerio del Interior	Comisarías	Intervención policial, cuando el hecho de violencia escolar constituye una infracción a la ley penal (abuso sexual, lesiones, tenencia ilegal de armas, etc.)
Ministerio Público	Fiscalía especializada de familia	Intervención en procedimientos policiales y judiciales en resguardo de la protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes
	Fiscalía especializada en lo penal	Dirección e investigación de casos de adolescentes infractores
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	ALEGRA Consultorios jurídicos gratuitos	Orientación legal gratuita para accionar judicialmente en casos de abuso sexual
	Defensor público	Asistencia legal gratuita en los procesos penales que afectan a los niños, niñas y adolescentes
Defensoría del Pueblo	Oficinas defensoriales	Reclamos sobre la actuación de los servicios públicos frente a situaciones de violencia

¹¹ RVM N°273-2020-MINEDU “Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2021 en I.E.E públicas y programas educativos de la Educación Básica”