

Estrategia de acompañamiento a directivos para la implementación de los comités e instrumentos de gestión escolar

Manual para especialistas UGEL



PERÚ

Ministerio
de Educación



BICENTENARIO
DEL PERÚ
2021 - 2024

Introducción

El presente manual se enmarca en lo regulado a través de los «Lineamientos para la gestión escolar de instituciones educativas públicas de Educación Básica», aprobados mediante D. S. N.o 006-2021-Minedu; las «Disposiciones para los Comités de Gestión Escolar en las instituciones educativas públicas de Educación Básica», aprobado mediante R. M. N.o 189-2021-Minedu, y la «Guía para la gestión escolar en las II. EE. y los programas educativos de Educación Básica», aprobada mediante el Oficio Múltiple N.o 00035-2021-Minedu/VMGI-DIGC. El objetivo de estos documentos es fortalecer la gestión escolar y orientar el trabajo en las instituciones educativas públicas, a fin de que tengan en cuenta los comités e instrumentos de gestión escolar. Los comités, a través del liderazgo de la directora o el director, implementarán las prácticas de gestión que establecen los compromisos de gestión escolar.

El manual también busca orientar a las/los especialistas de las UGEL para acompañar a los directivos en la implementación de los comités y los instrumentos de gestión escolar, mediante la propuesta de sugerencias de actividades, estrategias y acciones concretas.

Este manual contiene dos partes. La primera se refiere la descripción y los resultados de la estrategia de acompañamiento a directivos (2022), la cual se realizó con instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular. La segunda parte detalla las orientaciones para el desarrollo del acompañamiento, las cuales también se aplican a programas educativos, siempre que se adecúen.

Índice

- I. Descripción y resultados de la estrategia de acompañamiento a directivos .3**
 - 1.1. Justificación de la estrategia3
 - 1.2. Público objetivo y focalización3
 - 1.3. Resultados de la experiencia (2022)4
- II. Orientaciones para el desarrollo del acompañamiento a directivos de II. EE. 10**
 - 2.1. Acciones previas..... 10
 - 2.2. Primera etapa: Implementación 11
 - 2.3. Segunda etapa: Monitoreo y acompañamiento 13
 - 2.4. Tercera etapa: Evaluación 14
- III. Resumen de la estrategia de acompañamiento a directivos de II. EE..... 16**
- IV. Anexos.....20**

I. Descripción y resultados de la estrategia de acompañamiento a directivos

1.1. Justificación de la estrategia

La estrategia de acompañamiento a directivos para la implementación de los comités e instrumentos de gestión escolar se desarrolló durante el año lectivo 2022.

La estrategia de acompañamiento tuvo un previo análisis documental que se obtuvo a partir de reportes realizados por el Minedu a diversos equipos directivos en el país. Entre ellos se analizaron los resultados de la Encuesta Nacional a Directores de Instituciones Educativas Públicas de la Educación Básica Regular (Minedu, 2021), en el que el 42.4 % de los directivos entrevistados indicaron que les gustaría capacitarse en los temas relacionados con los instrumentos de gestión y el 34.9 % manifestaron que la conformación de los comités de gestión escolar es poco útil en el desarrollo del trabajo de las instituciones educativas.¹

Asimismo, se analizaron los resultados del Estudio de Prácticas Escolares Remotas (Minedu, 2021), el cual señala que el 93 % de los directivos consideran necesario recibir más orientaciones sobre la elaboración o la actualización de los instrumentos de gestión escolar,² entre otros.

Ante lo evidenciado, resulta necesario implementar una estrategia de acompañamiento que sirva de apoyo para los directivos durante la implementación de los comités y los instrumentos de gestión escolar en sus escuelas.

1.2 Público objetivo y focalización

Para seleccionar el público objetivo de la estrategia, se analizaron los resultados de las Evaluaciones Nacionales de Logros de Aprendizaje 2019, por ser los últimos datos disponibles. Luego de la selección inicial, cada DRE identificó una UGEL a ser focalizada y se priorizaron aquellas donde se pudiesen cumplir los criterios que se indican a continuación:

- La UGEL debe contar con un mayor número de II. EE. públicas.
- Las II. EE. pertenecen a la modalidad de Educación Básica Regular de los niveles inicial, primario o secundario.
- Las II. EE. públicas están ubicadas en el área rural y/o urbana.

¹ Encuesta Nacional a Directores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular (Minedu, 2021).

² Reporte de Resultados de Estudio de Prácticas Escolares Remotas Ad Hoc Mentoría a Directivos (Minedu, 2021).

- Las II. EE. pueden ser unidocente, polidocente incompleta, multigrado o polidocente completa.
- Las II. EE. deben contar con una población estudiantil máxima de 250 estudiantes.

Cada UGEL focalizada designó a dos especialistas de gestión escolar, quienes serían los responsables de implementar la estrategia de acompañamiento. Asimismo, como primera acción, considerando los criterios antes mencionados, cada especialista designado seleccionó a diez instituciones educativas que cumplieran con estos criterios.

En ese sentido, las DRE focalizaron a las UGEL que figuran en el siguiente cuadro:

N.º	Macro Región	Región	UGEL Focalizada	N.º de especialistas UGEL	N.º de II.EE.
1	Macro Sur	Puno	San Román	2	20
2	Macro Centro 1	Ayacucho	Huamanga	2	20
3	Macro Centro 2	Lima provincias	Cañete	2	20
4	Macro Oriente	Huánuco	Huánuco	2	20
5	Macro Norte	Cajamarca	Santa Cruz	2	20
Total				10 especialistas	100 II.EE.

1.3 Resultados de la experiencia (2022)

Los resultados alcanzados en la implementación de la estrategia de acompañamiento fueron positivos, gracias a la disposición y el compromiso de parte de los/las especialistas de las UGEL, así como de los directivos que participaron.

A continuación, se describen las actividades planificadas e implementadas en la Dirección de Gestión Escolar y las Unidades de Gestión Educativa Locales.

1.3.1 En la Dirección de Gestión Escolar

Desde la Dirección de Gestión Escolar (DIGE) se planificaron actividades que se desarrollaron durante la implementación de la estrategia de acompañamiento. Estas se muestran en la siguiente tabla:

N.º	Actividad	Cantidad/frecuencia	Participación	Temas abordados	Periodo
1	Asistencias técnicas a especialistas UGEL.	– Seis (6).	– Siete (7) especialistas de forma grupal. – Tres (3) especialistas de manera intermitente e individual, previa coordinación.	– Presentación de la estrategia de acompañamiento. – Orientaciones para la implementación y seguimiento de los comités de gestión escolar. – Orientaciones para la elaboración/actualización e implementación de los II. GG. o del documento de gestión. – Orientaciones para el manejo de las habilidades socioemocionales.	mayo-agosto
2	Asesoría virtual a especialistas UGEL. ³	– Coordinación permanente. – Asesorías grupales e individuales.	– Diez (10) especialistas .	– Soporte sobre las rúbricas de evaluación. – Revisión de los planes de monitoreo UGEL. – Soporte para la implementación de los II. GG. y los comités de gestión escolar. – Soporte para la elaboración del video.	mayo-diciembre
3	Monitoreo y acompañamiento presencial y virtual.	– Diez (10).	– Diez (10) especialistas .	– Verificación de la implementación de la estrategia de acompañamiento a II. EE. a través del recojo de evidencias, diálogos reflexivos y recomendaciones. – Soporte sobre la elaboración e implementación de los II. GG. y los comités de gestión escolar.	julio-agosto
4	Monitoreo de portafolio digital.	– Quincenal/semanal .	– Diez (10) especialistas .	– Conformación del portafolio digital. – Revisión de los instrumentos de evaluación: rúbricas. – Verificación de las evidencias sobre la implementación de los II. GG. y comités de gestión escolar.	junio-diciembre

³ La asesoría virtual se brindó a través de la plataforma Google Meet, vía celular, WhatsApp y correo electrónico.

				– Asesoría individual sobre los hallazgos.	
--	--	--	--	--	--

1.3.2 En las UGEL

Los/las especialistas responsables de la gestión escolar de las UGEL focalizadas realizaron diversas actividades dirigidas a los directivos, las cuales permitieron implementar los comités e II. GG. en las II. EE. seleccionadas.

N.º	Actividad	Cantidad/frecuencia	Participación	Temas abordados	Periodo
1	Asistencias técnicas presenciales y virtuales a directivos de II. EE. focalizadas.	– Tres (3).	– Noventa (90) directivos de manera grupal y presencial. – Diez (10) directivos de manera individual y remota, previa coordinación y/o envío de materiales.	– Presentación de rúbricas de evaluación. – Orientaciones sobre la implementación de los II. GG. y los comités de gestión escolar.	junio-agosto
2	Asesoría presencial y virtual a los equipos directivos. ⁴	– Permanente.	– Cien (100) directores de II. EE. focalizadas.	– Soporte sobre los instrumentos de evaluación (rúbricas de evaluación). – Soporte para implementar los II. GG. y los comités de gestión escolar.	junio-noviembre
3	Monitoreo y acompañamiento presencial: visita presencial I.	– Una (1) visita.	– Cien (100) directivos de II. EE. focalizadas.	– Soporte sobre la elaboración e implementación de los II. GG. y los comités de gestión escolar.	junio-julio

⁴ La asesoría virtual se brindó vía WhatsApp y correos electrónicos.

4	Monitoreo y acompañamiento presencial: visita presencial II.	– Una (1) visita.	– Cien (100) directivos de II. EE. focalizadas.	– Soporte sobre elaboración e implementación de los II. GG. y los comités de gestión escolar.	agosto-setiembre
5	Monitoreo y acompañamiento presencial: visita presencial III.	– Una (1) visita.	– Cien (100) directivos de II. EE. focalizadas.	– Soporte sobre elaboración e implementación de los II. GG. y los comités de gestión escolar.	octubre-noviembre

1.3.3 Resultados finales

Del total de las II. EE. focalizadas, entre polidocente completa, unidocente, polidocente completa o multigrado, el 77 % implementó los instrumentos de gestión escolar y el 33 %, el documento de gestión, en el que se consideran sus características.

Para analizar los resultados de la estrategia de acompañamiento, se tomaron en cuenta solo la primera y tercera visita, porque, durante la segunda visita, las II. EE. aún se encontraban en proceso de monitoreo. Para el resultado esperado, se definió que el 80 % de las II. EE. implementen de manera adecuada los instrumentos de gestión escolar o el documento de gestión, según corresponda.

A continuación, se presentan los resultados que evidencian el logro del indicador propuesto:

80 % de las II.EE. implementan de manera adecuada los instrumentos de gestión escolar o el documento de gestión, según corresponda.

a) Implementación de los instrumentos de gestión escolar en II. EE. de las UGEL focalizadas

Sobre el PEI:

- En la tercera visita se evidenció la mejora en la elaboración del diagnóstico de condiciones y de resultados de las II. EE.
- Los objetivos del PEI, que fluctuaban entre diez (10), catorce (14) y diecinueve (19), se redujeron a dos (2) y cinco (5) objetivos, que a su vez guardaron relación con los CGE.

- La planificación de las actividades se alineó progresivamente a las metas anuales para la implementación de cada año lectivo.

Sobre el PCI:

- Para los ajustes en las programaciones curriculares, se tuvieron en cuenta las necesidades de aprendizaje de los/las estudiantes y las características socioculturales locales y regionales de cada IE.
- Los resultados de aprendizaje de los/las estudiantes se socializaron en las semanas de gestión, a fin de establecer estrategias de atención para estudiantes en riesgo académico y para considerarlo en la planificación curricular del siguiente bimestre/trimestre, según corresponda.
- Se afianzaron las orientaciones de la evaluación formativa para brindar una retroalimentación adecuada y oportuna con herramientas de evaluación acordes.

Sobre el PAT:

- Las II. EE. lograron programar e implementar actividades que no habían sido consideradas en la planificación inicial del año lectivo 2022, a pesar de que les correspondía hacerlo, como el plan lector, refuerzo escolar, plan de GRD y plan TOE.
- Las II. EE. realizaron el seguimiento de las actividades planificadas en el PAT a través de herramientas que les permitieron evaluar los avances de la implementación de las actividades programadas para el año lectivo.

Sobre el RI:

- Las II. EE. compartieron las normas de convivencia en espacios visibles o a través de los portales web que empleaba cada comunidad educativa. Además, se evidenció que sus prácticas se implementaron en el quehacer diario.
- Se atendieron los derechos de las familias con la entrega oportuna de las boletas y los resultados de aprendizaje de los/las estudiantes en los horarios de atención de los/las docentes. Estos se difundieron en espacios físicos o medios de comunicación virtuales que empleaba la IE.

De un total de 77 II. EE. participantes, el 92 % de II.EE. polidocentes completas lograron elaborar, actualizar e implementar el PEI; el 100 %, el PAT, y el 99 % el RI. En tanto, el 66 % lograron implementar de manera adecuada el PCI.

b) Implementación del documento de gestión escolar en II. EE. de las UGEL focalizadas

- Las 23 II. EE. unidocente, polidocente incompleta o multigrado contaban con el documento de gestión elaborado e implementado con los aspectos relevantes de los II. GG., de acuerdo con la R. V. M. N.º 011-2019-MINEDU.
- El plan de estudios del documento de gestión se alineó e implementó acorde con las necesidades de aprendizaje de los/las estudiantes y sus características socioculturales, locales o regionales.
- Las II. EE. lograron alinear la programación de actividades del año lectivo, y tomaron como referencia las prácticas de gestión propuestas en los CGE 3, 4 y 5, de acuerdo con su realidad.

El 100 % de las II. EE., las que suman un total de 23 instituciones unidocentes, polidocente incompleta o multigrado, elaboraron e implementaron el documento de gestión gracias al monitoreo y acompañamiento presencial brindado por los/las especialistas de gestión escolar de las UGEL, con lo que alcanzaron los resultados propuestos en la estrategia de acompañamiento.

c) Implementación de comités de gestión escolar en II. EE. de las UGEL focalizadas

Al inicio de la estrategia se identificaron II. EE. que no habían consolidado la conformación ni la implementación, pero al término del año escolar se evidenciaron los logros.

Al finalizar el acompañamiento, de un total de 100 II. EE., se lograron implementar exitosamente el 99 % de Comités de Gestión de Condiciones Operativas, el 93 % de Comité de Gestión Pedagógica y el 98 % de Comités de Gestión del Bienestar.

Este logro fue producto del compromiso y el liderazgo de los directivos de las II. EE. focalizadas, quienes contaron con el apoyo de la comunidad educativa y el soporte de los especialistas UGEL. Ellos brindaron las estrategias pertinentes, así como el acompañamiento oportuno.

II. Orientaciones para el desarrollo del acompañamiento a directivos de II.EE.

La estrategia de acompañamiento para la implementación de los comités e instrumentos de gestión escolar se desarrolla, idealmente, desde febrero hasta diciembre del año lectivo. Para lograr este reto, los/las especialistas UGEL realizan el acompañamiento a los directivos de las II. EE. públicas que tengan a su cargo, para garantizar la adecuada elaboración de los documentos normativos vigentes relacionados con la implementación de los comités e instrumentos de gestión escolar, así como su implementación, seguimiento y evaluación.

La estrategia de acompañamiento permite corroborar in situ la implementación de los comités e instrumentos de gestión escolar, lo que posibilita a las UGEL verificar si la simplificación de los comités en las II.EE. ha facilitado la gestión escolar de los equipos directivos y, por tanto, la mejora de los aprendizajes de los/las estudiantes.

El/la especialista UGEL brinda asesoramiento diferenciado a los directivos a su cargo, de acuerdo con las necesidades formativas que tenga cada uno, previa evaluación diagnóstica. En ese sentido, además de motivarlos constantemente, monitorea y acompaña el proceso de elaboración, implementación, seguimiento y evaluación. También brinda el soporte oportuno, aclara las dudas que se presenten y recoge evidencias sobre la implementación de los comités e instrumentos de gestión escolar.

El acompañamiento se complementa de manera virtual con el Portafolio Digital, que cada especialista UGEL maneja con su grupo de directivos para asegurar los resultados esperados de la estrategia.

La estrategia de acompañamiento comprende tres etapas: (i) implementación, (ii) monitoreo y acompañamiento, y (iii) evaluación. Asimismo, se deben ejecutar ciertas acciones previas que permitan preparar a cada especialista UGEL antes de iniciar.

Las etapas, acciones, actividades y recursos de la estrategia de acompañamiento se presentan con su respectiva explicación:

2.1 Acciones previas

Las acciones previas que se deben desarrollar son:

- Selección de un mínimo de diez (10) II. EE. con las siguientes características:
 - Deben pertenecer a la modalidad de Educación Básica Regular de los niveles inicial, primaria o secundaria.
 - Pueden estar ubicadas en el área rural y/o urbana.
 - Pueden ser II. EE. unidocente, polidocente incompleta o multigrado o polidocente completo.

- Elaboración del plan de monitoreo para la implementación de los comités e instrumentos de gestión escolar de las II. EE. públicas a su cargo. Se sugiere que sea socializado con los directivos para recibir los aportes o sugerencias respectivas.
- Elaboración de la base de datos de equipos directivos de las II. EE. a su cargo.
- Organización del portafolio digital en la plataforma⁵ que utilice cada especialista UGEL con las II. EE. a su cargo. Deberá compartir su enlace con los directivos para recoger las evidencias durante el proceso de implementación.
- Creación de un chat grupal con los directivos de las II. EE. públicas de su responsabilidad, sea mediante WhatsApp, Telegram u otro medio de comunicación que considere conveniente.
- Organización de la caja de herramientas con las normativas vigentes, los enlaces de documentos orientadores, los videos, las cartillas, entre otros materiales.

2.2 Primera etapa: Implementación

En esta etapa se deben considerar tres acciones:

Acción 1: Presentación de la estrategia de acompañamiento a equipos directivos

- Se invita a los/as directores/as de las II. EE., a través de un oficio múltiple, para presentar la estrategia de acompañamiento, la cual se llevará a cabo de manera presencial.
- Si algunos directivos no pueden asistir por motivos de fuerza mayor, se recomienda realizar la presentación de manera virtual, a través de una plataforma de videollamada, ya sea Zoom, Google Meet, Microsoft Teams u otro medio que decidan en conjunto.
- En esta primera acción se emplea una presentación en Power Point (PPT) con el siguiente contenido: objetivo general y objetivos específicos de la estrategia, duración (de febrero a diciembre), etapas, matriz de evaluación, creación del portafolio digital y plan de monitoreo del especialista UGEL.⁶
- Se socializan las fichas de toma de notas que contienen una rúbrica para evaluar los comités (anexo 2a) y los instrumentos de gestión (anexo 2b), con sus respectivas orientaciones (anexos 3a y 3b), y para su aplicación durante las visitas correspondientes a la estrategia de acompañamiento. Estos materiales son proporcionados a los equipos directivos de manera física y/o virtual.

⁵ Se sugiere utilizar Google Drive, OneDrive u otra plataforma similar de archivos compartidos y almacenamiento.

⁶ Revisar el Anexo 1, el cual contiene una sugerencia de presentación de la estrategia de acompañamiento.

- Se socializa la rúbrica de evaluación del video de la experiencia exitosa (anexo 4) con relación a la implementación de los comités e instrumentos de gestión escolar. Esta rúbrica se debe entregar a cada directivo el día de la presentación de la estrategia, de manera física o virtual. Luego, cada directivo elaborará una presentación sobre el video.
- Se aplica la evaluación diagnóstica (anexo 5) al término de la presentación de la estrategia de acompañamiento a los directivos. Esta evaluación consta de veinte (20) ítems y dura, aproximadamente, treinta (30) minutos.
- Se sistematizan los resultados de la evaluación diagnóstica para que el especialista UGEL brinde el soporte personalizado a los directivos a través del medio que considere conveniente.

Acción 2: Asistencia técnica a equipos directivos sobre la implementación de los comités de gestión escolar

- Se convoca a los equipos directivos, a cargo de cada especialista UGEL, durante los meses de febrero, marzo y abril, previa invitación, para brindarles asistencia técnica sobre la implementación de los comités de gestión escolar con base en el D. S. N.º 006-2021-Minedu y la R. M. N.º 189-2021-MINEDU.

Acción 3: Asistencia técnica a equipos directivos sobre la implementación de los instrumentos de gestión escolar o el documento de gestión

- Se convoca a los equipos directivos, a cargo de cada especialista UGEL, durante los meses de febrero, marzo y abril, previa invitación, para brindarles asistencia técnica sobre la implementación de los II. GG. o el Documento de gestión, con base en el CNEB, la Resolución Viceministerial N.º 011-2019-MINEDU, la Resolución Viceministerial N.º 094-2020-MINEDU y la Resolución Viceministerial N.º 153-2023-MINEDU.
- En caso de tener a cargo II. EE. unidocente, polidocente incompleta o multigrado, o programas educativos, se deben brindar las orientaciones para que elaboren e implementen el documento de gestión⁷. De contar con las II. EE. que pertenecen a las redes educativas con resolución ministerial del Minedu, estas deberán implementar los II. GG. de su red correspondiente.

⁷ Numeral 6.2.6 de la Resolución Viceministerial N.º 011-2019-MINEDU.

2.3 Segunda etapa: Monitoreo y acompañamiento

En cada una de las visitas presenciales (I, II y III) que realice el especialista UGEL a las II. EE., debe emplear las rúbricas de evaluación de los comités y de los instrumentos de gestión escolar, que previamente han presentado y entregado a los directivos.

En esta etapa se deben considerar dos acciones:

Acción 4: Monitoreo presencial I, II y III a equipos directivos de las II. EE. a su cargo

- Se monitorea de manera presencial a los directivos, de acuerdo con el plan de monitoreo sobre la implementación de los comités e instrumentos de gestión escolar en las II. EE a su cargo. Previamente, coordina el horario de visita con el directivo.
- En la primera visita se afianzan los criterios de la rúbrica de evaluación del video de la experiencia exitosa y se motiva a los directivos a implementar, de manera idónea, los comités de gestión escolar e II. GG. o documento de gestión, según corresponda.
- Se recogen las evidencias de la implementación, tanto de los comités como de los II. GG. o del documento de gestión. Estas evidencias se reunirán en el portafolio digital. El directivo debe asumir el compromiso de tenerlo actualizado desde la primera visita.
- Se revisan las rúbricas de evaluación de los comités de gestión escolar y de los II. GG. o del documento de gestión. Además, se brindan recomendaciones y se detallan los compromisos asumidos, tanto del directivo como del especialista UGEL. Para ello, se colocan las firmas, las fechas y los sellos correspondientes. Las rúbricas de evaluación se integran al portafolio digital al término de la visita.
- Al término de la segunda visita presencial, se seleccionan dos (2) II. EE. de las que tiene a su cargo y se coordina con el directivo la elaboración del video de la experiencia exitosa sobre la implementación idónea de los comités e II. GG. El video debe durar alrededor de diez (10) minutos y tener en cuenta los criterios presentados antes en la rúbrica de evaluación. Del mismo modo, el directivo recibirá la plantilla de una PPT en la que se enfatizan los lineamientos para presentar el video.
- Se selecciona uno de los videos y, en coordinación con el equipo de especialistas de la UGEL, se socializan las experiencias exitosas a través de un medio de comunicación que consideren conveniente, para que sirva de motivación y referente para otras II. EE. de la localidad. Se sugiere publicar el video en la página web de la UGEL, las redes sociales, el correo electrónico u otro medio que emplee la UGEL.

- Se sistematizan los resultados de las rúbricas de evaluación de la primera, segunda y tercera visita a las II. EE. que tienen a cargo. Este proceso se realiza en formatos Excel u otro que considere pertinente, a fin de observar los avances, contrastar los resultados y verificar si se alcanzaron los indicadores de evaluación.

Acción 5: Bloque de asesorías de manera presencial y virtual a los equipos directivos

El asesoramiento a los equipos directivos debe partir de las fortalezas que se identifican, tanto en el liderazgo del directivo como en la gestión escolar que promueve. Luego, cada directivo, con el apoyo de su especialista UGEL, podrá deconstruir para reconstruir las mejoras de su liderazgo pedagógico, producto de la reflexión.

- Se brinda asesoría personalizada en cada una de las visitas presenciales (primera, segunda y tercera) que realicen a los directivos que tienen a su cargo. En cada visita se sugiere resaltar las fortalezas en cuanto al manejo de las normativas vigentes y los logros con relación a la implementación de la estrategia. También se aconseja orientar las dudas o inquietudes que observe, a través de preguntas reflexivas, con casos o estrategias que puedan aplicar para obtener mejores resultados. La visita culmina con la descripción de las recomendaciones, para que en la siguiente visita pueda contrastar los avances o mejoras de la implementación en la IE, las que se complementarán con los compromisos que asumen ambos: directivo y especialista UGEL.
- La modalidad que se emplea es mixta: presencial y virtual. De manera presencial se recogen las evidencias que corroboran la implementación de los comités y los instrumentos de gestión o documento de gestión, según corresponda. Asimismo, se empleará la modalidad virtual para que el directivo cuente con el asesoramiento vía correo electrónico, WhatsApp, mensajes de texto, llamadas telefónicas o el medio de comunicación que acuerden. Además, cada directivo se compromete a almacenar las evidencias en el portafolio digital en el plazo acordado, para recibir las recomendaciones correspondientes de parte del especialista UGEL.

2.4 Tercera etapa: Evaluación

En esta última etapa de la estrategia se deben realizar las siguientes actividades:

Acción 6: Evaluación de resultados de estrategia de acompañamiento

- Se aplica la evaluación de salida a los equipos directivos a cargo, previa coordinación con ello, para contrastar con la evaluación diagnóstica y verificar si se obtuvo avances con relación al manejo de las normativas y la implementación de los comités e II. GG. o documento de gestión, según corresponda (anexo 5).

- Se brinda la encuesta de satisfacción para ser resuelta, con el fin de tener más información para el trabajo del siguiente año, así como identificar los logros y las limitaciones, lo que permitirá mejorar su labor de acompañante (anexo 6). Cabe señalar que cada UGEL define cómo se aplican estas encuestas, sea en un formato físico o virtual.
- Se realiza el informe de evaluación integral de la estrategia de acompañamiento para la implementación de los comités de gestión escolar e II. GG. o documento de gestión de las II. EE. públicas a su cargo. Este informe, dirigido a la dirección de la UGEL, permitirá verificar los indicadores del marco de evaluación de la estrategia de acompañamiento (anexo 7) y corroborar si se lograron alcanzar los objetivos propuestos. Para el informe se puede utilizar el esquema (anexo 8).
- Se sugiere compartir los resultados a nivel de especialistas UGEL para tomar decisiones en equipo, a fin de mejorar la implementación de la estrategia de acompañamiento a directivos de II. EE. en el siguiente año.

Con la estrategia de acompañamiento, además de brindar apoyo a los directivos al implementar los comités e instrumentos de gestión escolar en sus escuelas, también se espera mejorar la gestión escolar en cada una de ellas. Esto favorecerá el desarrollo integral de los estudiantes.

III. Resumen de la estrategia de acompañamiento a directivos(as) de II. EE.

Primera etapa: Implementación			
N.o	Acción	Actividades propuestas	Recursos
0	Acciones previas.	<ul style="list-style-type: none"> – Selección de un mínimo de diez (10) II. EE. de las que tiene a su cargo y considerar las características señaladas. – Elaboración del plan de monitoreo. – Elaboración de la base de datos de equipos directivos de las II. EE. a su cargo. – Organización del portafolio digital. – Creación de un chat grupal con los directivos de las II. EE. – Organización de la caja de herramientas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Consigna y rúbrica de evaluación para el video (anexo 4). – Marco de evaluación de la estrategia de acompañamiento (anexo 7). – Portafolio digital.
1	Presentación de la estrategia de acompañamiento a equipos directivos.	<ul style="list-style-type: none"> – Presentación de estrategia de acompañamiento a equipos directivos de la IE: objetivo general y específicos de la estrategia, matriz de evaluación de la estrategia, duración y modalidad. – Presentación de las rúbricas de evaluación de los comités y los instrumentos de gestión escolar que se emplearán en el inicio, el proceso y el cierre de la estrategia de acompañamiento. – Creación del portafolio digital a través del Drive compartido con los equipos directivos. – Evaluación diagnóstica de los equipos directivos. – Elaboración de video de experiencia exitosa al finalizar la implementación de la estrategia en la IE. 	<ul style="list-style-type: none"> – Auditorio designado y/o plataforma virtual. – PPT (anexo 1). – Orientaciones y fichas de toma de notas para la evaluación de los comités (anexos 2a y 3a) e II. GG. (anexos 2b y 3b). – Consigna y rúbrica de evaluación para el video (anexo 4). – Evaluación diagnóstica (anexo 5).
2	AA. TT. a equipos directivos acerca de la implementación de los comités de gestión escolar.	<ul style="list-style-type: none"> – Asistencia técnica con relación a los comités de gestión escolar para los directivos de las II. EE. a su cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> – Auditorio designado y/o plataforma virtual. – PPT (anexo 1). – Orientaciones para la evaluación de los comités de gestión escolar y ficha de toma de notas (anexos 2a y 3a).

3	AA.TT. a equipos directivos acerca de la implementación de los instrumentos de gestión escolar/documento de gestión escolar.	<ul style="list-style-type: none"> – Asistencia técnica con relación a la implementación de los instrumentos de gestión escolar o documento de gestión y al plan de monitoreo a los equipos directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Auditorio designado y/o plataforma virtual. – PPT (anexo 1). – Orientaciones para la evaluación de los II. GG. y ficha de toma de notas (anexos 2b y 3b).
---	--	--	---

Segunda etapa: Monitoreo y acompañamiento

	Acción	Actividades propuestas	Recursos
4	Monitoreo presencial I a equipos directivos de las II. EE. a su cargo.	<ul style="list-style-type: none"> – Monitoreo presencial sobre la implementación de los comités e instrumentos de gestión escolar en las II. EE. – Sistematiza la información recogida de la primera visita en cuadros resumen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Orientaciones y fichas de toma de notas para la evaluación de los Comités (anexos 2a y 3a) e II. GG. (anexos 2b y 3b). – Cuaderno de campo. – Portafolio digital. – Cuadros de sistematización.
5	Primer bloque de asesorías de manera presencial y virtual a los equipos directivos.	<ul style="list-style-type: none"> – Asesoría presencial y virtual a los equipos directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Fichas de toma de notas para la evaluación de los Comités e II. GG. (anexos 2a y 2b). – Portafolio digital.
4	Monitoreo presencial II a equipos directivos de las II. EE. a su cargo.	<ul style="list-style-type: none"> – Monitoreo presencial sobre la implementación de los comités e instrumentos de gestión escolar en las II. EE. – Sistematización de la información recogida de la segunda visita. – Selección de la IE para la elaboración de la experiencia exitosa a través de un video sobre la implementación de los comités e II. GG. escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> – Orientaciones y fichas de toma de notas para la evaluación de los Comités (anexos 2a y 3a) e II. GG. (anexos 2b y 3b). – Cuaderno de campo. – Portafolio digital. – Cuadros de sistematización. – Consigna y rúbrica de evaluación para el video (anexo 4).
5	Segundo bloque de asesorías de manera presencial y virtual a los equipos directivos.	<ul style="list-style-type: none"> – Asesoría presencial y virtual a los equipos directivos relacionados con la implementación de los comités e II. GG. escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> – Fichas de toma de notas para la evaluación de los comités e II. GG. (anexos 2a y 2b).

		– Soporte para la elaboración de la experiencia exitosa.	– Portafolio digital.
4	Monitoreo presencial III a equipos directivos de las II. EE. a su cargo.	<ul style="list-style-type: none"> – Monitoreo presencial sobre la implementación de los comités e instrumentos de gestión escolar en las II. EE. – Sistematización de la información recogida de la tercera visita. – Socialización del video de la experiencia exitosa de la IE sobre la implementación de los comités e II. GG. 	<ul style="list-style-type: none"> – Orientaciones y fichas de toma de notas para la evaluación de los comités (anexos 2a y 3a) e II.GG. (anexos 2b y 3b). – Cuaderno de campo. – Portafolio digital. – Cuadros de sistematización. – Consigna y rúbrica de evaluación para el video (anexo 4).
5	Tercer bloque de asesorías de manera presencial y virtual a equipos directivos.	– Asesoramiento presencial para revisar los hallazgos del tercer monitoreo y verificar el cumplimiento de los compromisos asumidos por los equipos directivos.	<ul style="list-style-type: none"> – Fichas de toma de notas para la evaluación de los comités e II. GG. (anexos 2a y 2b). – Portafolio digital.

Tercera etapa: Evaluación

	Acción	Actividades propuestas	Recursos
6	Evaluación de resultados de estrategia de acompañamiento.	<ul style="list-style-type: none"> – Evaluación de salida de los equipos directivos. – Encuesta de satisfacción a equipos directivos. – Evaluación integral de estrategia de acompañamiento en el marco de la implementación de los comités e II. GG. en II. EE. públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Evaluación de salida (anexo 5). – Encuesta de satisfacción (anexo 6). – Marco de evaluación de la estrategia de acompañamiento (anexo 7). – Esquema de informe final integral (anexo 8).

IV. Anexos

Revisa los anexos en los enlaces correspondientes:

Anexo 1. PPT de presentación de estrategia

Anexo 2a. Ficha de toma de notas para la evaluación de comités de gestión escolar

Anexo 2b. Ficha de toma de notas para la evaluación de II. GG. o del documento de gestión escolar

Anexo 3a. Orientaciones para aplicar la rúbrica de evaluación de comités de gestión escolar

Anexo 3b. Orientaciones para aplicar la rúbrica de evaluación de II. GG. o del documento de gestión

Anexo 4. Consigna y rúbrica de evaluación del video de la experiencia significativa

Anexo 5. Evaluación diagnóstica y de salida a equipos directivos

Anexo 6. Encuesta de satisfacción a equipos directivos

Anexo 7. Marco de evaluación de la estrategia de acompañamiento

Anexo 8. Esquema del informe integral del especialista UGEL