



PERÚ

Ministerio
de Educación

Documento Normativo

***“Disposiciones para el diseño,
implementación, monitoreo y
evaluación de la propuesta formativa
del Programa Nacional de Formación
y Capacitación de directores y
subdirectores de Instituciones
Educativas”***

Tabla de contenido

1. OBJETIVO	3
2. ÁMBITO DE APLICACIÓN	3
3. BASE NORMATIVA	3
4. SIGLAS Y GLOSARIO DE TÉRMINOS	4
4.1. Siglas	4
4.2. Glosario de términos	4
5. CONTENIDO	7
5.1. La gestión escolar en el Sistema de Dirección Escolar	7
5.1.1. El rol del directivo en el Sistema de Dirección Escolar	8
5.1.2. La formación del líder pedagógico	9
5.2. Propuesta formativa del Programa	10
5.2.1. Fundamentación	11
5.2.2. Requerimientos para la formulación de la propuesta formativa	11
5.2.3. Propuesta formativa de Inducción	13
5.2.4. Propuesta formativa de Mejora continua	16
5.3. Soporte de la implementación de la formación de directivos	18
5.3.1. Criterios a considerar para el perfil de mentores, asesores en gestión escolar y formadores tutores	18
5.4. La asistencia técnica para la calidad de la implementación	20
5.5. Estándares para el monitoreo y evaluación concurrentes con la ejecución de las estrategias formativas	22
6. RESPONSABILIDADES	23
6.1. Ministerio de Educación (MINEDU)	23
6.2. Dirección Regional de Educación (DRE) o la que haga sus veces	23
6.3. Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)	23
7. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS	24
8. ANEXOS	24
8.1. Anexo 1: Organizador de las competencias del MBDDir	24
8.2. Anexo 2: Matriz de fortalecimiento del cargo directivo	45
8.3. Anexo 3: Perfil de mentores, asesores en gestión escolar y formadores tutores	46
8.4. Anexo 4: Perfil de asistentes técnicos	47



1. OBJETIVO

El documento normativo tiene como objetivo brindar disposiciones específicas para el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de la propuesta formativa de las estrategias y procesos del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas, así como establecer criterios que garanticen su implementación teniendo en perspectiva una gestión escolar centrada en el desarrollo de aprendizajes, y alineada a una trayectoria profesional y a una estructura organizacional basada en el liderazgo pedagógico.

2. ÁMBITO DE APLICACIÓN

- 2.1. Ministerio de Educación
- 2.2. Dirección Regional de Educación o la que haga sus veces
- 2.3. Unidad de Gestión Educativa Local
- 2.4. Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica
- 2.5. Redes Educativas de Educación Básica¹

3. BASE NORMATIVA

- Ley N° 28044, Ley General de Educación;
- Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial;
- Ley N° 30220, Ley Universitaria;
- Decreto Supremo N° 011-2012-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación;
- Decreto Supremo N° 004-2013-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial;
- Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación;
- Decreto Supremo N° 009-2020-MINEDU, que aprueba el “Proyecto Educativo Nacional - PEN al 2036: El reto de la ciudadanía plena”;
- Decreto Supremo N° 006-2021-MINEDU, que aprueba los Lineamientos para la gestión escolar de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica;
- Resolución Ministerial N° 0547-2012-ED, que aprueba los Lineamientos denominados “Marco de Buen Desempeño Docente para Docentes de Educación Básica Regular”;
- Resolución Ministerial N° 281-2016-MINEDU, que aprueba el Currículo Nacional de la Educación Básica;
- Resolución Ministerial N° 287-2016-MINEDU que aprueba el “Plan Estratégico Sectorial Multianual, PESEM 2016-2024 del Sector Educación”;
- Resolución Ministerial N° 189-2021-MINEDU, que aprueba las “Disposiciones para los Comités de Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica” y la Tabla de Equivalencias de Denominaciones para las comisiones y comités de las instituciones educativas públicas de Educación Básica;
- Resolución de Secretaría General N° 304-2014-MINEDU, que aprueba los Lineamientos denominados “Marco de Buen Desempeño del Directivo”;
- Resolución de Secretaría General N° 938-2015-MINEDU, que aprueba los “Lineamientos para la Gestión Descentralizada”;
- Resolución Viceministerial N° 002-2020-MINEDU, que aprueba los “Lineamientos para la conformación y gestión escolar de las Instituciones Educativas que se organizan en Redes Educativas de Gestión Escolar”;
- Resolución Viceministerial N° 013-2020-MINEDU, que aprueba los “Lineamientos del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas”;

¹ Se considera a las Redes Educativas Rurales y a las Redes de Gestión Escolar como Redes Educativas de Educación Básica.

- Resolución Viceministerial N° 035-2020-MINEDU, que aprueba las “Disposiciones que regulan la gestión de la asistencia técnica dirigida a las DRE y UGEL”;
- Resolución Viceministerial N° 052-2020-MINEDU, que aprueba los “Lineamientos de Formación docente en servicio”;
- Resolución Viceministerial N° 093-2021-MINEDU, que aprueba el “Clasificador de cargos de la Carrera Pública Magisterial”.

Las normas mencionadas incluyen sus normas modificatorias, complementarias, conexas o aquellas que las sustituyan.

4. SIGLAS Y GLOSARIO DE TÉRMINOS

4.1. Siglas

Para efectos del presente documento normativo, se señalan las siguientes siglas o acrónimos:

- Cargo directivo: Cargo directivo en institución educativa
- CNEB : Currículo Nacional de Educación Básica
- Directivo : Director y subdirector de institución educativa
- DRE : Dirección Regional de Educación o la que haga sus veces
- Herramientas : Herramientas de compromiso con el liderazgo
- IE : Institución Educativa
- IIEE : Instituciones Educativas
- ISP : Instituto Superior Pedagógico
- EF : Entidad(es) Formadora(s)
- EESPP : Escuela de Educación Superior Pedagógico Público
- MBDD : Marco de Buen Desempeño Docente
- MBDDir : Marco de Buen Desempeño del Directivo
- MINEDU : Ministerio de Educación
- Organizador : Organizador de las competencias del MBDDir
- Programa : Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas
- RE : Redes Educativas de Educación Básica
- TIC : Tecnologías de la Información y la Comunicación
- UGEL : Unidad de Gestión Educativa Local

4.2. Glosario de términos

Para efectos de la aplicación del documento normativo, se definen los siguientes términos:

4.2.1. Asesor en gestión escolar

Es un profesional en educación responsable del acompañamiento y orientación al directivo con fines de fortalecimiento y/o reforzamiento de su liderazgo pedagógico. Ejerce sus funciones en la estrategia formativa “Visitas de Gestión Escolar” y/o “Círculos de Interaprendizaje en Gestión Escolar” incorporando técnicas de *mentoring* y/o *coaching*. Ejercen sus funciones en implementaciones del Programa a través de EF.

4.2.2. Asistente técnico

Es un profesional con experiencia en gestión escolar que puede ejercer el rol de acompañante de mentores y asesores en gestión escolar, especialista en gestión escolar, asistente técnico, entre otras, responsable de monitorear la calidad de la implementación formativa y operativa de los procesos y estrategias del Programa, y fortalecer las capacidades de formadores tutores, mentores y asesores en gestión



escolar en el uso y manejo de los diseños, protocolos e instrumentos de la ejecución en territorio. En tal sentido, recoge información sobre la implementación formativa y operativa del Programa (incidencias, alertas, buenas prácticas) con fines formativos.

4.2.3. Cargo directivo en institución educativa

Se trata de un cargo en el Área de Gestión Institucional establecido en la Ley de Reforma Magisterial mediante el cual docentes son designados en cargo directivo de director o subdirector, previo concurso, de acuerdo con los criterios establecidos por el MINEDU.

4.2.4. Cohorte de directivos

Se trata de un grupo que reúne a docentes que han accedido al cargo directivo en un mismo concurso público de acceso al cargo, que se implementa según la normativa vigente.

4.2.5. Criterios de la dimensión

Aspecto específico de la dimensión formativa que la operacionaliza en acciones concretas para facilitar la formulación de la propuesta formativa de los procesos y estrategias del Programa.

4.2.6. Dimensión formativa

Ámbito de actuación de la gestión escolar que integra un conjunto de acciones asociadas a las competencias del MBDDir y orientadas a la construcción de escuelas exitosas y eficientes. Su realización con idoneidad por parte de los directivos es uno de los fines últimos del Programa².

4.2.7. Dimensiones de la gestión escolar

Ámbitos de operación que la gestión escolar utiliza para organizar sus prioridades y acciones y así lograr ofrecer un servicio educativo de calidad. Son cuatro (04): dimensión estratégica, dimensión administrativa, dimensión comunitaria y dimensión pedagógica. Aunque estas dos últimas son centrales en el desarrollo de aprendizajes, las cuatro requieren articularse de forma coherente para garantizar una formación integral de los estudiantes.

Dimensión estratégica:

Referida a 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 de esta dimensión es lograr una visión integral de los recursos, oportunidades y necesidades propias de cada comunidad educativa y de la IE, para lo cual debe considerar de cerca las otras dimensiones. El principal criterio orientador de la dimensión estratégica es el desarrollo integral de los estudiantes.

Dimensión administrativa:

Referida a 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. La gestión de esta dimensión es clave para lograr la operatividad cotidiana y segura de la institución, sin la cual no es posible alcanzar los objetivos planteados a mediano y largo plazo.

Dimensión pedagógica:

Referida a la gestión del núcleo pedagógico de la IE, es decir, el conjunto de actividades y recursos con mayor proximidad al logro de aprendizajes. Esta dimensión es

² Según la Resolución Viceministerial N° 013-2020-MINEDU que aprueba los "Lineamientos del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas".



fundamental y se centra, principalmente, en todas las actividades que sostienen y acompañan los procesos de enseñanza y el aprendizaje y que guían la formación integral y acompañamiento a cada estudiante y sus familias, en el marco del CNEB. De esta forma, se busca garantizar una atención pertinente a los estudiantes, de acuerdo con sus intereses, características y necesidades, que al mismo tiempo considere las demandas del entorno.

Dimensión comunitaria:

Referida al fomento de una gestión de la convivencia escolar sustentada en los enfoques del CNEB, al rechazo de toda forma de violencia y discriminación, al aprovechamiento de oportunidades, a la implementación pertinente de la Educación Sexual Integral, a la articulación con aliados estratégicos, al acompañamiento socioafectivo y cognitivo, al involucramiento de las familias, a fortalecer los factores protectores y a reducir los factores de riesgos desde una línea de acción formativa, promocional y preventiva, contemplando en todo momento una atención inclusiva que valore la diversidad. Todos estos procesos y acciones buscan hacer de la IE un espacio seguro para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

4.2.8. Directivo novel

Docente que accede a un cargo directivo y que no cuenta con experiencia en el ejercicio de dichas funciones en el Sistema de Dirección Escolar. En tal sentido, requiere especial atención a sus necesidades de formación vinculadas al tránsito del desempeño pedagógico a la gestión escolar o, dentro de la gestión escolar, de un cargo directivo a otro, en el marco de sus funciones.

4.2.9. Entidad Formadora

Son consideradas entidades formadoras las universidades, los institutos y las escuelas de educación superior acreditadas y/o licenciadas y otras instituciones especializadas de experiencia comprobada en el desarrollo de competencias de dirección educativa y otras afines o necesarias para la gestión escolar³.

4.2.10. Equipo de gestión escolar

Conformado por el personal de la institución educativa que participa en los diferentes procesos involucrados a las dimensiones de la gestión escolar; entre ellos, equipo directivo, docentes, auxiliares de educación, personal de soporte a la gestión pedagógica, personal administrativo, personal de salud, entre otros requeridos en la IE.

4.2.11. Formador Tutor

Es el responsable de la formación de los docentes con cargo directivo orientada al desarrollo de las competencias profesionales del MBDDir articulándola con la normativa vigente sobre gestión escolar y formación de los líderes pedagógicos, y sus enfoques, principios y fines. Ejercen sus funciones en implementaciones del Programa a través de EF.

4.2.12. Liderazgo pedagógico

Sistema complejo de actuación que desarrollan directores y subdirectores para evidenciar y contrastar conocimientos técnicos, mostrar destrezas, disposición, convicción y habilidades interpersonales, tomar en cuenta las experiencias previas, poseer un pensamiento sistemático y metódico que logre orientar todas las dimensiones de la gestión escolar hacia los aprendizajes que requieren desarrollar los estudiantes, desde una gestión centrada en la horizontalidad y el conocimiento del potencial de sus

³ Según la Resolución Viceministerial N° 013-2020-MINEDU que aprueba los "Lineamientos del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas".



miembros, movilizándolos, influyéndolos y comprometiéndolos a actuar coordinadamente con otros miembros de la comunidad educativa desde una visión compartida y transformadora de la escuela.

4.2.13. Mentor de directivos

Es un directivo con mayor experiencia y/o profesional en educación responsable de liderar el acompañamiento y orientación al docente que ejerce por primera vez un cargo directivo o al directivo que ejerce por primera vez otro cargo directivo con fines formativos. Ejerce sus funciones en la estrategia formativa “Mentoría para el directivo” incluyendo técnicas de *mentoring* y/o *coaching*. Cualquier adecuación del perfil mentor será emitida por el MINEDU de acuerdo con el contexto de la implementación de la Mentoría para el directivo. Ejercen sus funciones en implementaciones del Programa a través de EF.

4.2.14. Nivel de desempeño

Describe los diferentes niveles de dominio para cada dimensión formativa del “Organizador de las competencias del MBDDir”. Se proponen cuatro niveles de desempeño para los criterios establecidos en cada dimensión formativa, los cuales progresan de manera ascendente desde el nivel más bajo (nivel 1) hasta el nivel más alto (nivel 4).

4.2.15. Organizador de competencias del MBDDir

Herramienta formativa que organiza las competencias del MBDDir en dimensiones formativas, criterios específicos y niveles de desempeño para orientar la formulación de la propuesta formativa del Programa de acuerdo con la trayectoria profesional del directivo. Asimismo, la herramienta permite identificar las brechas formativas respecto al desempeño esperado para directores y subdirectores.

4.2.16. Sistema de Dirección Escolar

Es el conjunto de procesos y componentes que, interrelacionados, ofrecen a los directivos las mismas posibilidades de desarrollo profesional y el reconocimiento social a su trabajo, lo que permite redefinir y revalorar la función de los directivos al convertirlos en líderes del cambio. Este sistema se sostiene en la Ley de Reforma Magisterial y tiene tres aspectos clave para los directivos: Formación, Evaluación y Asignaciones e Incentivos. Por ello, presenta una visión articulada sobre la evaluación de acceso y del desempeño en el cargo directivo, el Programa y las asignaciones e incentivos como componentes que integran la labor de los directivos, conforme a lo señalado en el MBDDir.

5. CONTENIDO

5.1. La gestión escolar en el Sistema de Dirección Escolar

La escuela que queremos, entendida como un espacio acogedor, organizado democráticamente, acorde a las necesidades educativas de su contexto, y orientado a un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes, es un reto que requiere la transformación de un conjunto de procesos educativos.

En tal sentido, la gestión escolar es entendida como el conjunto de procesos administrativos y estrategias de liderazgo que buscan lograr el desarrollo integral de los estudiantes y garantizar su acceso a la educación básica. Esto se logra a través de la gestión estratégica, de las condiciones operativas, de la gestión de la práctica pedagógica y de la gestión del bienestar escolar. Uno de sus retos es dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela.



Por ello, se cuenta con cuatro dimensiones de la gestión escolar (estratégica, administrativa, comunitaria y pedagógica) que operan de forma interconectada y buscando sinergias. La gestión de una escuela debe atender estas cuatro dimensiones para ser considerada exitosa y eficiente. Dado que la escuela es una comunidad profesional de aprendizaje, la gestión escolar necesita orientar todas sus dimensiones al desarrollo integral de los aprendizajes. Asimismo, es indispensable considerar que las dimensiones pedagógica y comunitaria tienen un lugar central en dicho fin.

5.1.1. El rol del directivo en el Sistema de Dirección Escolar

El equipo directivo orienta los esfuerzos de la gestión escolar hacia el logro de objetivos comunes de acuerdo al contexto y a las necesidades de gestión existentes, bajo el desarrollo de su liderazgo pedagógico instruccional y distribuido. Este liderazgo, además de ser una cualidad de la persona que lo ejerce, también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución siempre que varios miembros de la escuela -con autoridad formal o informal- coordinen y trabajen conjuntamente para contribuir al logro de metas y resultados.

Para ello, es importante reforzar el Sistema de Dirección Escolar de modo que la interrelación de sus componentes garantice la consecución de los propósitos trazados para la gestión escolar y el aprendizaje de los estudiantes, bajo la orientación del MBDDir. Los componentes del Sistema se organizan y relacionan de la siguiente manera:

Gráfica N° 1: Organización del Sistema de Dirección Escolar



Fuente: MBDDir, 2014.

5.1.1.1. Marco de Buen Desempeño Directivo

Es el lineamiento fundamental del Sistema de Dirección Escolar, constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás componentes del Sistema de Dirección Escolar, debido a que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, en la medida que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación.

Para que los líderes directivos alcancen un rendimiento eficiente, es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se expongan con claridad. En ese sentido, el MBDDir es un documento guía, que brinda orientaciones estratégicas sobre lo que se espera de los directivos como líderes pedagógicos centrados en el logro de aprendizajes de los estudiantes.



5.1.1.2. Evaluación de acceso y del desempeño en cargos directivos

Ambos procesos permiten, por un lado, identificar a los docentes que reúnen los requisitos y las condiciones idóneas para acceder al cargo de director o subdirector y, por otro, evaluar su desempeño en la gestión para determinar la continuidad en el cargo directivo. Es importante mencionar que las tendencias pedagógicas actuales exigen un perfil adecuado y diferenciado para acceder al cargo de director o subdirector de institución educativa. En ese sentido, se espera que:

- El director lidere, supervise y evalúe la gestión escolar de la institución educativa a su cargo, mediante el aseguramiento de condiciones operativas, asimismo se encarga de la supervisión, monitoreo y acompañamiento del desempeño de los procesos pedagógicos, con el fin de garantizar el acceso, permanencia y culminación de la trayectoria escolar y asegurar la calidad del servicio educativo, la integridad físico-emocional de todos los estudiantes, el respeto a la diversidad y la mejora de los aprendizajes, en el marco del Currículo Nacional de Educación Básica.
- El subdirector lidere y oriente el proceso de enseñanza y aprendizaje del nivel(es) y/o modalidad a su cargo, asignado por el director, así como identifique las necesidades pedagógicas del docente y gestión de recursos educativos, a fin de promover la mejora del nivel(es) y/o modalidad a su cargo, garantizando la integridad físico-emocional de todos los estudiantes, el respeto a la diversidad y la mejora de los aprendizajes, en el marco del Currículo Nacional de Educación Básica.

5.1.1.3. Asignaciones e incentivos

Este componente señala el proceso a través del cual se promueve la motivación para ocupar la dirección de una institución educativa, generando perspectivas de desarrollo profesional y, consecuentemente, mejorando la calidad del servicio educativo para hacerla sostenible en el tiempo.

5.1.1.4. Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores

La formación continua, permanente y coherente con los otros componentes del Sistema de Dirección Escolar permite que el directivo adquiera habilidades y competencias específicas que se desarrollan con la práctica de acciones que respondan al ejercicio de funciones y responsabilidades propias del cargo, así como de años de experiencia docente.

Por ello, este Programa, entre otros aspectos, organiza un proceso para el itinerario formativo del directivo mediante el cual se instalan, desarrollan, fortalecen y sostienen competencias en los docentes que asumen la función de directivo escolar.

5.1.2. La formación del líder pedagógico

La incidencia que tiene el liderazgo del directivo sobre el nivel de logro de los estudiantes se encuentra vinculada a su influencia sobre la calidad de la práctica de sus docentes y en cómo atiende las dificultades identificadas en dichas prácticas. Por ello, la formación de los líderes pedagógicos requiere mejorar las capacidades y la influencia interpersonal del equipo directivo en sus instituciones educativas.

La formación ofrecida al interior del Programa a través de sus procesos y estrategias debe estar orientada a generar espacios de formación técnica y académica, así como espacios de reflexión que permitan al directivo identificar su potencial como agente del cambio y mejora en el espacio educativo. De este modo, podrá poner en práctica estrategias que articulen los aspectos teóricos con las situaciones de la vida diaria.



Los Lineamientos del Programa⁴, organizan la formación ofrecida a directivos orientándola hacia el desarrollo de las competencias del MBDDir de manera progresiva y a partir de una oferta de formación que atiende las demandas profesionales de directores y subdirectores considerando su trayectoria profesional y sus necesidades de formación identificadas para la renovación y actualización que respondan a los desafíos de la gestión escolar.

Para lograr este desarrollo de competencias, los procesos formativos del Programa introducen en la formación aspectos de gestión escolar que le permitan ejercer un liderazgo eficaz, centrado en la mejora de los logros de aprendizajes de los estudiantes, con respeto a las personas y al contexto sociocultural donde labora.

En el marco de los citados Lineamientos, los procesos formativos, diferentes en su finalidad y naturaleza, son los siguientes:

Cuadro N° 1: Procesos formativos del Programa

PROCESO FORMATIVO	OBJETIVO	ESTRATEGIAS
INDUCCIÓN	Desarrollar las competencias del MBDDir que orientan al directivo a afrontar los retos específicos del nuevo cargo y facilitar su inserción en la cultura institucional donde desarrolla su labor.	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de Transición previo al inicio de sus labores; • Conjunto de cursos, módulos y/o diplomados en el caso del docente que ejerce por primera vez un cargo directivo; • Mentoría a quien ejerce por primera vez un cargo directivo y a los directivos que ejercen por primera vez un cargo directivo diferente
MEJORA CONTINUA	Fortalecer el desarrollo de las competencias del MBDDir que favorezcan el desempeño del directivo atendiendo de manera flexible y permanente a sus necesidades de formación, considerando su elección de trayectoria profesional a las demandas en su quehacer profesional. Está dirigido a los directivos que han cumplido con el logro de los cursos, módulos y/o diplomados que se ofrecen en la etapa de inducción.	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos • Visitas de Gestión Escolar • Círculos de Interaprendizaje en Gestión Escolar <p>Estas estrategias formativas pueden ofrecerse de manera independiente o combinada.</p>
ESPECIALIZACIÓN	Profundizar y ampliar el desarrollo de las competencias del MBDDir en los directivos ofreciendo oportunidades de formación que incidan en aspectos específicos o estudios de mayor profundización en áreas específicas (liderazgo pedagógico, gestión escolar o afines), según sus intereses y a las necesidades de la IE que lidera, en el marco del sistema educativo peruano.	Se incluye diversas estrategias formativas que el directivo puede acceder según sus méritos y posibilidades, que puede coadyuvar a la obtención de un nuevo grado académico que le permita especializarse.

5.2. Propuesta formativa del Programa

Considerando su trayectoria profesional, directores y subdirectores antes de ejercer el cargo directivo han transitado por el itinerario formativo del docente de aula desarrollando y fortaleciendo las competencias profesionales que orientan dicho desempeño. Al asumir la función del líder pedagógico de la escuela requiere de una formación específica que responda a sus nuevas responsabilidades y las expectativas que genera su desempeño en toda la comunidad educativa.

La propuesta formativa para directivos deberá desarrollar, con detenimiento y especificidad, sus necesidades de fortalecimiento, guiada por estándares de desempeño y competencias para dichas responsabilidades, promoviendo la innovación y creatividad por parte de los directivos para responder a su contexto. Esto quiere decir que, para la formulación de la propuesta formativa, se necesita operativizar las competencias del MBDDir a través de un “Organizador de competencias del MBDDir”,

⁴ Resolución Viceministerial N° 013-2020-MINEDU, que aprueba los “Lineamientos del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas”.



implementar herramientas de compromiso de liderazgo y orientarla hacia el logro de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

5.2.1. Fundamentación

En vista de los retos del desempeño institucional, la formación para directivos debe encaminarlos a convertirse en agentes clave para el cambio y la transformación de la cultura institucional de la escuela de modo que puedan influir significativamente en el aprendizaje de los estudiantes, su objetivo final. Debe considerar, además, mecanismos para que los líderes pedagógicos identifiquen, construyan y/o adapten fácilmente procedimientos para retroalimentar, acompañar y fortalecer a los docentes bajo un enfoque crítico reflexivo y de uso de datos o información producida por la escuela. Asimismo, para el diseño de la formación, es importante considerar las responsabilidades del líder escolar, su gestión del tiempo, la simplificación administrativa y la eficacia necesaria que requiere para su labor.

Lograr ello implica que la formación de los directivos priorice también aspectos vinculados al desarrollo personal que permita consolidar valores y disposiciones que coadyuven al tránsito entre el desempeño de aula e institucional de manera exitosa, propiciando la consolidación en su identidad como directivo. En esa medida, la propuesta formativa, al tiempo que se orienta por el MBDDir, debe considerar en su propuesta formativa las siguientes pautas generales:

- Preparación en procesos de gestión para la planificación participativa, el monitoreo a la implementación de los instrumentos de gestión, la evaluación y análisis de resultados obtenidos y la identificación de ajustes, cambios de ruta necesarios y rediseño de acciones.
- Preparación en procesos vinculados a la seguridad y salubridad, gestión de los recursos educativos, matrícula y preservación del derecho a la educación, y gestión transparente de los recursos financieros.
- Equipamiento con objetivos, protocolos, herramientas y prácticas de gestión adaptables vinculados a tecnologías de la información y comunicación, y técnicas de mentoring y coaching, de ser requerido, que faciliten el seguimiento a los aprendizajes de los estudiantes y la interpretación de datos.
- Articulación con las herramientas de compromiso con el liderazgo, de modo que pueda contar con retroalimentación diagnóstica que le permita monitorear sus propios avances y dificultades.
- Fortalecimiento al monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica docente y al trabajo colaborativo colegiado.
- Fortalecimiento de la autopercepción de la mano de habilidades socioemocionales que le faciliten reconocerse cognitivamente y afectivamente como líder pedagógico y como persona para así poder desarrollar fortalezas en él y en otros.

5.2.2. Requerimientos para la formulación de la propuesta formativa

5.2.2.1. Organizador de las competencias del MBDDir

Es una herramienta formativa que organiza las competencias del MBDDir (ver Anexo 1). Este documento, además, operacionaliza las competencias del MBDDir en dimensiones formativas, criterios específicos y niveles de desempeño para orientar la formulación de la propuesta formativa del Programa de acuerdo con la trayectoria profesional del directivo. Asimismo, la herramienta permite identificar las brechas formativas de los directivos respecto al desempeño esperado para directores y subdirectores.

Los niveles de desempeño se encuentran progresados de forma ascendente desde el nivel 1 al nivel 4 y cada uno describe un nivel de dominio específico de los criterios de la dimensión formativa. Específicamente, los niveles deben interpretarse como se señala a continuación:

- Nivel 1: se encuentra en inicio para el logro de la dimensión formativa
- Nivel 2: se encuentra en proceso para alcanzar la dimensión formativa
- Nivel 3: domina de manera satisfactoria la dimensión formativa
- Nivel 4: domina de manera destacada la dimensión formativa

La definición de los niveles de desempeño permitirá definir los objetivos de los programas formativos en función al cargo ocupado por los directivos y determinar sus brechas formativas de los directivos con relación al nivel mínimo y esperado.

5.2.2.2. Herramientas de compromiso con el liderazgo

Considerando los elementos del Sistema de Dirección Escolar, es necesario proveer a los directivos de herramientas de compromiso con el liderazgo que faciliten el desarrollo de las competencias requeridas para el ejercicio de los diversos cargos que ocupan y ocuparán a lo largo de su línea de carrera profesional, según la normativa vigente.

Las herramientas posibilitarán que los directivos desarrollen un mayor nivel de autoconocimiento y autorreflexión sobre su desempeño y permitirán que gestionen de manera más autónoma su propio aprendizaje y desarrollo profesional. Estas herramientas, además de ser un insumo importante para su fortalecimiento, permiten a los directivos aprovechar de mejor manera la oferta de formación del Programa, así como enfrentar con mayores recursos las evaluaciones del desempeño en el cargo en la medida que los retroalimentan, ofreciéndoles la posibilidad de identificar oportunidades de mejora y necesidades formativas aún no cubiertas. De este modo, las herramientas de compromiso con el liderazgo articulan el componente formativo del Sistema de Dirección Escolar con el de evaluación.

Adicionalmente, las herramientas pueden contribuir al tránsito del desempeño en aula al desempeño institucional en la trayectoria profesional de los directivos noveles. Las herramientas de compromiso con el liderazgo son las siguientes:

Cuadro N° 2: Herramientas de compromiso con el liderazgo

HERRAMIENTAS	DEFINICIÓN	OBJETIVO	PÚBLICO OBJETIVO	MOMENTO DE USO SUGERIDO
PROYECTO DE LIDERAZGO	Proyecto en el que los directivos que acaban de ser designados en el cargo diseñan soluciones creativas orientadas a resolver diversos desafíos que enfrentan sus instituciones educativas para lograr las metas institucionales.	Fortalecer sus competencias desde el acceso al cargo directivo.	Directivos designados	Al inicio del ejercicio del cargo.
AUTOEVALUACIÓN	Proceso de autorreflexión donde el directivo emite un juicio sobre su nivel de logro de las competencias que debe alcanzar para desempeñarse efectivamente en el cargo.	Asegura que el directivo conozca el nivel de desarrollo de sus competencias, identificando sus fortalezas y oportunidades de mejora en función a estándares definidos.	Directivos designados	Desde el fin del primer año en el cargo en adelante.



PLAN DE APRENDIZAJE PROFESIONAL	Itinerario de formación desarrollado por el propio directivo (metas, estrategias, indicadores y recursos) con base a la identificación sistemática de sus necesidades de aprendizaje.	Asegura que el directivo planifique su propia trayectoria formativa con el objetivo de fortalecer sus competencias y mejorar su desempeño.	Directivos designados	Desde el fin del primer año en el cargo en adelante.
PORTAFOLIO	Carpeta que contiene una colección estructurada de evidencias que demuestran el desempeño y crecimiento profesional del directivo.	Capturar el desempeño profesional del directivo a través de una muestra tangible de su trabajo y desarrollo profesional. Esto facilita la evaluación, autoevaluación y acompañamiento al directivo.	Directivos designados	Desde el inicio del primer año en el cargo en adelante.

5.2.3. Propuesta formativa de Inducción

La Inducción es un proceso formativo inicial, como tal es el primer peldaño para la formación de un docente que ejerce por primera vez el cargo directivo o de un directivo que ocupa por primera vez otro cargo directivo. Se trata de un proceso formativo desafiante que confronta a sus beneficiarios a sus nuevas funciones y responsabilidades propias del cargo, además de ayudarlo a insertarse en la cultura institucional de su escuela.

Para desarrollar el liderazgo pedagógico de sus beneficiarios, es importante acompañar al docente en la transición entre el aula y el cargo directivo. Generar una formación organizada, técnica y académica que le ofrezca un plan con objetivos de desarrollo claros como parte de las obligaciones, responsabilidades y beneficios del cargo directivo. Asimismo, formación vivencial individualizada, intensiva y sostenida que aborde el contexto de los directivos, sumándole espacios de interacción que permiten orientar el desarrollo de valores combinados con formación rigurosa y formal.

En el caso de los directivos que asumen un nuevo cargo directivo, es necesario guiarlos en los nuevos desempeños requeridos para el cumplimiento de sus responsabilidades y funciones. Ello requiere de formación vivencial individualizada, intensiva y sostenida que aborde su nuevo contexto, sumándole espacios de interacción personal que permiten orientar el desarrollo de valores.

Por ello, la propuesta formativa de la Inducción debe, como mínimo:

- Identificar las necesidades formativas de los directivos.
- Incorporar las herramientas de compromiso con el liderazgo dirigidas a directivos
- Contribuir al logro de las dimensiones formativas, según el nivel de desempeño de la competencia señalado en el “Organizador de las competencias del MBDDir” (ver Anexo 1).
- Incluir en su oferta el desarrollo las disposiciones brindadas en la Matriz de fortalecimiento del cargo directivo (ver Anexo 2).
- Proveer de herramientas y/o instrumentos y/o protocolos claros para facilitar la gestión escolar y evidenciar los beneficios de su uso.
- Para directivos noveles, fortalecer las dimensiones estratégica y pedagógica de la gestión escolar; para el caso de directivos que asumen un nuevo cargo directivo, fortalecer las cuatro dimensiones.



5.2.3.1. Acoplamiento de las estrategias formativas de Inducción

La Inducción se implementa a través de las estrategias: “Curso de Transición”, un “Diplomado” y la “Mentoría para el directivo”, para el caso de los docentes que asumen por primera vez un cargo directivo. Para los directivos que ejercen por primera vez un cargo directivo diferente, la Inducción se basa en las estrategias: “Curso de Transición” y “Mentoría para el directivo”. El desarrollo de competencias que logra este proceso inicial en la formación de directivos debe planificarse y formularse para ser distribuido entre las estrategias mencionadas. Para ello, se debe considerar lo siguiente:

a. Curso de Transición

Este curso inicia el desarrollo de las competencias que contribuyan a su adaptación al sistema y su formación como líder pedagógico, desde una visión ética, crítica reflexiva y orientado a la mejora continua; proporcionándole para ello, información y herramientas para el análisis y aplicación referentes a las políticas, normas y responsabilidades. Se busca que el directivo identifique las políticas educativas y normativas relacionadas al sistema de gestión escolar y reconozca su rol como directivo, articulando dichas políticas con el correcto funcionamiento de su IE y a su mejora continua.

Por ello, debe poder analizar sus funciones como líder pedagógico y el impacto de las habilidades blandas para comprender la planificación de los instrumentos de gestión escolar en el marco de los compromisos de gestión escolar para la mejora de los aprendizajes. El curso deberá proporcionar al directivo la ruta de utilización de las herramientas de compromiso con el liderazgo, así como material formativo sobre las mismas. Su implementación puede ser presencial, a distancia o semipresencial y está a cargo del MINEDU.

Para el diseño de la propuesta pedagógica se deberá considerar el Organizador de las competencias del MBDDir (ver Anexo 1) y las disposiciones brindadas en la Matriz de fortalecimiento del cargo directivo (ver Anexo 2).

b. Diplomado

En el caso del docente que ejerce por primera vez un cargo directivo, culminado el Curso de Transición, continuará su formación a través de un Diplomado. Este Diplomado le permitirá, por un lado, planificar la gestión de la IE y, por otro, identificar cómo reaccionar ante situaciones que modifiquen lo estructurado en la planificación. El desarrollo de estas prácticas de liderazgo instruccional y distribuido le darán la posibilidad de establecer altas expectativas en las metas de la IE y el compromiso de los docentes, y acciones más organizadas para el logro de los aprendizajes, con lo que podría sentar las bases para un cambio en la cultura institucional.

Para ello, el Diplomado brindará formación en torno a la gestión para la planificación participativa institucional y curricular, así como su seguimiento y evaluación. Además, ofrecerá los fundamentos para el monitoreo, retroalimentación y acompañamiento a la práctica del docente y la gestión de la convivencia escolar, con miras al bienestar y logro de aprendizajes de los estudiantes, desde un enfoque de liderazgo pedagógico instruccional y distribuido. Se organiza en módulos formativos al interior de los cuales se despliegan cursos. Además, puede incluirse visitas de gestión escolar y/o círculos de interaprendizaje en gestión escolar.

Su implementación estará a cargo de una universidad licenciada y tomará en cuenta lo mencionado en el artículo 43 de la Ley N° 30220, Ley Universitaria. Para el diseño de la propuesta pedagógica se deberá considerar el Organizador de las



competencias del MBDDir (ver Anexo 1) y las disposiciones brindadas en la Matriz de fortalecimiento del cargo directivo (ver Anexo 2).

c. Mentoría para el directivo – año 1

La Mentoría para el directivo se ejecuta durante los dos primeros años de la trayectoria profesional del directivo novel o del directivo que ejercen por primera vez un cargo directivo diferente. La Mentoría es clave para todo Sistema de Dirección Escolar y específicamente para que quienes la reciban se conviertan en líderes efectivos en los espacios educativos en los que se desarrollan y también para que puedan aprender a delegar funciones, pues se trata de un proceso de aprendizaje de reciprocidad.

En tal sentido, los mentores ofrecen un acompañamiento para el desarrollo de las competencias profesionales de directivos, insertándolos en un proceso en el que una persona aprende de otro líder convirtiéndose en una herramienta muy valiosa para el crecimiento individual y profesional de los beneficiados. Coadyuva al objetivo de guiar al directivo en su búsqueda por descubrir y recrear estrategias para resolver problemas, para aumentar la confianza en sí mismo y para construir un amplio repertorio de habilidades de liderazgo.

Para el caso de los directivos noveles, durante el primer año, esta estrategia se implementa en paralelo y de forma complementaria al Diplomado. En tal sentido, para este primer año, la Mentoría fortalece un proceso individual para el desarrollo de sus metas y habilidades, desarrollar confianza y diálogo reflexivo, plantear resultados de logro de aprendizaje a partir de identificar y diagnosticar prácticas de monitoreo y acompañamiento adecuadas en la IE, así como el uso reflexivo de datos de aprendizaje y bienestar estudiantil para la gestión de la IE, estimulando y comprometiendo a los docentes. La propuesta formativa del Diplomado tendrá su desarrollo práctico a través de la Mentoría año 1.

Algunas pautas generales para el diseño de la propuesta formativa de esta estrategia son las siguientes:

- Incorporar el establecimiento de metas personales articulándolas con las herramientas de compromiso con el liderazgo.
- Establecer relaciones significativas entre mentor y directivo.
- Entender qué tipos de enfoques⁵ son posible de ser trabajados en el contexto de la implementación y con qué motivo.
- Aceptar y recurrir a las experiencias de aprendizaje del directivo y de la escuela alineadas con la gestión escolar y el MBDDir.
- Reconocer los beneficios de aprender de otros.
- Combinar apoyo de los profesionales expertos, de compañeros y especialistas
- Experimentar con nuevas metodologías, recursos y/o herramientas y observar qué resultados tiene en los estudiantes.
- Usar, adaptar y/o crear recursos, herramientas, instrumentos y protocolos efectivos.

Para el diseño de la propuesta pedagógica se deberá considerar el Organizador de las competencias del MBDDir (ver Anexo 1) y las disposiciones brindadas en la Matriz de fortalecimiento del cargo directivo (ver Anexo 2).

⁵ Según la Resolución Viceministerial N° 013-2020-MINEDU que aprueba los “Lineamientos del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas”, los enfoques del Programa son los previstos en el CNEB y los que adicionalmente esta normativa señala.



d. Mentoría para el directivo - año 2

La influencia en las prácticas pedagógicas de los docentes, así como la planificación institucional y curricular, caracterizan y orientan este segundo año de Mentoría para el directivo. En tal sentido, se requiere fortalecer en los directivos que lo son por primera vez las acciones en torno al monitoreo a la complejidad cognitiva de las actividades pedagógicas y las estrategias para promover la participación de los estudiantes, haciendo mayor énfasis en que los docentes usen los hallazgos de su monitoreo para brindar retroalimentación que promueva el pensamiento crítico y autoaprendizaje de sus estudiantes. Del mismo modo, es importante reforzar el monitoreo al bienestar de los estudiantes y la convivencia escolar.

Para el diseño de la propuesta pedagógica se deberá considerar el Organizador de las competencias del MBDDir (ver Anexo 1) y las disposiciones brindadas en la Matriz de fortalecimiento del cargo directivo (ver Anexo 2).

5.2.4. Propuesta formativa de Mejora continua

La Mejora continua apuesta por la formación constante de los directivos en ejercicio de sus funciones para progresar el desarrollo de las competencias del MBDDir iniciado en la Inducción. En este sentido, confronta a sus beneficiarios a la necesidad de continuar el desarrollo de competencias para el logro de un liderazgo efectivo a través de una oferta de formación implementada de manera flexible y respondiendo a sus necesidades de formación.

Para su implementación, es importante contar con información sobre el logro de competencias de los directivos en el proceso formativo previo, de modo que se pueda implementar Cursos, Visitas de Gestión Escolar o Círculos de Interaprendizaje, según las necesidades formativas de los beneficiarios. Es importante considerar que el rezago en los logros formativos que responden a los niveles de desempeño mencionados en el Organizador debe atenderse de manera flexible y focalizada para poder cumplir el objetivo de un liderazgo efectivo en la IE.

Las DRE o las que hagan sus veces podrán diseñar oferta de formación de Mejora continua siguiendo las orientaciones contempladas en las normas que regulan la materia. Para ello, recibirá asistencia técnica de parte del MINEDU.

La propuesta formativa de la Mejora continua debe, como mínimo:

- Difundir la utilidad de las herramientas de compromiso con el liderazgo dirigidas a directivos a través de estrategias pedagógicas y comunicacionales pertinentes que promuevan su conocimiento y uso para distintas cohortes de directivos, incluyendo a los directivos noveles.
- Incorporar las herramientas de compromiso con el liderazgo dirigidas a directivos
- Contribuir al desarrollo de los niveles de desempeño establecidos en el “Organizador de las competencias del MBDDir”.
- Incluir en su oferta el desarrollo de las dimensiones formativas establecidas en el “Organizador de las competencias del MBDDir”.
- Proveer de herramientas y/o instrumentos y/o protocolos claros y adaptables para facilitar la gestión escolar.
- Propiciar habilidades para la construcción de herramientas de gestión propias.

A continuación, se presentan las diversas maneras en que se implementaría la propuesta formativa de Mejora continua.

5.2.4.1. Continuidad con la Inducción

Culminada la implementación del proceso formativo Inducción a través del Curso de Transición, un Diplomado y la Mentoría para el directivo-año 1, el desarrollo de



competencias que propicia la Mejora continua debe planificarse y formularse considerando lo ya avanzado. Para ello, se debe considerar lo siguiente:

a. Curso sobre las herramientas de compromiso con el liderazgo

Las herramientas de compromiso con el liderazgo serán comunicadas a todos los directivos a través de cursos que pueden ofrecerse de manera modular en modalidad presencial, semipresencial o a distancia. Asimismo, el material formativo referido a su uso y aplicación deberá ser parte del diseño de todas las estrategias formativas del Programa.

5.2.4.2. Estrategias formativas de la Mejora continua

En la Mejora continua pueden implementarse las estrategias formativas Cursos, Visitas de Gestión Escolar y/o Círculos de interaprendizaje en gestión escolar (CIAG), de manera independiente o complementaria. El desarrollo de competencias debe planificarse y formularse para ser distribuido entre las estrategias mencionadas considerando adicionalmente los logros de la Mentoría para el directivo-año 2. Para ello, se debe considerar lo siguiente:

a. Círculos de interaprendizaje en gestión escolar

Es una estrategia formativa de reforzamiento, a través de la cual se promueven espacios de asesoramiento centrados en la discusión y reflexión crítica, el interaprendizaje, el trabajo colaborativo y la retroalimentación de las prácticas de gestión escolar de los directivos. Este espacio permite plantear acciones de mejora individuales o colectivas en atención a las necesidades específicas de cada IE o RE, en base del análisis de evidencia y buenas prácticas con el objetivo de mejorar el logro de aprendizaje de los estudiantes. Se ejecutan en modalidad presencial, a distancia o semipresencial.

Para el diseño de la propuesta pedagógica se deberá considerar el Organizador de las competencias del MBDDir (ver Anexo 1) y las disposiciones brindadas en la Matriz de fortalecimiento del cargo directivo (ver Anexo 2).

b. Cursos

Los cursos se planifican por sesiones diseñadas con enfoque por competencias, considerando el enfoque andragógico, el aprendizaje colaborativo y autónomo. Además, se fomenta la reflexión, el análisis, el conflicto cognitivo y la discusión desde las habilidades, actitudes y conocimientos de los participantes; así como la autogestión del conocimiento en entornos de aprendizaje virtual. En ellos, se realizan diversas actividades grupales e individuales (análisis de vídeos, estudio de casos, debates, foros, entre otros) de tipo aplicativo que implican un vínculo permanente con la gestión escolar que desarrolla el directivo.

Su duración fluctúa entre las 32 y las 120 horas lectivas pudiendo ser implementados y evaluados al interior de un módulo formativo. Se ejecutan en modalidad presencial, a distancia o semipresencial.

Para el diseño de la propuesta pedagógica se deberá considerar el Organizador de las competencias del MBDDir (ver Anexo 1) y las disposiciones brindadas en la Matriz de fortalecimiento del cargo directivo (ver Anexo 2).

c. Visitas de Gestión Escolar

Es una estrategia formativa de reforzamiento para la mejora de la gestión escolar del directivo orientándolo en su propia IE o RE. Se desarrolla a través de visitas del formador en las cuales se asesora y retroalimenta al directivo de acuerdo a las necesidades del cargo que desempeña y del contexto institucional. Estas cuentan



con protocolos e instrumentos adaptables que permiten recoger insumos para asesorar al directivo en la mejora de la gestión escolar. Su duración se establece en función del proceso formativo en que se ejecuta, haciéndose seguimiento y monitoreo de las metas propuestas. Se ejecutan en modalidad presencial, a distancia o semipresencial.

Para el diseño de la propuesta pedagógica se deberá considerar el Organizador de las competencias del MBDDir (ver Anexo 1) y las disposiciones brindadas en la Matriz de fortalecimiento del cargo directivo (ver Anexo 2).

5.2.4.3. Articulación con Especialización

La oferta de formación de la Mejora continua busca que los directivos logren un progreso en sus competencias que los lleve al nivel de desempeño esperado según lo que establece el Organizador de las competencias del MBDDir. De este modo, la Especialización amplía ese desarrollo vinculándolo a la trayectoria profesional del directivo para la realización de estudios a profundidad sobre líneas de investigación relacionándola con la información obtenida a partir de las herramientas de compromiso con el liderazgo.

La Especialización debe responder a los intereses profesionales y académicos de los directivos desde una perspectiva de investigación y producción de conocimiento. Es decir, este proceso formativo contribuye a que los directivos pueden transitar hacia el desempeño en innovación e investigación, buscando que desarrollen capacidades para el diseño, la implementación y evaluación de proyectos de innovación pedagógica e investigación educativa aprovechando su experiencia y las competencias desarrolladas en los procesos formativos previos, a través de diversas estrategias formativas a las que los directivos puedan acceder según sus méritos y posibilidades.

El MINEDU orienta y regula el proceso de implementación de la Especialización.

5.2.4.4. Emisión de constancias y certificados

Los beneficiarios focalizados en la implementación de las estrategias formativas que obtengan nota aprobatoria, serán certificados u obtendrán constancias. Asimismo, los requerimientos para la aprobación, la emisión de constancias o certificados, se definen en función a los parámetros establecidos por el MINEDU, Organismo Internacional o EF encargada de la implementación. De este modo, el Sistema de Dirección Escolar puede nutrirse de estos insumos para la interacción de sus diversos componentes.

5.3. Soporte de la implementación de la formación de directivos

La oferta formativa dirigida a directivos es ejecutada por mentores de directivos, asesores en gestión escolar y formadores tutores, según el proceso y la estrategia de formación considerando, además, si la implementación es ejecutada por el MINEDU, Organismo Internacional o EF. Mentores de directivos, asesores en gestión escolar y formadores tutores son el origen de la transmisión de la propuesta formativa, por lo que, su selección y capacitación son procesos críticos fundamentales para el éxito de la gestión escolar.

5.3.1. Criterios a considerar para el perfil de mentores, asesores en gestión escolar y formadores tutores

Mentores de directivos, asesores en gestión escolar y formadores tutores son responsables de la formación de directivos orientada al desarrollo de las competencias del MBDDir organizadas a través del Organizador de las competencias del MBDDir. En tal sentido, el proceso de convocatoria para estos responsables de la formación de



directivos debe tomar en cuenta el perfil, experiencia, conocimientos, habilidades y requisitos señalados en el Anexo 3. La formación de estos deberá considerar lo siguiente:

5.3.1.1. Formación de mentores, asesores en gestión escolar y formadores tutores

Orientada a desarrollar y fortalecer las competencias de mentores de directivos, asesores en gestión escolar y formadores tutores para atender las necesidades formativas de directivos. Requiere formación para desarrollar las competencias profesionales del directivo y competencias digitales para el uso de tecnologías digitales como recursos para la función formadora. Según la estrategia formativa a implementar, podría requerir fortalecimiento en técnicas de mentoring y/o coaching.

Debe desarrollar y fortalecer la investigación e innovación, así como el desarrollo personal de los directivos vinculados al autoconocimiento e identidad como directivos, la toma de decisión en base a principios éticos y democráticos, la expresión y autorregulación de sus emociones y la gestión de su propio aprendizaje.

Habilidades sociales que favorezcan el establecimiento de relaciones asertivas, empáticas y solidarias, basadas en el respeto mutuo y la valoración de la diversidad personal y cultural.

Para asegurar la calidad del equipo de mentores de directivos, asesores en gestión escolar y formadores tutores y garantizar su adecuada preparación para la ejecución de la estrategia formativa a implementarse, su formación se ofrecerá y organizará mínimamente de la siguiente manera:

a. Formación para la implementación de la estrategia formativa

Mentores de directivos, asesores en gestión escolar y formadores tutores deben estar en capacidad de poder ejecutar todos los componentes, actividades y/o modalidades que se desplieguen en la estrategia formativa. En ese sentido, deben conocer y entender la totalidad de los materiales que se utilizan, así como los diseños formativos, protocolos, guías metodológicas, pautas y cualquier otro elemento que esté relacionado directa o indirectamente con la labor que deben realizar con los directivos.

En tal sentido, la formación requiere poner a prueba su desempeño mediante simulaciones o juegos de roles, u otras formas de evaluación que permitan garantizar que el formador esté en capacidad de poder conducir con calidad la estrategia formativa a su cargo.

b. Formación para el acompañamiento al directivo

Mentores de directivos, asesores en gestión escolar y formadores tutores deben estar en capacidad de poder implementar la estrategia formativa garantizando la calidad necesaria para cumplir los objetivos formativos en los directivos. Eso implica que estos tengan las competencias necesarias para lograr los aprendizajes esperados en el nivel de desempeño que desarrolla cada proceso y estrategia formativa.

En ese sentido, su formación debe incluir por lo menos los siguientes aspectos:

Gestión escolar y liderazgo pedagógico

Mentores de directivos, asesores en gestión escolar y formadores tutores deben conocer y comprender la normativa vigente en materia de gestión escolar, así como las herramientas de compromiso con el liderazgo, e instrumentos diversos que todo directivo debe conocer. Asimismo, deben tener



conocimiento de las teorías de liderazgo pedagógico vigentes y el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones.

Formación basada en competencias y manejo del enfoque crítico reflexivo

Mentores de directivos, asesores en gestión escolar y formadores tutores deben estar en capacidad de formar a los directivos desde el enfoque por competencias, así como desde dominio y manejo del enfoque crítico reflexivo que potencien la retroalimentación por descubrimiento, el diálogo reflexivo, la promoción de la complejidad cognitiva de las actividades pedagógicas, la promoción de la participación de los estudiantes, y otras que contribuyan a fortalecer la influencia de los directivos en sus docentes.

- *Habilidades didácticas y metodológicas*
Deben reforzar sus enfoques sobre la formación de adultos, manejo didáctico y metodologías diversas para el aprendizaje. En ese sentido, deben ser formados en estrategias metodológicas, tecnologías de la información, herramientas virtuales, entre otras.
- *Habilidades socioemocionales*
Deben tener un alto nivel de desarrollo de competencias socioemocionales para el trabajo en equipo con sus pares, así como para garantizar un acompañamiento adecuado y asertivo a los directivos, manejando situaciones de tensión o emocionales, así como generando una motivación positiva en los directivos basadas en el respeto mutuo, la identificación y la valoración a la diversidad personal y cultural.

c. Periodicidad de la formación

La formación debe darse en dos momentos de la estrategia formativa: antes del inicio de la implementación y durante la implementación.

Antes del inicio de la implementación

Toda estrategia formativa debe tener una etapa de inducción y preparación a los mentores de directivos, asesores en gestión escolar y formadores tutores. Esta etapa debe buscar atender la implementación de la estrategia formativa y formación para el acompañamiento al directivo. Estas jornadas de inducción y preparación del equipo formativo pueden ejecutarse en modalidad presencial, a distancia o semipresencial, y de manera sincrónica o asincrónica.

Durante la implementación

Mentores de directivos, asesores en gestión escolar y formadores tutores deberán recibir fortalecimiento durante los distintos momentos de la implementación con el objetivo de complementar sus competencias en el manejo de las estrategias de la implementación o brindar nuevas estrategias y/o ajustes respecto de las jornadas de inducción y preparación, de acuerdo al desempeño del formador y a los resultados de la implementación de la formación a los directivos. Las jornadas de reforzamiento pueden ejecutarse en modalidad presencial, a distancia o semipresencial, y de manera sincrónica o asincrónica.

5.4. La asistencia técnica para la calidad de la implementación

La asistencia técnica implementada en el marco del Programa debe garantizar la calidad de la implementación formativa y operativa de los procesos y estrategias formativas. Para ello, los asistentes técnicos fortalecen las capacidades de mentores, de directivos, asesores en gestión escolar y formadores tutores, realizan actividades de seguimiento y recojo de información, y sistematizan información sobre la ejecución formativa y



operativa para los fines pertinentes. Por su parte, los especialistas del MINEDU realizan seguimiento a los asistentes técnicos.

5.4.1.1. Criterios a considerar para la capacitación de los asistentes técnicos

El proceso de convocatoria de los asistentes técnicos debe considerar lo detallado en el Anexo 4. Asimismo, durante el proceso de selección, es necesario incluir una serie de actividades (juego de roles, simulaciones, evaluación de conocimientos, entre otros) que coadyuven a una selección de asistentes técnicos que muestren las habilidades y conocimientos mencionados en el Anexo 4. Los asistentes técnicos seleccionados y contratados deberán recibir capacitación según el proceso y estrategia formativa para el que hayan sido contratados, también se deberá tomar en cuenta la modalidad de implementación.

a. Formación de los asistentes técnicos

Debe considerar los mismos criterios señalados para la formación de mentores de directivos, asesores en gestión escolar y formadores tutores, adicionando los siguientes aspectos:

Habilidades para el monitoreo

Los asistentes técnicos deberán recibir reforzamiento para una recolección de datos utilizando los instrumentos y herramientas de recojo de información diseñados para la estrategia formativa, asegurando que dicho recojo de información sea acorde con los indicadores establecidos para el monitoreo y evaluación de la implementación del proceso y estrategia formativa a ejecutarse.

Asimismo, la formación deberá contemplar mecanismos para la verificación de la calidad del dato recogido de acuerdo a los criterios preestablecidos y que los asistentes técnicos logren organizar dicha información en función de los objetivos del proceso y estrategia formativa a ejecutar para la identificación oportuna de alertas y el posible establecimiento de lecciones aprendidas que coadyuven a la mejora del monitoreo y evaluación del Programa.

Gestión de la información y evidencias

Los asistentes técnicos deberán recibir reforzamiento para la identificación y gestión de la evidencia para el acompañamiento a mentores de directivos, asesores en gestión escolar y formadores tutores. Para ello es necesario que pueda aplicar estrategias de facilitación didáctica y comunicación utilizando TIC.

Organización para el seguimiento operativo

Los asistentes técnicos deberán recibir reforzamiento para el uso y almacenamiento de información en nubes de almacenamiento para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en la implementación, uso de plataformas virtuales de comunicación, análisis de tablas y gráficos, trabajo colaborativo, pensamiento analítico y sistemático.

La periodicidad de la formación de los asistentes técnicos será la misma que la descrita para los mentores de directivos, asesores en gestión escolar y formadores tutores.



5.5. Estándares para el monitoreo y evaluación concurrentes con la ejecución de las estrategias formativas

El diseño e implementación del monitoreo y evaluación concurrentes con la ejecución de las estrategias formativas del Programa se plantea como parte del proceso de recojo y sistematización de información, que permite tomar acciones durante la ejecución de las estrategias formativas y de ser el caso ajustar sus actividades para garantizar la calidad de la implementación.

De este modo, a través de la evidencia, se provocan consecuencias que inducen a la modificación del diseño y/o de su ejecución, así como de las acciones de fortalecimiento de formadores, mentores y/o asesores en gestión escolar en diversos momentos de la ejecución de las estrategias formativas.

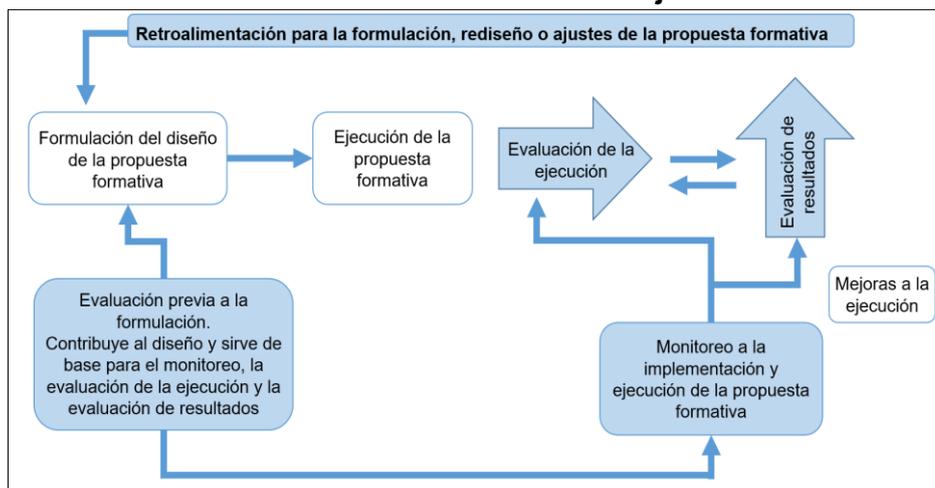
Tanto el monitoreo y evaluación concurrentes con la ejecución de las estrategias formativas se llevan a cabo mediante procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información que incluyen la planificación del proceso evaluativo o de monitoreo, así como la elaboración de un marco lógico o teoría del cambio, formulación de objetivos, indicadores y resultados esperados, entre otros.

Asimismo, es importante considerar que la evaluación de la ejecución de las estrategias formativas del Programa responde a los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad de modo tal que se pueda verificar si la formación brindada a los directivos responde a las necesidades de formación existente; si los recursos humanos, presupuesto y bienes a disposición representan el costo más bajo o justificado en función de los resultados alcanzados; si se alcanzaron o no los objetivos; y si los resultados son duraderos en el tiempo.

Esta información sobre la ejecución de las estrategias se suma a aquellos hallazgos y recomendaciones provenientes del Monitoreo y Evaluación del Programa a nivel de evaluación de resultados, de desempeño o de impacto, ejecutados por el MINEDU.

En tal sentido, el proceso de gestión de la información generada por la evaluación y el monitoreo es como sigue:

Gráfica N°2: Proceso de gestión de la información a partir del monitoreo y evaluación concurrente con la ejecución



Fuente: CIPPEC & UNESCO, 2012.

De esta forma, el MINEDU espera contar con información con la finalidad de difundir estudios e investigaciones que contribuyan a mejorar las propuestas de formación del directivo.

6. RESPONSABILIDADES

6.1. Ministerio de Educación (MINEDU)

El MINEDU a través de la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar tiene las siguientes responsabilidades:

- a. Determinar, en el ámbito de su competencia, las necesidades de formación de los directivos, así como diseñar, implementar y evaluar las estrategias, contenidos y modalidades pertinentes para su oferta.
- b. Brindar asistencia técnica a las DRE o las que hagan sus veces para la elaboración de oferta formativa correspondiente a la Mejora continua con fines de implementación regional, así como para la elaboración de la propuesta formativa del Programa, en coordinación con los órganos y unidades orgánicas competentes.
- c. Validar las propuestas de formación de Mejora continua provenientes de las DRE o la que haga sus veces, para propiciar su implementación regional. La validación se realiza conforme a las disposiciones que emita el MINEDU para tal fin.
- d. Realizar acciones de seguimiento a las labores de los asistentes técnicos con fines de aseguramiento de la calidad de la formación ofrecida.
- e. Resolver todos los aspectos no contemplados en el presente documento normativo.

6.2. Dirección Regional de Educación (DRE) o la que haga sus veces

- a. Identificar, sistematizar y brindar información sobre necesidades de formación de directivos, en coordinación con las UGEL de su jurisdicción, en el marco del presente documento normativo y de sus competencias.
- b. Presentar al MINEDU la propuesta de formación de Mejora continua, en el marco del presente documento normativo y de acuerdo con su disponibilidad presupuestal, para su validación.
- c. Implementar a nivel de su jurisdicción la propuesta de formación de Mejora continua validada por el MINEDU, de acuerdo con su disponibilidad presupuestal.
- d. Coordinar con el MINEDU la asistencia técnica para la elaboración de oferta formativa correspondiente a cursos de Mejora continua con fines de implementación regional.

6.3. Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)

- a. Apoyar al MINEDU en la determinación de las necesidades de formación de los directivos de las instituciones educativas públicas, ubicados en el ámbito de su jurisdicción, en coordinación con su respectiva DRE o la que haga sus veces.

7. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

- 7.1. Las responsabilidades señaladas para el Formador Tutor, Mentor de directivo y Asesor en Gestión Escolar se llevan a cabo en el marco de las estrategias formativas o Diplomado cuya ejecución se realiza a través de una EF mediante la suscripción de convenios⁶.
- 7.2. Las responsabilidades señaladas para el Asistente Técnico se llevan a cabo en el marco de las actividades realizadas por el MINEDU para el monitoreo y evaluación concurrentes con las estrategias formativas, y solo durante el tiempo de planificación y ejecución de las mismas.

8. ANEXOS

8.1. Anexo 1: Organizador de las competencias del MBDDir

8.1.1. Articulación del Organizador con el MBDDir

A continuación, se presentan los dominios y las competencias del MBDDir organizados en función de las dimensiones formativas del Programa.

MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO		ORGANIZADOR DE LAS COMPETENCIAS DEL MBDDir
Dominios	Competencias	Dimensiones formativas
<p>Dominio 1. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</p> <p>Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad, y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.</p>	<p>Competencia 1. Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>	<p>1.1. Diagnóstico de la escuela. Consiste en identificar y analizar información generada sobre características, fortalezas, debilidades y necesidades vinculadas a aspectos pedagógicos, comunitarios, estratégicos y administrativos de la institución educativa con el propósito de establecer objetivos y anticipar las condiciones que requiere la escuela en el marco de procesos reflexivos donde participa el equipo de gestión escolar.</p>
		<p>1.2. Diseño de la planificación institucional. Consiste en definir objetivos, metas, indicadores y actividades claras y coherentes, así como una organización de responsabilidades de acuerdo a las características de la IE con el propósito de conducir el trabajo del equipo hacia el logro de estos objetivos, asegurando la participación de la comunidad educativa en el proceso y su posterior difusión entre la misma.</p>
	<p>Competencia 2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias 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.</p>	<p>2.1. Promoción de la participación democrática. Consiste en generar espacios y mecanismos de participación que respondan a las características y necesidades de la comunidad educativa, con el propósito de que puedan informarse y ser parte del proceso de toma de decisiones sobre los diversos procesos de la gestión escolar, modelando con el ejemplo el respeto hacia las personas y sus acuerdos.</p>
		<p>2.2. Desarrollo de una convivencia escolar democrática e intercultural. Consiste en generar una convivencia democrática entre la comunidad educativa con el propósito de</p>

⁶ Artículo 19 del Reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, aprobado por el Decreto Supremo N° 004-2013-ED.



		<p>construir un clima que favorezca el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, así como la búsqueda del bien común, utilizando estrategias para la promoción de la convivencia, y de prevención y atención de situaciones de violencia.</p>
		<p>2.3. Gestión de aliados estratégicos. Consiste en implementar acciones conjuntas con actores estratégicos de la comunidad local, con el propósito de lograr los objetivos de la institución educativa, estableciendo alianzas y haciendo seguimiento de sus resultados.</p>
		<p>2.4. Participación de las familias. Consiste en involucrar activamente a las familias, con el propósito de que brinden el acompañamiento y apoyo que requieren los estudiantes y asuman responsabilidades en la toma de decisiones e implementación de acciones desde la institución educativa, brindándoles las orientaciones necesarias para ello y acompañándolos en el proceso.</p>
	<p>Competencia 3. 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>3.1. Gestión de recursos materiales y financieros. Consiste en gestionar los recursos financieros, equipamiento tecnológico, infraestructura y material educativo de la IE, con el propósito de asegurar las condiciones operativas óptimas para el desarrollo de los aprendizajes, aprovechando todos los recursos disponibles y rigiéndose por principios de equidad, eficiencia y eficacia.</p>
		<p>3.2. Gestión del tiempo. Consiste en implementar medidas de gestión del tiempo, con el propósito de maximizar las horas pedagógicas y de gestión en la institución educativa se orienten al aprendizaje, monitoreando su cumplimiento y planificando las acciones a implementar en casos de contingencia.</p>
		<p>3.3. Gestión de riesgos. Consiste en diseñar estrategias de prevención y mitigación de riesgos, así como de contingencia frente a desastres, con el propósito de garantizar la seguridad e integridad de la comunidad educativa, involucrándolos en los procesos de identificación de riesgos y de diseño de estrategias.</p>
	<p>Competencia 4. 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>4.1. Generación y gestión del conocimiento. Consiste en implementar procedimientos que permitan la generación, formalización y difusión de los conocimientos generados en la institución educativa a fin de que contribuyan en la toma de decisiones para mejora continua.</p>
		<p>4.2. Transparencia y rendición de cuentas. Consiste en implementar mecanismos de rendición de cuentas en la Institución Educativa a fin de generar una cultura de transparencia y fortalecer la confianza de la comunidad</p>



		<p>educativa en la gestión a partir de una reflexión conjunta con ellos.</p> <p>4.3. Autoevaluación y mejora continua. Consiste en dirigir una evaluación sistemática de la gestión escolar en la IE a fin de verificar el cumplimiento de objetivos, metas y líneas de acción institucionales planteados e identificar mejoras en los procesos estratégicos, comunitarios, pedagógicos y administrativos de la IE, en procesos donde participa la comunidad educativa.</p>
<p>Dominio 2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p> <p>Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.</p>	<p>Competencia 5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con 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>5.1. Construcción de espacios de aprendizaje y trabajo colaborativo. Consiste en generar espacios de aprendizaje y trabajo colaborativo entre docentes, para la mejora continua de la práctica pedagógica en un ambiente de confianza que estimula el trabajo y aprendizaje colaborativo.</p>
	<p>Competencia 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>	<p>6.1. Gestión de la diversificación curricular. Consiste en conducir la planificación curricular, a fin de asegurar la contextualización del currículo nacional al entorno y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, en procesos donde los docentes trabajan de manera colaborativa y colegiada.</p>
		<p>6.2. Monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica docente. Consiste en conducir los procesos de monitoreo y acompañamiento a la enseñanza a fin de hacer seguimiento y orientar la mejora de la práctica pedagógica docente, promoviendo una enseñanza basada en la indagación, la colaboración, el aprovechamiento del tiempo pedagógico y la atención a la diversidad.</p> <p>6.3. Acompañamiento a la evaluación de aprendizajes. Consiste en acompañar el proceso de evaluación de los aprendizajes, con el propósito de asegurar que los estudiantes reciban una retroalimentación adecuada y de mejorar las estrategias pedagógicas para atender las necesidades de los estudiantes, reflexionando conjuntamente con los docentes sobre los resultados.</p>
<p>Dominios 1 y 2</p>	<p>Competencia 3. 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 5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la</p>	<p>7.1. Fortalecimiento del equipo de gestión. Consiste en conducir al equipo de gestión y proporcionar espacios de formación continua para el equipo de gestión con la finalidad de mejorar su práctica profesional para el logro de aprendizajes de los y las estudiantes. Implica identificar las fortalezas, necesidades y oportunidades de formación profesional desde acciones de monitoreo y retroalimentación oportuna que se complementan con actividades de formación y capacitación según sus funciones.</p>

	autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.	
--	--	--

Asimismo, se ha incluido la competencia 8 del MBDD, la cual ha sido organizada en la dimensión formativa “Autorregulación del aprendizaje y desarrollo profesional del directivo”, dado que el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente es transversal al quehacer cotidiano del directivo y fundamental para su mejora continua.

MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DOCENTE		ORGANIZADOR DE LAS COMPETENCIAS DEL MBDDir
Dominio	Competencia	Dimensión formativa
Dominio 4. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	Competencia 8. Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.	8.1. Autorregulación del aprendizaje y desarrollo profesional del directivo. Consiste en autorregular su propio aprendizaje y desarrollo profesional, para la mejora continua de su desempeño y el logro de sus objetivos profesionales, participando en experiencias significativas de desarrollo profesional coherentes con las necesidades y objetivos de aprendizaje identificados en procesos autoevaluativos y autorreflexivos.

8.1.2. Niveles de desempeño de las dimensiones formativas del Organizador

A continuación, se presentan los niveles de desempeño propuestos para cada una de las dimensiones formativas del “Organizador de las competencias del MBDDir”. Se proponen cuatro niveles de desempeño, los cuales progresan de manera ascendente y describen un nivel de dominio particular a través de un conjunto de acciones específicas relacionadas con la práctica directiva y agrupadas en criterios. Específicamente, los niveles deben interpretarse como se señala a continuación:

- Nivel 1: se encuentra en inicio para el logro de la dimensión formativa
- Nivel 2: se encuentra en proceso para alcanzar la dimensión formativa
- Nivel 3: domina de manera satisfactoria la dimensión formativa
- Nivel 4: domina de manera destacada la dimensión formativa

A partir de los niveles de desempeño, se busca definir los objetivos de los programas formativos en función al cargo ocupado por los directivos y determinar sus brechas formativas en relación con el nivel mínimo y esperado.



1.1. DIAGNÓSTICO DE LA ESCUELA

Consiste en identificar y analizar información generada sobre características, fortalezas, debilidades y necesidades vinculadas a aspectos pedagógicos, comunitarios, estratégicos y administrativos de la institución educativa con el propósito de establecer objetivos y anticipar las condiciones que requiere la escuela en el marco de procesos reflexivos donde participa el equipo de gestión escolar.

Crterios	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Manejo de métodos e instrumentos para recojo de información	No aplica ni métodos ni instrumentos para el recojo de información.	Aplica instrumentos cualitativos y/o cuantitativos para recoger información sobre las condiciones y resultados de aprendizaje, así como información superficial sobre algunos procesos de gestión escolar.	Diseña y aplica diversos métodos e instrumentos cuantitativos y/o cualitativos, para recoger información sobre las condiciones y resultados de aprendizaje, así como las características particulares de los procesos de gestión escolar.	Promueve el diseño y aplicación sistemática de diversos métodos e instrumentos cuantitativos y cualitativos para recoger información sobre las condiciones y resultados de aprendizaje, así como las características particulares de los procesos de gestión escolar.
Sistematización de la información para la planificación	No cuenta con información sobre las condiciones y resultados de aprendizaje Toma decisiones en los procesos de gestión escolar sin utilizar evidencia generada.	Interpreta la información recopilada, con el apoyo de algunos miembros de la comunidad educativa. Toma decisiones en los procesos de gestión escolar sin utilizar evidencia generada.	Sistematiza, analiza e interpreta la información recopilada, con el apoyo de algunos miembros de la comunidad educativa. Incorpora parte de la evidencia generada en la toma de decisiones y en los procesos de gestión escolar para la planificación.	Promueve la sistematización, análisis e interpretación de la información recopilada, en reuniones donde participa el equipo directivo, docente y administrativo, logrando una mayor comprensión de la situación de la IE. Incorpora la evidencia generada en la toma de decisiones, en los procesos de gestión escolar para la planificación y en las estrategias de mejora continua en la IE.

1.2. DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Consiste en definir objetivos, metas, indicadores y actividades claras y coherentes, así como una organización de responsabilidades de acuerdo a las características de la IE con el propósito de conducir el trabajo del equipo hacia el logro de estos objetivos, asegurando la participación de la comunidad educativa en el proceso y su posterior difusión entre la misma.

Crterios	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Organización de los equipos de gestión	Identifica el organigrama o la estructura del equipo de gestión escolar de la IE. Distribuye responsabilidades y actividades de los diversos procesos de gestión escolar entre los miembros del equipo sin criterios claros.	Identifica el organigrama o la estructura del equipo de gestión escolar de la IE. Distribuye responsabilidades y actividades de los diversos procesos de gestión escolar entre los miembros del equipo que tienen disposición para hacerlo.	Identifica el organigrama o la estructura del equipo de gestión escolar de la IE. Distribuye responsabilidades y actividades de los diversos procesos de gestión escolar entre los potenciales líderes que ha identificado en su equipo en función a sus habilidades,	Identifica el organigrama o la estructura del equipo de gestión escolar de la IE. Distribuye responsabilidades y actividades de los diversos procesos de gestión escolar para que sean lideradas por los potenciales líderes que ha identificado en su equipo en función a sus habilidades,

			conocimientos, fortalezas, intereses.	conocimientos, fortalezas, intereses.
Construcción de los instrumentos de gestión escolar	Elabora los instrumentos de gestión únicamente entre el equipo directivo, cumpliendo con el planteamiento de objetivos, metas y actividades.	Elabora los instrumentos de gestión con la participación de algunos miembros de la comunidad educativa, cumpliendo con el planteamiento conjunto de objetivos, metas y actividades.	Conduce el proceso de elaboración de los instrumentos de gestión, con la participación de algunos miembros de la comunidad educativa, asegurando que los objetivos, metas y actividades sean medibles y acordes a las necesidades y características identificadas en el diagnóstico.	Conduce el proceso colaborativo de elaboración de los instrumentos de gestión, asegurando que los objetivos, metas sean medibles y acordes a las necesidades y características identificadas en el diagnóstico, y que las actividades contribuyan a su cumplimiento.

2.1. PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA

Consiste en generar espacios y mecanismos de participación que respondan a las características y necesidades de la comunidad educativa, con el propósito de que puedan informarse y ser parte del proceso de toma de decisiones sobre los diversos procesos de la gestión escolar, modelando con el ejemplo el respeto hacia las personas y sus acuerdos.

Crterios	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Organización de la comunidad educativa	Conforma las diversas formas de organización de la comunidad educativa (estudiantes, familias, personal de la IE). Sin embargo, no convoca a la participación ni brinda acompañamiento.	Conforma las diversas formas de organización de la comunidad educativa (estudiantes, familias, personal de la IE). Convoca la participación de la comunidad educativa en las diversas formas organizativas. Sin embargo, no brinda acompañamiento.	Promueve el involucramiento de la comunidad educativa en diversas formas organizativas. Brinda acompañamiento a cada forma organizativa; además, define su estructura, reglamento y representantes.	Promueve el involucramiento de la comunidad educativa en diversas formas organizativas. Brinda un acompañamiento diferenciado a cada forma organizativa, facilitando el diálogo para la toma de acuerdos sobre su estructura, reglamento interno, representantes, etc.
Generación de espacios para la toma de decisiones	No genera espacios ni mecanismos de participación.	Establece espacios y mecanismos de participación donde algunos miembros de la comunidad educativa se encuentran representados; sin embargo, no promueve que influyan en la toma de decisiones.	Conduce espacios y mecanismos de participación donde algunos miembros de la comunidad educativa se encuentren representados y garantiza que en ellos se tomen decisiones democráticas.	Conduce espacios y mecanismos de participación donde todos los miembros de la comunidad educativa se encuentren representados y garantiza que en ellos se tomen decisiones democráticas.

2.2. DESARROLLO DE UNA CONVIVENCIA ESCOLAR DEMOCRÁTICA E INTERCULTURAL

Consiste en generar una convivencia democrática e intercultural entre la comunidad educativa con el propósito de construir un clima que favorezca el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, así como la búsqueda del bien común, utilizando estrategias para la promoción de la convivencia, y de prevención y atención de situaciones de violencia.



Crterios	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Promoción de la convivencia	Elabora y/o actualiza las normas de convivencia y el Reglamento Interno, pero sin la participación de los miembros de la comunidad educativa. La mayoría de normas de convivencia o medidas correctivas establecidas son punitivas.	Elabora y/o actualiza las normas de convivencia y el Reglamento Interno con la participación del equipo docente. Las normas de convivencia y medidas correctivas establecidas se encuentran orientadas al diálogo, la reflexión y autorregulación, pero no se aplican de manera consistente.	Elabora y/o actualiza las normas de convivencia y el Reglamento Interno con la participación de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa. Las normas de convivencia y medidas correctivas establecidas se encuentran orientadas al diálogo, la reflexión y autorregulación y se aplican de manera consistente.	Elabora y/o actualiza las normas de convivencia y el Reglamento Interno con la participación democrática de todos los miembros de la comunidad educativa. Las normas de convivencia y medidas correctivas establecidas se encuentran orientadas al diálogo, la reflexión y autorregulación y se aplican de manera consistente.
Prevención de sucesos de violencia	No realiza acciones de sensibilización y difusión de información sobre la violencia escolar y sus consecuencias. No realiza actividades lúdicas, culturales, deportivas o artísticas.	Realiza algunas acciones esporádicas de sensibilización y difusión de información sobre la violencia escolar dirigidas principalmente a estudiantes. Realiza actividades lúdicas, culturales, deportivas y artísticas, pero no están diseñadas para prevenir la violencia ni fomentar el respeto, la cohesión y el cuidado entre la comunidad educativa.	Promueve de forma habitual el desarrollo de acciones de sensibilización y difusión de información sobre la violencia escolar dirigidas a la comunidad educativa. Realiza actividades lúdicas, culturales, deportivas y artísticas, diseñadas para fomentar el respeto, la cohesión y el cuidado entre la comunidad educativa.	Promueve de forma habitual el desarrollo de acciones de sensibilización y difusión de información sobre la violencia escolar dirigidas a la comunidad educativa. Realiza actividades lúdicas, culturales, deportivas y artísticas, diseñadas para fomentar el respeto, la cohesión y el cuidado entre la comunidad Involucra en las actividades de prevención prioritariamente a los estudiantes que se encuentran en mayor riesgo de sufrir o causar violencia.
Atención a situaciones de violencia	No informa sobre los diversos protocolos para la atención de casos de violencia escolar. No informa sobre la importancia de respetar los derechos de los estudiantes involucrados y su bienestar físico y emocional.	Informa sobre los diversos protocolos para la atención de casos de violencia escolar, pero no asegura su implementación. No reporta los casos de violencia escolar en el Registro de Incidencias y el portal Síseve Informa sobre la importancia de respetar los derechos de los estudiantes involucrados y su bienestar físico y emocional, pero no acompaña el proceso para asegurarlo.	Garantiza la aplicación de los protocolos pertinentes para la atención de casos de violencia escolar, incluyendo su reporte en el Registro de Incidencias y el portal del Síseve. Asegura el respeto de los derechos de los estudiantes involucrados y su bienestar físico y emocional durante la atención.	Implementa mecanismos para la identificación de casos de violencia escolar. Garantiza la aplicación de los protocolos pertinentes para la atención de casos de violencia escolar, incluyendo su reporte en el Registro de Incidencias y el portal del Síseve. Asegura el respeto de los derechos de los estudiantes involucrados y su bienestar físico y emocional durante la atención.



Seguimiento y reporte de acciones de convivencia	Elabora y/o actualiza el <i>Plan de convivencia</i> y <i>tutoría</i> , pero solo copia de otras versiones.	Elabora el plan de convivencia y tutoría escolar, pero no hace seguimiento del logro de metas No realiza los ajustes del <i>Plan de convivencia</i> y <i>tutoría escolar</i> correspondientes para garantizar una convivencia sana	Hace seguimiento al logro de metas e implementación de acciones del <i>Plan de convivencia</i> y <i>tutoría escolar</i> . Realiza algunos ajustes del Plan de convivencia y tutoría escolar, correspondientes para garantizar una convivencia sana.	Hace seguimiento al logro de metas e implementación de acciones del plan de convivencia y tutoría escolar Realiza los ajustes del <i>Plan de convivencia</i> y <i>tutoría escolar</i> , correspondientes para garantizar una convivencia sana.
--	--	---	--	---

2.3. GESTIÓN DE ALIADOS ESTRATÉGICOS

Consiste en implementar acciones conjuntas con actores estratégicos de la comunidad local, con el propósito de lograr los objetivos de la institución educativa, estableciendo alianzas y haciendo seguimiento de sus resultados.

Criterios	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Identificación de aliados y establecimiento de alianzas	No identifica actores locales fuera de la comunidad educativa que puedan brindar apoyo a la IE.	Identifica algunos actores locales que puedan brindar ciertas contribuciones a la IE en momentos puntuales. Sin embargo, no establece alianzas con ellos que permitan afianzar una relación de mutua ayuda a largo plazo a fin de favorecer el logro de aprendizajes de los estudiantes, su bienestar y/o la convivencia escolar.	Identifica potenciales aliados locales y establece alianzas con ellos, de manera que puedan poner a disposición sus conocimientos, recursos humanos o materiales para favorecer el logro de aprendizajes de los estudiantes, su bienestar y/o la convivencia escolar.	Identifica potenciales aliados locales y establece alianzas con ellos, de manera que puedan poner a disposición sus conocimientos, recursos humanos o materiales para favorecer el logro de aprendizajes de los estudiantes, su bienestar y/o la convivencia escolar.
Acciones conjuntas con los aliados	No involucra a actores locales en su gestión.	Realiza acciones conjuntas con los actores identificados, acordes a las necesidades de los estudiantes.	Planifica e implementa acciones conjuntas y coordinadas con los aliados, priorizando las necesidades particulares de los estudiantes y las acciones clave según los riesgos sociales correspondientes al contexto.	Planifica e implementa acciones conjuntas y coordinadas con los aliados, priorizando las necesidades particulares de los estudiantes y las acciones clave según los riesgos sociales correspondientes al contexto.
Seguimiento a las alianzas estratégicas	No se comunica con los actores locales.	Mantiene comunicación con los actores involucrados, pero no realiza seguimiento a la implementación de acciones conjuntas.	Mantiene comunicación con los aliados estratégicos y realiza el seguimiento a la implementación de las acciones conjuntas. Sin embargo, no involucra a otros miembros de la comunidad educativa en dicho seguimiento ni asegura que se brinde continuidad a la implementación de las actividades en la IE.	Mantiene comunicación constante con los aliados estratégicos. Involucra a la comunidad educativa en el apoyo, coordinación y seguimiento a las acciones conjuntas para asegurar su continuidad.

2.4. PARTICIPACIÓN DE LAS FAMILIAS

Consiste en involucrar activamente a las familias, fortalecer su autonomía con el propósito de que brinden el acompañamiento y apoyo que requieren los estudiantes y asuman responsabilidades en la toma de decisiones e implementación de acciones desde la institución educativa, brindándoles las orientaciones necesarias para ello y acompañándolos en el proceso.

Crterios	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Generación de vínculos con familias	Mantiene una relación de respeto y cordialidad con las madres y padres de familias.	Mantiene una relación de respeto y cordialidad con las madres y padres de familias.	Mantiene una relación de respeto y cordialidad con las madres y padres de familias. Promueve que los padres y madres de familia se sientan bienvenidos y escuchados.	Mantiene una relación de respeto y cordialidad con las madres y padres de familias. Promueve que se sientan bienvenidos, escuchados y valorados por la institución educativa.
Comunicación con familias	Informa a los docentes sobre la importancia de comunicarse con los padres de familia para dialogar sobre la situación académica y emocional del estudiante y brindar orientaciones para el acompañamiento o apoyo familiar	Motiva a los docentes a comunicarse con los padres de familia para dialogar sobre la situación académica y emocional del estudiante y brindar orientaciones para el acompañamiento o apoyo familiar	Monitorea que los docentes mantengan comunicación frecuente con los padres de familia para dialogar sobre la situación académica y emocional del estudiante y brindar orientaciones para el acompañamiento o apoyo familiar	Apoya a los docentes a mantener una comunicación frecuente con los padres de familia para dialogar sobre la situación académica y emocional del estudiante, así como brindar orientaciones para el acompañamiento o apoyo familiar
Promoción de la participación organizada de las familias	Conforma diversas formas de organización de las familias como asociaciones, comités o comisiones.	Convoca la participación de las madres y padres de familia en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones de la IE.	Promueve la participación de las madres y padres de familia en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones de la IE.	Orienta la participación de las madres y padres de familia en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones de la IE.

3.1. GESTIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

Consiste en gestionar los recursos financieros, equipamiento tecnológico, infraestructura y material educativo de la IE, con el propósito de asegurar las condiciones operativas óptimas para el desarrollo de los aprendizajes, aprovechando todos los recursos disponibles y rigiéndose por principios de equidad, eficiencia y eficacia.

Crterios	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Identificación de necesidades de recursos materiales de la IE	No realiza un reconocimiento cabal de la disponibilidad de los recursos materiales ni de las necesidades que requieren atenderse en la IE.	Reconoce la disponibilidad de algunos recursos materiales (infraestructura, equipamiento tecnológico y materiales educativos) que existen en la IE. Identifica y define algunas de las necesidades de recursos en la IE, y coordina parcialmente su adquisición.	Reconoce la disponibilidad de los recursos materiales (infraestructura, equipamiento tecnológico y materiales educativos) que existen en la IE. Identifica y define a cabalidad las necesidades de estos recursos en la IE y coordina su adquisición para asegurar las condiciones óptimas para el desarrollo de los aprendizajes	Reconoce la disponibilidad de los recursos materiales (infraestructura, equipamiento tecnológico y materiales educativos) que existen en la IE. Coordina la identificación y definición de las necesidades de estos recursos en la IE y gestiona su adquisición para asegurar las condiciones óptimas para el desarrollo de los aprendizajes.

Administración de recursos materiales y financieros de la IE	Administra los recursos tanto materiales como financieros y tecnológicos que se han asignado y con los que cuenta la IE. No comunica a la comunidad sobre la administración de los recursos materiales ni financieros.	Administra los recursos tanto materiales como financieros y tecnológicos que se han asignado y con los que cuenta la IE. Comunica parcialmente a la comunidad sobre la disponibilidad y distribución de recursos materiales, así como el balance económico y las fuentes que generan recursos financieros para la IE.	Administra los recursos tanto materiales como financieros y tecnológicos que se han asignado y con los que cuenta la IE. Comunica parcialmente a algunos miembros de la comunidad sobre la disponibilidad y distribución de recursos materiales, así como el balance económico y las fuentes que generan recursos financieros para la IE.	Administra los recursos tanto materiales como financieros que se han asignado y con los que cuenta la IE. Comunica oportuna y adecuadamente a la comunidad sobre la disponibilidad y distribución de recursos materiales, así como el balance económico y las fuentes que generan recursos financieros para la IE.
Mantenimiento de los recursos materiales	No realiza el mantenimiento de los recursos materiales. No fomenta el buen uso de los recursos materiales entre la comunidad educativa.	Gestiona el mantenimiento solo de algunos recursos de la IE (equipamiento, infraestructura, espacios o del mobiliario) asegurando que se encuentre en óptimas condiciones de funcionamiento. No fomenta el buen uso de recursos materiales entre los miembros de la comunidad educativa.	Gestiona el mantenimiento del equipamiento, infraestructura, espacios y del mobiliario de la IE asegurando que se encuentre en óptimas condiciones de funcionamiento. Motiva, entre los miembros de la comunidad educativa, el buen uso y aprovechamiento del material educativo.	Gestiona el mantenimiento del equipamiento, infraestructura, espacios y del mobiliario de la IE asegurando que se encuentre en óptimas condiciones de funcionamiento. Motiva, entre los miembros de la comunidad educativa, el buen uso y aprovechamiento del material educativo y otros recursos que recibe la IE.

3.2. GESTIÓN DEL TIEMPO

Consiste en implementar medidas de gestión del tiempo, con el propósito de maximizar las horas pedagógicas y de gestión en la institución educativa, monitoreando su cumplimiento y planificando las acciones a implementar en casos de contingencias.

Crterios	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Organización del tiempo	Distribuye el tiempo lectivo a través de la calendarización del tiempo en el PAT. No se formaliza ni considera el tiempo de gestión.	Distribuye el tiempo lectivo a través de la calendarización del tiempo en el PAT. No se formaliza ni considera el tiempo de gestión.	Distribuye el tiempo lectivo y de gestión a través de la calendarización del tiempo en el PAT	Distribuye el tiempo lectivo y de gestión a través de la calendarización del tiempo en el PAT.
Gestión del tiempo	No monitorea el cumplimiento de las horas lectivas y de gestión. No planifica ni implementa acciones de contingencia a situaciones de	Monitorea el cumplimiento de las horas lectivas y de gestión, de acuerdo a su horario laboral y el horario de clase. No planifica ni implementa acciones de contingencia para	Monitorea el cumplimiento de las horas lectivas y de gestión, de acuerdo a su horario laboral y el horario de clase. Planifica acciones de contingencia para garantizar el	Monitorea el cumplimiento de las horas lectivas y de gestión, de acuerdo a su horario laboral y el horario de clase. Implementa acciones de contingencia que permiten garantizar el

	ausentismo, tardanza, licencias u otras eventualidades.	el cumplimiento del tiempo lectivo o de gestión, por lo cual cuando suceden eventualidades este tiempo se da por perdido.	cumplimiento del tiempo lectivo y de gestión cuando se dan situaciones de ausentismo, tardanzas, licencias y otros, aunque no siempre las aplica.	cumplimiento del tiempo lectivo y de gestión cuando se dan situaciones como ausentismo, tardanzas, licencias u otras eventualidades.
--	---	---	---	--

3.3. GESTIÓN DE RIESGOS

Consiste en diseñar estrategias de prevención y mitigación de riesgos, así como de contingencia frente a desastres, con el propósito de garantizar la seguridad e integridad de la comunidad educativa, involucrándolos en los procesos de identificación de riesgos y de diseño de estrategias.

Crterios	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Análisis de situaciones de riesgo	Identifica situaciones de riesgo para la salud y seguridad, a partir algunos conocimientos prácticos que tiene sobre la IE y su entorno	Identifica situaciones de riesgo para la salud y seguridad a partir del análisis de las características del territorio, las amenazas y vulnerabilidades de la IE.	Identifica situaciones de riesgo para la salud y seguridad, con la participación de la comunidad educativa, a partir del análisis sistemático de las características del territorio, las amenazas y vulnerabilidades de la IE.	Identifica situaciones de riesgo para la salud y seguridad, con la participación de la comunidad educativa y local, a partir del análisis sistemático de las características del territorio, las amenazas y vulnerabilidades de la IE.
Diseño de estrategias de prevención y manejo del riesgo	No diseña estrategias de prevención, mitigación de riesgos ni de contingencia frente a desastres.	Diseña estrategias de contingencia frente a desastres, algunas de las cuales se encuentran alineadas a las situaciones de riesgo identificadas para cada amenaza.	Monitorea el diseño participativo de estrategias de prevención y mitigación de riesgos, así como de contingencia frente a desastres, las cuales, en su mayoría, se encuentran alineadas a las situaciones de riesgo identificadas.	Lidera el diseño participativo de estrategias de prevención y mitigación de riesgos, así como de contingencia frente a desastres, las cuales se encuentran alineadas a las situaciones de riesgo identificadas para cada amenaza.

4.1. GENERACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Consiste en implementar procedimientos que permitan la generación, formalización y difusión de los conocimientos generados en la institución educativa a fin de que contribuyan en la toma de decisiones para mejora continua.

Crterios	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Cultura de innovación	Comunica al personal de la IE la importancia de innovar.	Facilita diversos recursos disponibles para el desarrollo de proyectos de innovación.	Facilita diversos recursos disponibles para el desarrollo de proyectos de innovación. Asesora esporádicamente el desarrollo de los proyectos de innovación para la mejora continua de las iniciativas implementadas.	Facilita diversos recursos disponibles para el desarrollo de proyectos de innovación. Asesora sostenidamente el desarrollo de los proyectos de innovación para la mejora continua de las iniciativas implementadas.
Formalización del conocimiento	Comunica al personal de la IE la importancia de formalizar sus conocimientos.	Motiva al personal de la IE a que formalicen sus conocimientos a través de procesos de investigación o	Brinda asesoría básica al personal de la IE en la formalización de sus conocimientos a través de procesos de investigación o	Asesora sostenidamente al personal de la IE en la formalización de sus conocimientos a través de procesos de



		sistematización de su experiencia profesional.	sistematización de su experiencia profesional.	investigación o sistematización de su experiencia profesional.
Organización de la información	No almacena la información generada por la IE.	Almacena la información generada por la IE, sin embargo, no es de fácil acceso ni comprensión.	Organiza la información, a través de la implementación de diversos mecanismos y procedimientos que permiten un fácil acceso y comprensión de la misma por parte de todos los actores educativos para la toma de decisiones en el marco de la mejora continua.	Organiza la información, a través de la implementación de diversos mecanismos y procedimientos que permiten un fácil acceso y comprensión de la misma por parte de todos los actores educativos para la toma de decisiones en el marco de la mejora continua.
Socialización del conocimiento generado	No establece espacios o mecanismos con los miembros de la IE para socializar los conocimientos generados.	No establece espacios o mecanismos con los miembros de la IE para socializar los conocimientos generados.	Organiza diversos espacios o mecanismos con los miembros de la IE para socializar los conocimientos generados.	Lidera diversos espacios o mecanismos con los miembros de la IE para socializar los conocimientos generados, donde se puedan complementar y evaluar su uso para la mejora institucional en favor de los aprendizajes.

4.2. TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Consiste en implementar mecanismos de rendición de cuentas en la Institución Educativa a fin de generar una cultura de transparencia y fortalecer la confianza de la comunidad educativa en la gestión a partir de una reflexión conjunta con ellos.

Crterios	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Promoción de cultura Transparencia	No implementa reuniones o mecanismos de transparencia.	Organiza reuniones donde se presentan algunas de las acciones asociadas al uso de recursos o sobre los resultados de gestión escolar a los miembros de la IE.	Propone mecanismos que fomenten la transparencia sobre algunas de las acciones asociadas al uso de recursos o sobre los resultados de gestión escolar a los miembros de la IE.	Establece mecanismos (exposiciones, reuniones, paneles) que fomenten la transparencia sobre las acciones asociadas al uso de recursos y sobre los resultados de los procesos de gestión escolar a los miembros de la IE.
Rendición de cuentas a la comunidad	Redacta en documentos informes de rendición de cuentas, aunque no establece mecanismos para comunicar tal información.	Realiza ocasionalmente actividades en las que la comunidad educativa da a conocer los progresos de la institución, aunque no son sistematizadas. Comunica los resultados a algunos miembros de la IE sin considerar el impacto de estos o el análisis de la información.	Plantea actividades para que se evidencien los resultados del progreso en todos sus niveles. Diseña mecanismos de comunicación de los resultados en los que se procura que participe toda la comunidad.	Ejecuta acciones para que se evidencien los resultados del progreso en todos sus niveles. Gestiona que la información de la rendición de cuentas se transmita a otros a través de diferentes recursos comunicativos que tengan en consideración la diferencia de cada público. Fomenta una práctica de análisis de lo que se identifica para fortalecer las acciones orientadas a la mejora de resultados.
	No establece momentos para	Comunica a la comunidad	Reflexiona con cierta frecuencia acerca de las	Establece acciones estructuradas y continuas



Reflexión comunitaria	analizar, en comunidad, las consecuencias de la corrupción en el espacio escolar.	educativa algunas ideas acerca de la importancia de establecer acciones en contra de la corrupción sin detallar acciones específicas.	situaciones de corrupción, sus consecuencias a nivel de escuela, localidad y país.	para reflexionar con la comunidad educativa procesos de análisis acerca de las situaciones de corrupción, sus consecuencias a nivel de escuela, localidad y país.
-----------------------	---	---	--	---

4.3. AUTOEVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA

Consiste en dirigir una evaluación sistemática de la gestión escolar en la IE a fin de verificar el cumplimiento de objetivos, metas y líneas de acción institucionales planteados e identificar mejoras en los procesos estratégicos, comunitarios, pedagógicos y administrativos de la IE, en procesos donde participa la comunidad educativa.

Criterios	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Seguimiento y evaluación de la gestión de la IE	No verifica el cumplimiento de las actividades planificadas No organiza jornadas de reflexión con la comunidad educativa para la evaluación de las metas y objetivos de la IE.	Verifica ocasionalmente que las actividades planificadas se hayan concretado. Organiza jornadas de reflexión con la comunidad educativa para la evaluación de las metas y objetivos de la IE, a través del intercambio de ideas con respecto a sus percepciones sobre si se logró o no la meta.	Verifica ocasionalmente que las actividades planificadas se hayan concretado. Dirige la evaluación del logro de las metas y objetivos planteados por la IE en jornadas de reflexión con la comunidad educativa, a través de la socialización y análisis de resultados de los indicadores establecidos para medir el nivel de logro.	Realiza un seguimiento continuo al cumplimiento de las actividades planificadas. Dirige la evaluación del logro de las metas y objetivos planteados por la IE en jornadas de reflexión con la comunidad educativa, a través de la socialización y análisis de los resultados de los indicadores establecidos para medir el nivel de logro.
Promoción de una cultura evaluativa	Conforma los comités de gestión escolar que corresponda, pero no monitorea ni acompaña el proceso	Monitorea a los comités de gestión escolar correspondientes para que realicen el proceso de revisión, identificación y realización de ajustes a los II.GG. para su actualización.	Monitorea a los diversos comités de gestión escolar correspondientes en el proceso de mejora de los instrumentos de gestión, asegurando la utilización de los resultados del proceso de evaluación.	Evalúa posibles ajustes para la mejora continua de la gestión escolar en la IE acompañando a los comités de gestión escolar correspondientes en el establecimiento de acuerdos y compromisos coherentes con los instrumentos y los resultados del proceso de evaluación.

5.1. CONSTRUCCIÓN DE ESPACIOS DE APRENDIZAJE Y TRABAJO COLABORATIVO

Consiste en generar espacios de aprendizaje y trabajo colaborativo entre docentes, para la mejora continua de la práctica pedagógica en un ambiente de confianza que estimula el trabajo y aprendizaje colaborativo.

Criterios	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Establecimiento de objetivos y agenda	Recomienda el establecimiento de objetivos y una agenda clara para espacios de trabajo y aprendizaje colaborativo.	Monitorea el establecimiento de objetivos y una agenda clara para el desarrollo de espacios de trabajo y aprendizaje colaborativo; sin embargo, estos no responden a una identificación de necesidades.	Facilita el establecimiento de objetivos y una agenda clara para el desarrollo espacios de trabajo y aprendizaje colaborativo, que responden a una identificación de necesidades.	Facilita el establecimiento de objetivos y una agenda clara para el desarrollo de espacios de trabajo y aprendizaje colaborativo, que responden a una identificación de necesidades.

Clima positivo	Promueve la construcción de un ambiente de respeto en los espacios de trabajo y aprendizaje colaborativo.	Promueve la construcción de un ambiente de respeto y cordialidad en los espacios de trabajo y aprendizaje colaborativo.	Promueve la construcción de un ambiente de confianza y seguridad en los espacios de trabajo y aprendizaje colaborativo.	Promueve la construcción de un ambiente de confianza y seguridad en los espacios de trabajo y aprendizaje colaborativo.
Espacios de aprendizaje y trabajo colaborativo	Dispone de espacios para la autorreflexión y reflexión colectiva sobre los aciertos y dificultades de la práctica pedagógica docente. Dispone de espacios para el trabajo colaborativo entre docentes para la planificación del aprendizaje y mejora de los procesos pedagógicos	Monitorea la autorreflexión y reflexión colectiva sobre los aciertos y dificultades de la práctica pedagógica docente en las comunidades de aprendizaje. Monitorea el trabajo colaborativo entre docentes para la planificación del aprendizaje y mejora de los procesos pedagógicos	Fomenta la autorreflexión y reflexión colectiva sobre los aciertos y dificultades de la práctica pedagógica docente en las comunidades de aprendizaje. Fomenta el trabajo colaborativo entre docentes para la planificación del aprendizaje y mejora de los procesos pedagógicos	Fomenta la autorreflexión y reflexión colectiva sobre los aciertos y dificultades de la práctica pedagógica docente basada en evidencia en las comunidades de aprendizaje. Fomenta el trabajo colaborativo entre docentes para la planificación del aprendizaje y mejora de los procesos pedagógicos
Compromisos	No informa sobre la importancia del establecimiento de propuestas y compromisos concretos.	Recomienda el establecimiento de propuestas y compromisos concretos por parte de los docentes.	Motiva el establecimiento de propuestas y compromisos concretos por parte de los docentes.	Garantiza el establecimiento de propuestas y compromisos concretos por parte de los docentes.

6.1. GESTIÓN DE LA DIVERSIFICACIÓN CURRICULAR

Consiste en conducir la planificación curricular, a fin de asegurar la contextualización del currículo nacional al entorno y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, en procesos donde los docentes trabajan de manera colaborativa y colegiada.

Crterios	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Diversificación y adecuación curricular	Conforma un equipo responsable de la diversificación curricular, pero no se establece un plan de trabajo.	Organiza el proceso de diversificación a partir de la revisión, análisis y contextualización colectiva del Currículo Nacional, aportando información sobre la realidad regional, geográfica, económica y sociocultural, así como a las características y necesidades de los estudiantes.	Monitorea el proceso de la diversificación curricular a partir del análisis y contextualización colectiva del Currículo Nacional, aportando información sobre la realidad regional, geográfica, económica y sociocultural, así como a las características y necesidades de los estudiantes.	Conduce el proceso participativo de la diversificación y adecuación curricular a partir del análisis y contextualización colectiva del Currículo Nacional, aportando información sobre la realidad regional, geográfica, económica y sociocultural, así como a las características y necesidades específicas de los estudiantes.
Dirección de la planificación curricular	Conforma espacios de trabajo colaborativo para la elaboración de la planificación curricular	Verifica que los docentes asistan a los espacios de trabajo colaborativo y cumplan con elaborar la planificación curricular.	Asesora a los docentes para la elaboración de una planificación curricular alineada y que considere las características colectivas de los estudiantes y del entorno de la IE.	Asesora a los docentes para la elaboración de una planificación curricular alineada y que considere las características individuales y colectivas de los estudiantes del aula y del entorno de la IE.

6.2. MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA DOCENTE

Consiste en conducir los procesos de monitoreo y acompañamiento a la enseñanza a fin de hacer seguimiento y orientar la mejora de la práctica pedagógica docente, promoviendo una enseñanza basada en la indagación, la colaboración, el aprovechamiento del tiempo pedagógico y la atención a la diversidad.

Crterios	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Cronograma de visitas	No cuenta con un cronograma de visitas de monitoreo de la práctica pedagógica.	Elabora un cronograma de visitas sin considerar las necesidades identificadas a partir del diagnóstico realizado.	Elabora un cronograma de visitas de acuerdo con las necesidades identificadas a partir del diagnóstico realizado.	Elabora un cronograma de visitas de acuerdo con las necesidades identificadas a partir del diagnóstico realizado.
Monitoreo de la práctica pedagógica	No realiza las visitas de monitoreo.	Realiza las visitas utilizando los instrumentos de monitoreo para hacer un registro de las observaciones, fortalezas y dificultades de la práctica pedagógica.	Realiza las visitas de monitoreo utilizando los instrumentos para registrar sus observaciones sobre las fortalezas y aspectos de mejora de la práctica pedagógica (aprendizaje colaborativo, indagación, respeto y valoración de la diversidad) Registra algunas interacciones docente-estudiante de manera general, que le permite tener cierto nivel de comprensión de la práctica docente	Realiza las visitas de monitoreo utilizando instrumentos que establecen criterios de observación claros, orientados principalmente al aprendizaje colaborativo, la indagación, y el respeto y valoración de la diversidad. Registra descriptivamente las interacciones docente-estudiante pertinentes y suficientes para tener una comprensión clara de la práctica del docente respecto a cada criterio.
Retroalimentación de la práctica pedagógica	No brinda retroalimentación a los docentes.	Brinda una retroalimentación descriptiva, sin apertura al diálogo, de las fortalezas y aspectos de mejora de la práctica pedagógica.	Brinda una retroalimentación a los docentes a partir del diálogo reflexivo que les permite reconocer sus fortalezas y dificultades, pero se plantean acciones de mejora generales en su desempeño para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.	Genera espacios de diálogo reflexivo con los docentes monitoreados, donde identifican sus fortalezas y dificultades a partir de una reflexión conjunta y basada en la evidencia recogida durante el monitoreo. Acuerda con los docentes monitoreados estrategias concretas (con pasos, recursos y plazos definidos), así como metas específicas para la mejora de su práctica pedagógica.
Seguimiento al progreso de los docentes	No cuenta con resultados de monitoreo para realizar un seguimiento.	No sistematiza los resultados de monitoreo ni sistematiza acciones para el seguimiento.	Sistematiza los resultados, pero el seguimiento realizado no evidencia una estrategia para observar los progresos del desempeño de cada docente durante el año escolar.	Sistematiza y hace seguimiento a la implementación de las estrategias y metas acordadas, de manera que pueda verificar su cumplimiento y brindar asistencia para superar oportunidades de mejora persistentes.



6.3. ACOMPAÑAMIENTO A LA EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES

Consiste en acompañar el proceso de evaluación de los aprendizajes, con el propósito de asegurar que los estudiantes reciban una retroalimentación adecuada y de mejorar las estrategias pedagógicas para atender las necesidades de los estudiantes, reflexionando conjuntamente con los docentes sobre los resultados.

Criterios	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Evaluación de los aprendizajes	No supervisa que los docentes informen a los estudiantes y sus familias sobre el nivel de desempeño de los estudiantes.	No fomenta el uso de diversas metodologías para el recojo de evidencias de aprendizaje. Supervisa que los docentes informen a los estudiantes y sus familias sobre el nivel de desempeño de los estudiantes.	Promueve el uso de diversas metodologías para el recojo de evidencias de aprendizaje, que permita a los docentes identificar claramente el nivel de desempeño de los estudiantes respecto a los logros de aprendizaje planteados. Asegura que, a partir de los resultados obtenidos, se brinde una retroalimentación oportuna, que informe a los estudiantes y sus familias sobre el nivel de desempeño de los estudiantes, acompañado de comentarios generales sobre cómo alcanzarlos.	Promueve el uso de diversas metodologías para el recojo de evidencias de aprendizaje, que permitan a los docentes identificar claramente el nivel de desempeño de los estudiantes respecto a los logros de aprendizaje planteados. Asegura que, a partir de los resultados obtenidos, se brinde una retroalimentación oportuna que permita que los estudiantes y sus familias comprendan el nivel de desempeño del estudiante y les brinde orientaciones claras sobre cómo mejorar sus trabajos y lograr los aprendizajes esperados.
Seguimiento a los aprendizajes	No cuenta con una estrategia de seguimiento al progreso académico de los estudiantes.	No cuenta con una estrategia de seguimiento al progreso académico de los estudiantes.	Realiza acciones de seguimiento al progreso académico de los estudiantes de manera esporádica y superficial.	Implementa una estrategia y herramientas de seguimiento que permiten sistematizar, diagnosticar y evaluar el progreso académico de los estudiantes, facilitando la identificación de dificultades y avances, tanto a nivel individual como colectivo.
Reflexión sobre los resultados	No promueve espacios de reflexión con los docentes.	Convoca jornadas de reflexión con los docentes para analizar los resultados de las evaluaciones de los estudiantes, pero no se concretan medidas de intervención para atender a las necesidades de aprendizajes identificadas.	Fomenta espacios de reflexión con los docentes para analizar el uso de metodologías para evaluar los aprendizajes y los resultados de las evaluaciones de los estudiantes, pero no se concretan medidas de intervención para atender a las necesidades de aprendizajes identificadas.	Diseña y lidera conjuntamente con los docentes y la comunidad educativa la implementación de estrategias para atender las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, identificadas en la evaluación y seguimiento de su desempeño.

7.1. FORTALECIMIENTO DEL EQUIPO DE GESTIÓN ESCOLAR

Consiste en conducir al equipo de gestión y proporcionar espacios de formación continua para el equipo de gestión con la finalidad de mejorar su práctica profesional para el logro de aprendizajes de los y las estudiantes. Implica identificar las fortalezas, necesidades y oportunidades de formación profesional desde acciones de monitoreo y retroalimentación oportuna que se complementan con actividades de formación y capacitación según sus funciones.

Criterios	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
	No motiva a los miembros del	Motiva a los miembros del equipo de gestión	Orienta sus acciones para motivarse y motivar	Orienta sus acciones para motivarse y motivar a los

<p>Motivación al equipo de gestión escolar</p>	<p>equipo de gestión escolar que tiene a cargo para el cumplimiento de las metas planteadas en la IE.</p> <p>Informa parcialmente a cada miembro del equipo que tiene a cargo sobre su desempeño.</p>	<p>escolar que tiene a cargo para el cumplimiento de las metas planteadas en la IE.</p> <p>Informa a cada miembro del equipo sobre su avance y desempeño en las tareas.</p>	<p>a los demás miembros del equipo de gestión escolar para el cumplimiento de las metas planteadas en la IE.</p> <p>Informa a cada miembro del equipo sobre su avance y desempeño en las tareas, resaltando aspectos positivos y facilitando el acceso a conocimientos e información que pueda añadir valor.</p>	<p>demás miembros del equipo de gestión escolar para el cumplimiento de las metas planteadas en la IE.</p> <p>Informa a cada miembro del equipo sobre su avance y desempeño en las tareas, resaltando aspectos positivos y facilitando el acceso a conocimientos e información que pueda añadir valor.</p>
<p>Desarrollo profesional del equipo de gestión</p>	<p>No identifica necesidades de formación del equipo de gestión escolar que tiene a cargo.</p>	<p>Identifica las brechas formativas y algunas necesidades de formación del equipo de gestión escolar que tiene a cargo.</p> <p>Gestiona la realización de algunos espacios formativos, pero que responden sólo parcialmente a las necesidades formativas identificadas.</p> <p>Incentiva la participación del equipo de gestión escolar a cargo en cursos y eventos de actualización.</p>	<p>Identifica las necesidades de formación del equipo de gestión escolar que tiene a cargo, así como sus algunas fortalezas e intereses para la mejora continua.</p> <p>Gestiona la realización de espacios formativos con especialistas (talleres, seminarios, cursos, entre otros) que respondan a las necesidades formativas identificadas, a través de la articulación con las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada (IGED), gobiernos locales y/o organizaciones de la sociedad civil.</p> <p>Incentiva la participación del equipo de gestión escolar a cargo en cursos y eventos de actualización.</p>	<p>Identifica permanentemente las fortalezas, necesidades y oportunidades formativas de los miembros del equipo de gestión escolar que tiene a cargo, sistematizando y triangulando diversas fuentes de información, lo cual le permite tener una comprensión más integral y profunda de estas.</p> <p>Gestiona la realización de diversos espacios formativos con especialistas (talleres, seminarios, cursos, entre otros) que respondan a las necesidades formativas identificadas, a través de la articulación con las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada (IGED), gobiernos locales y/o organizaciones de la sociedad civil.</p> <p>Promueve que el equipo de gestión escolar a cargo se haga responsable de su propio aprendizaje y desarrollo profesional, incentivándolos a identificar y participar en espacios o programas formativos que les permita atender sus necesidades de formación.</p>

8.1. AUTORREGULACIÓN DEL APRENDIZAJE Y DESARROLLO PROFESIONAL DEL DIRECTIVO

Consiste en autorregular su propio aprendizaje y desarrollo profesional, para la mejora continua de su desempeño y el logro de sus objetivos profesionales, participando en experiencias significativas de desarrollo profesional coherentes con las necesidades y objetivos de aprendizaje identificados en procesos autoevaluativos y autorreflexivos.

Criterios	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<p>Autoevaluación de su desempeño</p>	<p>No autoevalúa su desempeño.</p>	<p>Autoevalúa su desempeño en el cargo de acuerdo a criterios y</p>	<p>Autoevalúa su desempeño en el cargo de acuerdo a criterios y estándares</p>	<p>Autoevalúa su desempeño en el cargo de acuerdo a criterios y estándares claros, basando sus juicios en evidencia de su</p>



		estándares generales, basando sus juicios principalmente en sus percepciones.	claros, basando, en algunos casos, sus juicios en evidencia.	práctica profesional.
Planificación del aprendizaje profesional	No define sus necesidades formativas.	Define sus necesidades formativas identificando su desempeño actual.	Define sus necesidades formativas y objetivos de aprendizaje profesional identificando la brecha entre su desempeño actual y el desempeño esperado en el cargo que ocupa o ocupará.	Define sus necesidades formativas y objetivos de aprendizaje profesional identificando la brecha entre su desempeño actual y el desempeño esperado en el cargo que ocupa o en el que aspira ocupar. Planifica su participación en diversas oportunidades de aprendizaje orientadas al logro de sus objetivos de aprendizaje.
Participación en experiencias de aprendizaje	Participa en oportunidades formativas, pero no se involucra del todo en las actividades de aprendizaje.	Participa en diversas oportunidades de aprendizaje profesional, involucrándose en las actividades de aprendizaje y en la reflexión sobre su práctica.	Participa en diversas oportunidades de aprendizaje profesional, involucrándose en las actividades de aprendizaje y en la reflexión sobre su práctica.	Participa en diversas oportunidades de aprendizaje profesional concordantes con sus objetivos de aprendizaje y necesidades formativas, involucrándose en las actividades de aprendizaje y en la reflexión sobre su práctica.

8.1.3. Mapa de niveles por cargos

A partir del “Organizador de las competencias del MBDDir”, se ha determinado el nivel de desempeño esperado que requiere cada cargo directivo en cada una de las dimensiones formativas. Se entiende por nivel esperado aquello que debe alcanzar el directivo para el cumplimiento efectivo de las funciones asociadas a su cargo y por tanto su logro se constituye como uno de los fines del Programa. En consecuencia, orienta a los diseñadores en el planteamiento de los logros de aprendizaje e instrumentos de evaluación del Programa.

Dominios	Dimensión formativa	Director	Subdirector
		Nivel esperado	Nivel esperado
Dominio 1 MBDDir Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	1.1 Diagnóstico de la escuela	N4	N3
	1.2 Diseño de la planificación institucional	N4	N3
	2.1 Promoción de la participación democrática	N4	N4
	2.2 Desarrollo de una convivencia escolar democrática e intercultural	N4	N3
	2.3 Gestión de aliados estratégicos	N4	N2
	2.4 Participación de las familias	N4	N3
	3.1 Gestión de recursos materiales y financieros	N4	N2
	3.2 Gestión del tiempo	N4	N4
	3.3 Gestión de riesgos	N4	N2
	4.1 Generación y gestión del conocimiento	N4	N4



	4.2 Transparencia y rendición de cuentas	N4	N3
	4.3 Autoevaluación y mejora continua	N4	N3
Dominio 2 MBDDir Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	5.1 Construcción de espacios de aprendizaje y trabajo colaborativo	N4	N4
	6.1 Gestión de la diversificación curricular	N4	N4
	6.2 Monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica docente	N4	N4
	6.3 Acompañamiento a la evaluación de aprendizajes	N4	N4
Dominios 1 y 2 MBDDir	7.1 Fortalecimiento del equipo de gestión	N4	N3
Dominio 4 MBDD	8.1 Autorregulación del aprendizaje y desarrollo profesional del directivo	N4	N4

8.1.4. Relación de las dimensiones formativas con las funciones según el clasificador de cargos

La presente tabla evidencia la alineación de las dimensiones formativas con las funciones del director y subdirector de acuerdo con la RVM 093-2021 que aprueba el “Clasificador de Cargos de la Carrera Pública Magisterial”.

ORGANIZADOR DE LAS COMPETENCIAS DEL MBDDir	FUNCIONES SEGÚN CLASIFICADOR DE CARGOS	
	Dimensiones formativas	Funciones director
1.1. Diagnóstico de la escuela.	Dirigir el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de la planificación institucional de la Institución Educativa de manera participativa, a través de la organización institucional, a fin de contar con instrumentos de gestión escolar que respondan a un diagnóstico de las características de su población educativa y entorno	Organizar y elaborar, de manera participativa, el diagnóstico y formulación de objetivos, metas y actividades del nivel(es) y/o modalidad a su cargo, a fin de contribuir y participar de la Planificación Institucional y contar con instrumentos de gestión escolar concordantes con las características de su población educativa y entorno
1.2. Diseño de la planificación institucional.	Dirigir el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de la planificación institucional de la Institución Educativa de manera participativa, a través de la organización institucional, a fin de contar con instrumentos de gestión escolar que respondan a un diagnóstico de las características de su población educativa y entorno	Organizar y elaborar, de manera participativa, el diagnóstico y formulación de objetivos, metas y actividades del nivel(es) y/o modalidad a su cargo, a fin de contribuir y participar de la Planificación Institucional y contar con instrumentos de gestión escolar concordantes con las características de su población educativa y entorno
2.1. Promoción de la participación democrática.	Promover espacios de participación y toma de decisiones democrática con las familias, miembros de la institución educativa y otros actores e instancias de la comunidad para generar alianzas y desarrollar estrategias que aseguren un servicio educativo de calidad	Organizar y conducir espacios y mecanismos de participación con las familias, miembros de la Institución Educativa y otros actores e instancias de la comunidad para asegurar un servicio educativo de calidad

2.2. Desarrollo de una convivencia escolar democrática e intercultural.	Dirigir e implementar acciones para el desarrollo de estrategias de prevención y atención a la violencia, a fin de garantizar el bienestar y desarrollo integral de los estudiantes y fortalecer el clima escolar de su Institución Educativa; en un entorno de convivencia democrática, inclusiva e intercultural	Promover la ejecución de acciones para garantizar el bienestar de la comunidad educativa, el desarrollo integral de los estudiantes y fortalecer el clima escolar de su Institución Educativa; en un entorno de convivencia democrática, inclusiva e intercultural
2.3. Gestión de aliados.	Promover espacios de participación y toma de decisiones democrática con las familias, miembros de la institución educativa y otros actores e instancias de la comunidad para generar alianzas y desarrollar estrategias que aseguren un servicio educativo de calidad.	Organizar y conducir espacios y mecanismos de participación con las familias, miembros de la Institución Educativa y otros actores e instancias de la comunidad para asegurar un servicio educativo de calidad
2.4. Participación de las familias.	Promover espacios de participación y toma de decisiones democrática con las familias, miembros de la institución educativa y otros actores e instancias de la comunidad para generar alianzas y desarrollar estrategias que aseguren un servicio educativo de calidad	Organizar y conducir espacios y mecanismos de participación con las familias, miembros de la Institución Educativa y otros actores e instancias de la comunidad para asegurar un servicio educativo de calidad
3.1. Gestión de recursos materiales y financieros.	Gestionar el uso del tiempo, recursos materiales y financieros de la institución educativa, a través de la conducción y supervisión de acciones administrativas, de soporte y de los servicios complementarios, a fin de contar con condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad	Identificar los recursos necesarios y coordinar la asignación de los mismos, para el nivel(es) y/o modalidad a su cargo, así como fomentar su uso racional, a fin de asegurar las condiciones operativas adecuadas para el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes
3.2. Gestión del tiempo.	Gestionar el uso del tiempo, recursos materiales y financieros de la institución educativa, a través de la conducción y supervisión de acciones administrativas, de soporte y de los servicios complementarios, a fin de contar con condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad	Identificar los recursos necesarios y coordinar la asignación de los mismos, para el nivel(es) y/o modalidad a su cargo, así como fomentar su uso racional, a fin de asegurar las condiciones operativas adecuadas para el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes
3.3. Gestión de riesgos.	Desarrollar e implementar estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que podrían afectar a la IE para garantizar la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa	No aplica
4.1. Generación y gestión del conocimiento.	Gestionar la información de la Institución Educativa, fortaleciendo los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas ante la comunidad educativa, a fin de contar con información confiable para la toma de decisiones institucionales	Analizar y sistematizar resultados y logros en las metas de aprendizaje de los estudiantes del nivel(es) y/o modalidad a su cargo, a fin de reflexionar sobre la práctica pedagógica docente y otros factores influyentes e implementar acciones que conduzcan a su mejora
4.2. Transparencia y rendición de cuentas.	Gestionar la información de la Institución Educativa, fortaleciendo los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas ante la comunidad educativa, a fin de contar con información confiable para la toma de decisiones institucionales	Consolidar, de manera participativa, los principales aspectos de la gestión pedagógica del nivel(es) y/o modalidad a su cargo, y reportar a la Dirección, a fin de fortalecer los mecanismos de transparencia y toma de decisiones institucionales

<p>4.3. Autoevaluación y mejora continua.</p>	<p>Conducir, de manera participativa, los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y su mejora continua, identificando fortalezas y puntos de atención a fin de implementar acciones que optimicen la gestión institucional centrada en el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes</p>	<p>Analizar y sistematizar resultados y logros en las metas de aprendizaje de los estudiantes del nivel(es) y/o modalidad a su cargo, a fin de reflexionar sobre la práctica pedagógica docente y otros factores influyentes e implementar acciones que conduzcan a su mejora Consolidar, de manera participativa, los principales aspectos de la gestión pedagógica del nivel(es) y/o modalidad a su cargo, y reportar a la Dirección, a fin de fortalecer los mecanismos de transparencia y toma de decisiones institucionales</p>
<p>5.1. Construcción de espacios de aprendizaje y trabajo colaborativo.</p>	<p>Conducir, de manera participativa, los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y su mejora continua, identificando fortalezas y puntos de atención a fin de implementar acciones que optimicen la gestión institucional centrada en el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes</p>	<p>Organizar y promover espacios y mecanismos de trabajo colaborativo en la comunidad profesional de aprendizaje de docentes de su nivel(es) y/o modalidad, a fin de mejorar su práctica pedagógica y estimular la innovación e investigación educativa</p>
<p>6.1. Gestión de la diversificación curricular.</p>	<p>Conducir el proceso de diversificación curricular, en coordinación con los docentes, personal especializado y la comunidad educativa, a fin de cumplir con los lineamientos de la Política Curricular Nacional de Educación Básica en articulación con la propuesta curricular regional y local</p>	<p>Orientar y acompañar al equipo docente del nivel(es) y/o modalidad a su cargo en el proceso de diversificación curricular, de acuerdo a las directrices establecidas por el equipo directivo</p>
<p>6.2. Monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica docente.</p>	<p>Conducir la gestión de los procesos pedagógicos de los servicios educativos de la Institución Educativa, en coordinación con el equipo directivo, pedagógico y/o de formación docente que corresponda, a fin de asegurar el fortalecimiento de las capacidades de los docentes y la calidad del servicio educativo</p>	<p>Monitorear el proceso de enseñanza - aprendizaje y acompañar a los docentes del nivel(es) y/o modalidad a su cargo en el desarrollo de estrategias, adaptaciones curriculares y recursos metodológicos, así como en el uso de material educativo, en articulación con las acciones formativas que se implementen en la Institución Educativa, a fin de fortalecer su desempeño y asegurar la calidad e impacto en el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes</p>
<p>6.3. Acompañamiento a la evaluación de aprendizajes.</p>	<p>Conducir la gestión de los procesos pedagógicos de los servicios educativos de la Institución Educativa, en coordinación con el equipo directivo, pedagógico y/o de formación docente que corresponda, a fin de asegurar el fortalecimiento de las capacidades de los docentes y la calidad del servicio educativo</p>	<p>Monitorear el proceso de enseñanza - aprendizaje y acompañar a los docentes del nivel(es) y/o modalidad a su cargo en el desarrollo de estrategias, adaptaciones curriculares y recursos metodológicos, así como en el uso de material educativo, en articulación con las acciones formativas que se implementen en la Institución Educativa, a fin de fortalecer su desempeño y asegurar la calidad e impacto en el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes</p>
<p>7.1. Fortalecimiento del equipo de gestión.</p>	<p>Conducir la gestión de los procesos pedagógicos de los servicios educativos de la Institución Educativa, en coordinación con el equipo directivo, pedagógico y/o de formación docente que corresponda, a fin de</p>	<p>Identificar oportunidades y gestionar acciones de formación continua de los docentes, con la finalidad de mejorar su desempeño para el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes</p>



	<p>asegurar el fortalecimiento de las capacidades de los docentes y la calidad del servicio educativo</p> <p>Gestionar el uso del tiempo, recursos materiales y financieros de la institución educativa, a través de la conducción y supervisión de acciones administrativas, de soporte y de los servicios complementarios, a fin de contar con condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad</p>	
8.1. Autorregulación del aprendizaje y desarrollo profesional del directivo.	-	-

8.2. Anexo 2: Matriz de fortalecimiento del cargo directivo

A partir del “Organizador de las competencias del MBDDir”, se genera una Matriz de Fortalecimiento de directivos que dispone, según los procesos formativos del Programa y la trayectoria profesional del directivo, las dimensiones formativas involucradas en el diseño y elaboración de la propuesta formativa.

ORGANIZADOR DE COMPETENCIAS DEL MBDDir	SUBDIRECTOR		DIRECTOR	
	PROCESOS FORMATIVOS		PROCESOS FORMATIVOS	
Dimensiones formativas	INDUCCIÓN	MEJORA CONTINUA	INDUCCIÓN	MEJORA CONTINUA
1.1 Diagnóstico de la escuela		✓	✓	✓
1.2 Diseño de la planificación institucional	✓	✓		✓
2.1 Promoción de la participación democrática		✓	✓	✓
2.2 Desarrollo de una convivencia escolar democrática e intercultural	✓	✓		✓
2.3 Gestión de aliados	✓			✓
2.4 Participación de las familias	✓	✓		✓
3.1 Gestión de recursos materiales y financieros	✓			✓
3.2 Gestión del tiempo	✓	✓	✓	✓
3.3 Gestión de riesgos	✓		✓	✓
4.1 Generación y gestión del conocimiento		✓	✓	✓
4.2 Transparencia y rendición de cuentas		✓	✓	✓
4.3 Autoevaluación y mejora continua		✓	✓	✓
5.1 Construcción de espacios de aprendizaje y trabajo colaborativo	✓	✓		✓
6.1 Gestión de la diversificación curricular	✓	✓		✓

6.2 Monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica docente	✓	✓	✓	✓
6.3 Acompañamiento a la evaluación de aprendizajes	✓	✓		✓
7.1 Fortalecimiento del equipo de gestión		✓	✓	✓
8.1 Autorregulación del aprendizaje y desarrollo profesional del directivo	✓	✓		✓

8.3. Anexo 3: Perfil de mentores, asesores en gestión escolar y formadores tutores

	FORMADOR TUTOR	ASESOR EN GESTIÓN ESCOLAR	MENTOR DE DIRECTIVOS
PERFIL	<ul style="list-style-type: none"> Título profesional en Educación. Grado de Maestro en Educación, Gestión Educativa o afines, conforme a lo establecido en el artículo 82 de la Ley Universitaria N.º 30220 o la normativa vigente. Postgrado o cursos o diplomas o experiencia probada en el campo del desarrollo personal, desarrollo socio-emocional, gestión del cambio, coaching y/o gestión del talento humano y resolución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> Título profesional en Educación. Grado de Maestro en Educación, Gestión Educativa o afines, conforme a lo establecido en el artículo 82 de la Ley Universitaria N.º 30220 o la normativa vigente. Postgrado o cursos o diplomas o experiencia probada en el campo del desarrollo personal, desarrollo socio-emocional, gestión del cambio, coaching y/o gestión del talento humano y resolución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> Bachiller, licenciado o titulado en Educación. Postgrado o cursos o diplomas o experiencia probada en el campo del desarrollo personal, desarrollo socio-emocional, gestión del cambio, coaching y/o gestión del talento humano y resolución de conflictos.
EXPERIENCIA	<p>Experiencia general:</p> <ul style="list-style-type: none"> No menor a dos (02) años calendario o cuatro (04) semestres académicos ejerciendo funciones de formación, capacitación o facilitación de docentes y/o directivos en educación superior en universidades o ISP o EESP, o en acciones de capacitación con adultos y/o formación de formadores o y/o asesoría pedagógica y/o en educación. <p>Experiencia específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> No menor de un (01) año calendario en funciones de acompañamiento pedagógico o en coordinación de proyectos o programas educativos de educación básica o superior y/o coordinación de proyectos académicos y/o asistencia técnica y/o monitoreo, preferentemente en temas de gestión escolar. 	<p>Experiencia general:</p> <ul style="list-style-type: none"> No menor a dos (02) años calendario en el sector público y/o privado ejerciendo funciones de asesoría pedagógica y/o en educación y/o funciones vinculadas a coordinación pedagógica (vinculadas a cursos, áreas o en capacitaciones a docentes) en escuelas públicas o privadas. <p>Experiencia específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> No menor a un (01) año lectivo en cargo directivo en IE pública o un (01) año calendario como especialista de gestión pedagógica y/o institucional de Unidades de Gestión Local. 	<p>Experiencia General</p> <ul style="list-style-type: none"> No menor a cuatro (04) años calendario en el sector público y/o privado en ámbitos relacionados a la educación básica. <p>Experiencia Específica</p> <ul style="list-style-type: none"> No menor a dos (02) años calendario en actividades de monitoreo y/o capacitación y/o supervisión y/o asistencia técnica y/o asesoría pedagógica y/o en educación y/o acompañamiento pedagógico y/o coordinación pedagógica y/o funciones de formación, o facilitación en docentes de educación básica o superior y/o especialista pedagógico y/o de proyectos relacionados a la gestión escolar. No menor a dos (02) años lectivos en cargo directivo de IE pública o privada y/o IGED.



CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las políticas de desarrollo docente: Marco de Buen Desempeño docente, Marco de Buen Desempeño del Directivo, Currículo y normatividad vigente que orienta la gestión escolar • Conocimiento en gestión educativa. • Manejo didáctico • Manejo de Excel a nivel intermedio. • Manejo de herramientas tecnológicas, información y comunicación (TIC). 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento pedagógico • Planificación y ejecución curricular • Planificación y evaluación institucional • Estrategias para el trabajo colegiado • Conocimiento básico de la zona geográfica de intervención. • Recojo objetivo de evidencias en el aula • Manejo del enfoque crítico reflexivo (escucha activa y retroalimentación reflexiva) • Manejo didáctico
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva y escucha activa • Comunicación oral y escrita • Empatía • Manejo de conflictos • Gestión del tiempo • Capacidad de sistematización de la información y generación pertinente y oportuna de alertas • Liderazgo para la organización y dirección de equipos de trabajo • Capacidad para promover el diálogo reflexivo y el pensamiento complejo • Comportamiento probo y ético. 	
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • No tener vínculo laboral con el MINEDU e Instancias de Gestión Educativa Descentralizadas, ni con programas en convenio o contrato con el MINEDU, sujeto a evaluación en cada caso. • No tener sanción administrativa. • No tener impedimentos para contratar con el Estado. • No contar con cónyuge o con parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo grado de afinidad prestando servicios en la EF o en la Dirección y/o Coordinación del MINEDU a cargo de la implementación de las estrategias formativas o Diplomado. • Dedicación exclusiva y a tiempo completo para desempeñar sus funciones y/o obligaciones encomendadas en el caso del Mentor y/o Asesor en Gestión Escolar en Mentoría y Visitas de Gestión Escolar. • No tener antecedentes penales, judiciales ni policiales. • No haber sido condenado mediante sentencia consentida y/o ejecutoriada por la comisión de cualquiera de los delitos previstos en la Ley N° 29988 o encontrarse en alguno de los supuestos previstos en el numeral 2.1 del artículo 2 de dicha Ley. • No haber sido condenado por la comisión de cualquiera de los delitos señalados en las Leyes N° 30901 y N° 30794. • Para casos de postulantes que se encuentren en el Registro de Deudores Alimentarios Morosos (REDAM), se aplicará lo indicado en el Decreto Supremo N° 008-2019-JUS. 	

8.4. Anexo 4: Perfil de asistentes técnicos

ASISTENTES TÉCNICOS	
PERFIL	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller, licenciado o titulado en Educación, Antropología, Sociología o afines. • Grado de Maestro en Educación, Gestión Educativa o afines, conforme a lo establecido en el artículo 82 de la Ley Universitaria N° 30220 o la normativa vigente (deseable). • Postgrado o cursos o diplomas o experiencia probada en el campo del desarrollo personal, desarrollo socio - emocional, gestión del cambio, coaching y/o gestión del talento humano y resolución de conflictos.
EXPERIENCIA	<p>Experiencia general:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No menor a tres (03) años calendario y/o seis (06) semestres académicos ejerciendo funciones de formación, capacitación o facilitación de docentes en educación superior en universidades o ISP, o en acciones de capacitación con adultos y/o formación de formadores o asesoría en educación. <p>Experiencia específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No menor de dos (02) años calendario en funciones de acompañamiento en proyectos o programas educativos de educación básica o superior y/o coordinador de proyectos educativos o académico y/o asistencia técnica y/o monitoreo, preferentemente en temas de gestión escolar.

CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento de las políticas de desarrollo docente: Marco de Buen Desempeño docente, Marco de Buen Desempeño del Directivo, Currículo y normatividad vigente que orienta la gestión escolar ● Conocimiento en gestión educativa ● Recojo de información ● Manejo didáctico ● Acompañamiento pedagógico ● Planificación y ejecución curricular ● Planificación y evaluación institucional ● Estrategias para el trabajo colegiado ● Conocimiento básico de la zona geográfica de intervención ● Recojo objetivo de evidencias en el aula ● Manejo del enfoque crítico reflexivo (escucha activa y retroalimentación reflexiva) ● Manejo didáctico ● Manejo de Excel a nivel intermedio. ● Manejo de herramientas tecnológicas, información y comunicación (TIC).
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación asertiva y escucha activa ● Comunicación oral y escrita ● Empatía ● Manejo de conflictos ● Gestión del tiempo ● Capacidad de sistematización de la información y generación pertinente y oportuna de alertas ● Liderazgo para la organización y dirección de equipos de trabajo ● Capacidad para promover el diálogo reflexivo y el pensamiento complejo ● Comportamiento probo y ético.
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> ● No tener vínculo laboral con el MINEDU e Instancias de Gestión Educativa Descentralizadas, ni con programas en convenio o contrato con el MINEDU, sujeto a evaluación en cada caso. ● No tener sanción administrativa. ● No tener impedimentos para contratar con el Estado. ● No contar con cónyuge o con parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo grado de afinidad prestando servicios en la EF o en la Dirección y/o Coordinación del MINEDU a cargo de la implementación de las estrategias formativas o Diplomado. ● Dedicación exclusiva y a tiempo completo para desempeñar sus funciones y/o obligaciones a encomendar. ● No tener antecedentes penales, judiciales ni policiales. ● No haber sido condenado mediante sentencia consentida y/o ejecutoriada por la comisión de cualquiera de los delitos previstos en la Ley N° 29988 o encontrarse en alguno de los supuestos previstos en el numeral 2.1 del artículo 2 de dicha Ley. ● No haber sido condenado por la comisión de cualquiera de los delitos señalados en las Leyes N° 30901 y N° 30794. <p>Para casos de postulantes que se encuentren en el Registro de Deudores Alimentarios Morosos (REDAM), se aplicará lo indicado en el Decreto Supremo N° 008-2019-JUS.</p>