

# Guía para la elaboración e implementación del Documento de gestión **para II. EE. unidocente, polidocente incompleta o multigrado y programas educativos**



PERÚ

Ministerio  
de Educación



Gobierno del Perú



BICENTENARIO  
DEL PERÚ  
2021 - 2024

# Índice

---

<b>Presentación</b>	<b>3</b>
<b>Siglas y términos</b>	<b>4</b>
<b>1. ¿Qué es el Documento de gestión?</b>	<b>7</b>
<b>2. ¿Por qué es importante el Documento de gestión?</b>	<b>10</b>
<b>3. ¿Cómo se elabora e implementa el Documento de gestión?</b>	<b>12</b>
3.1. Acciones previas	
3.2. Contenidos mínimos del Documento de gestión	
3.2.1. Datos generales	
3.2.2. Identidad	
3.2.3. Diagnóstico	
3.2.4. Normas de convivencia	
3.2.5. Programación anual de actividades	
3.2.6. Plan de estudios y orientaciones pedagógicas	
3.2.7. Calendarización	
<b>4. ¿Cómo realizar un adecuado seguimiento y evaluación de la implementación del Documento de gestión</b>	<b>29</b>
4.1. Herramientas de seguimiento y evaluación	
4.2. Recomendaciones para realizar el seguimiento y la evaluación	
<b>5. Anexos</b>	<b>34</b>
Anexo 1. Elaboración del Diagnóstico para el Documento de gestión	
Anexo 2. Formato de prioridades, metas y cronograma de actividades	
Anexo 3. Plantillas de la estructura del Documento de gestión	



# Presentación

El buen funcionamiento de las instituciones educativas unidocente, polidocente incompleta o multigrado y de los programas educativos es una condición esencial para que niñas, niños, adolescentes y jóvenes, adultos y adultos mayores accedan a una educación de calidad y se desarrollen de manera integral<sup>1</sup>.

*La Guía para la elaboración del Documento de gestión para Instituciones Educativas unidocente, polidocente incompleta o multigrado y programas educativos* —en adelante, la Guía— tiene como propósito ayudar a directores, docentes-directores, profesores-coordinadores y personal no docente en su rol de líderes pedagógicos a construir un documento de soporte para la gestión institucional y de los aprendizajes. Este documento permitirá desarrollar las actividades, programas y proyectos de aprendizaje en las escuelas y gestionar las relaciones entre director y/o docentes, estudiantes, familias y demás integrantes del contexto local que conforman la comunidad educativa, en atención a sus características y necesidades.

Esta herramienta se divide en cinco secciones principales. La primera define qué es el Documento de gestión. Allí, encontrarás una explicación sobre su rol y su función principal. La segunda sección señala cuáles son los beneficios de utilizarlo como parte de la gestión de una IE unidocente, polidocente incompleta, multigrado o programa educativo. En la tercera, se presentan pautas para su elaboración e implementación dentro de la comunidad educativa, además de ejemplos de cómo utilizarlo. En la cuarta sección, se definen ciertos criterios para el seguimiento y la evaluación de este Documento de gestión. Finalmente, se muestran los anexos correspondientes.

La Guía pretende ser una herramienta de consulta para los **directores, docentes-directores y/o profesores-coordinadores y personal no docente** durante el proceso de elaboración o actualización del Documento de gestión, pero también busca ser un apoyo a lo largo del año escolar o frente a casos inesperados durante su implementación. Por ello, invitamos a los actores educativos involucrados a utilizar esta Guía para tener la información a mano, así como también a compartirla con los demás miembros de la comunidad educativa.

En estas páginas, encontrarás los elementos esenciales que todo Documento de gestión (Doc. de gestión) debe presentar. Estos orientarán la actuación frente a problemas cotidianos y complejos que forman parte de la gestión escolar.

<sup>1</sup> Recuerda que las II. EE. unidocente, polidocente incompleta o multigrado que no integran una red educativa, y programas educativos no requieren elaborar los cuatro Instrumentos de Gestión (Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo, Proyecto Curricular de la Institución Educativa y Reglamento Interno) pues en este Documento de gestión se contemplan aspectos básicos de los II. GG. para una adecuada gestión escolar.

# Siglas y conceptos

---

APAFA	Asociación de Padres de Familia
CGE	Compromisos de Gestión Escolar
CNEB	Currículo Nacional de la Educación Básica
CONEI	Consejo Educativo Institucional
EBA	Educación Básica Alternativa
ECE	Evaluación Censal de Estudiantes
ED	Evaluaciones conducidas por docentes
EE	Evaluaciones estandarizadas
EM	Evaluación muestral
Familias	Madres, padres de familia y/o cuidadores principales
IE	Institución Educativa
II. EE.	Instituciones Educativas
II. GG.	Instrumentos de gestión escolar
Minedu	Ministerio de Educación
PAT	Plan Anual de Trabajo
PCI	Proyecto Curricular Institucional
PEI	Proyecto Educativo Institucional
PEN	Proyecto Educativo Nacional
PRITE	Programa de Intervención Temprana
PRONOEI	Programa No Escolarizado de Educación Inicial

# Siglas y conceptos

---

Programa	Programa Educativo de Educación Básica, que incluye la diversidad de programas de la Educación Básica, como los Programas No Escolarizados de Educación Inicial (PRONOEI), Programas de Alfabetización, Programas de Intervención Temprana (PRITE), entre otros.
RI	Reglamento Interno
SIAGIE	Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa
SíseVe	Portal para el reporte y seguimiento de casos de violencia escolar

Para facilitar y agilizar la lectura de este documento, el término “**director/a**” hace referencia a las y los **directores/as, docentes-directores/as y profesores-coordinadores/as**, según corresponda, de cada IE o programa educativo.

Recuerda que el **Documento de Gestión es un documento de gestión articulador** que deben elaborar los directivos de las **II. EE. unidocente, polidocente incompleta, multigrado o programas educativos** que no pertenecen a una red educativa. Incluye aspectos básicos de los I.L.G.G. (PEI, PAT, PCI y RI) y garantiza el buen funcionamiento de la Institución Educativa o Programa Educativo.

Durante la lectura de la Guía te sugerimos revisar y acompañar de las plantillas sugeridas (Anexo 3) para comprender la estructura de este Doc. de gestión y, al mismo tiempo, para que adaptes los consejos ofrecidos a tu propio contexto y realidad institucional.



# 01

¿Qué es el  
**Documento de gestión?**

La **gestión escolar** es el conjunto de acciones planificadas y relacionadas entre sí, cuya sinergia nos permitirá alcanzar los resultados esperados que abarcan el desarrollo integral, y el aseguramiento del acceso y la permanencia en la educación básica de las y los estudiantes de las II. EE. o programas educativos.

El **Documento de gestión** es un documento articulador que organiza y conduce los esfuerzos de la comunidad educativa hacia el logro de resultados a través de la gestión de las condiciones operativas de cada institución o programa educativo. A través de este, la comunidad educativa plasma el conjunto de decisiones articuladas sobre la gestión, destinadas a concretar las intenciones educativas expresadas en el CNEB, considerando las características y necesida-

des de cada IE unidocente, polidocente incompleta, multigrado o programa educativo. En ese sentido, contiene los aspectos básicos de los Instrumentos de Gestión (II. GG.) que permiten orientar el buen funcionamiento de la IE o el programa educativo<sup>2</sup>.

Este Documento de gestión está dirigido a las instituciones educativas unidocente, polidocente incompleta o multigrado y programas educativos ubicados en la costa, sierra y selva del Perú. Según sus características, en algunos casos, cuentan con un docente que, además, cumple la función de director/a, o de un profesor-coordinador/a, quien es responsable de la gestión escolar de su institución o programa educativo. A continuación se muestran los diversos casos en los que corresponde aplicar este Documento de gestión<sup>3</sup>.

**TABLA 1.** Casos en los que corresponde el Documento de gestión

Tipo de IE	Relación de número de grados/ciclos según el CNEB	Organización de las aulas
Unidocente	Aula que atiende a algunos o todos los grados de un determinado nivel educativo o ciclo de la EBA.	Un solo docente trabaja en simultáneo con un grupo de estudiantes que tiende a ser muy heterogéneo en edades y niveles de aprendizaje.
Polidocente incompleta o multigrado	Aula con dos grados del mismo ciclo y que se corresponden con los ciclos planteados en el CNEB.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Ciclo inicial:</b> primer y segundo grado de la EBA</li> <li>● <b>Ciclo III:</b> primer y segundo grado</li> <li>● <b>Ciclo IV:</b> tercer y cuarto grado</li> <li>● <b>Ciclo V:</b> quinto y sexto grado</li> <li>● <b>Ciclo intermedio:</b> primer, segundo y tercer grado de la EBA</li> </ul>
	Aulas conformadas por estudiantes de tres o más grados, sin tomar en cuenta la correspondencia de ciclo.	La organización de las aulas dependerá de la cantidad de docentes y estudiantes.

<sup>2</sup> Los aspectos básicos del Documento de gestión se detallan en la segunda sección.

<sup>3</sup> Si la institución o programa educativo integra una Red Educativa, adopta los instrumentos de gestión correspondientes a la red (Numeral 6.2.6 de la Resolución Viceministerial N.º 011-2019-MINEDU).

Tipo de IE	Relación de número de grados/ciclos según el CNEB	Organización de las aulas
Programas educativos	La atención del servicio se encuentra a cargo del profesor coordinador, quien brinda orientaciones y acompañamiento pedagógico a las promotoras educativas comunitarias.	El aula está a cargo de un promotor educativo comunitario, quien es acompañado por un profesor coordinador.
	PRITE <sup>4</sup> : atención de niños y niñas de Ciclo I (0-36 meses).	La atención está a cargo del equipo interdisciplinario (profesor-coordinador y personal no docente).
	PRONOEI <sup>5</sup> : Atención de niños y niñas de Ciclo I (0-36 meses) y de Ciclo II (de 3 a 5 años)	El aula está a cargo de un promotor educativo comunitario, quien es monitoreado por un profesor-coordinador que orienta la acción pedagógica.
	Programa de Alfabetización: atención a personas mayores de 15 años que no han accedido oportunamente al sistema educativo o tienen primaria incompleta.	La atención está a cargo del Facilitador en Alfabetización.

(Fuente: Elaboración propia a partir de Miranda (2020) y Minedu (2021).

Este documento se elabora o actualiza anualmente, de preferencia, durante el primer bloque de las semanas de gestión.



4 Resolución Viceministerial N.° 188-2019-MINEDU. (<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/286543-188-2019-minedu>)

5 Resolución Viceministerial N.° 036-2015-MINEDU. (<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/171283-036-2015-minedu>)



# 02

¿Por qué es importante  
**el Documento de gestión?**

La elaboración y la implementación del Documento de gestión trae consigo los siguientes beneficios para la IE o programa educativo:



Contribuye al desarrollo de la identidad institucional y profesional docente, ya que moviliza el trabajo colegiado en función de un ideario común. En este proceso, se construyen significados, valores, apuestas y sentidos compartidos; es decir, se fortalece la identidad institucional. A su vez, cada director/a construye y reafirma el sentido de su profesión, fortaleciendo su identidad profesional.



Promueve la autonomía en la institución o programa educativo, pues se debe adaptar las normas vigentes y tomar decisiones en base a cada realidad y contexto específicos, permitiendo establecer pautas de gestión de manera colaborativa y delegar responsabilidades formalmente para lograr un liderazgo distribuido.



Organiza el trabajo de gestión pedagógica, ordenando y garantizando los procesos que deben darse en la institución o programa educativo.



Permite la reflexión y compromiso de los actores sobre la práctica educativa que responda a las necesidades de aprendizaje e intereses de nuestros estudiantes, enfatizando la particularidad de la institución o programa educativo, y evitando repetir, sin un sentido de pertinencia, lo establecido en el CNEB u otros documentos sectoriales<sup>6</sup>.



Permite que se establezcan y se aseguren las condiciones para el desarrollo de aprendizajes de calidad que contribuyan a la formación integral de nuestras y nuestros estudiantes en un ambiente seguro, inclusivo, de sana convivencia y libre de violencia, en el que tengan la oportunidad de ser protagonistas activos de su desarrollo.



Permite plantear una propuesta pedagógica que atienda la diversidad de las y los estudiantes en tanto aporta en la eliminación de barreras para el aprendizaje y la provisión de los apoyos educativos que requieren algunos/as estudiantes para el desarrollo de sus competencias en igualdad de oportunidades.



Plantea y establece lineamientos claros para generar un clima escolar positivo que promueva la convivencia en el marco de valores y actitudes planteados en los enfoques transversales (CNEB), según las necesidades específicas de la institución o programa educativo.



Orienta las acciones, según las normativas correspondientes y el contexto particular, al establecer la organización del personal de la institución o programa educativo, las normas de convivencia, y las responsabilidades de los integrantes de la comunidad educativa. Así, todos conocen los procesos a seguir ante un conflicto o situación inesperada y los mecanismos de apoyo, lo que contribuye a generar un ambiente positivo y seguridad.



Promueve la gestión de alianzas y la conformación de redes de apoyo para el logro de lo planificado con actores de la comunidad, de manera que genere mejoras en los aprendizajes de las y los estudiantes.



Establece de forma precisa las actividades o tareas a realizar en un periodo lectivo, además de los plazos y responsables de estas, de acuerdo con los roles y responsabilidades de los integrantes de nuestra comunidad educativa.



6 En el caso de los PRITE, este proceso es individual, enfatizando la particularidad del/de la propio/a niño/a.



# 03

¿Cómo se elabora  
e implementa  
**el Documento de gestión?**

El Documento de gestión facilita los procesos de gestión administrativa y pedagógica de las II. EE. unidocente, polidocente incompleta o multigrado y programas educativos. En ese sentido, se sugiere que su elaboración o actualización y aprobación se concluya antes del final de la octava semana de clases, mientras que su implementación se realice durante el año lectivo, según la calendarización de la institución o programa educativo. Es importante tener en cuenta que su elaboración o actualización se realiza con base en los resultados de la implementación del Documento de gestión del anterior periodo lectivo.

### 3.1. Acciones previas

#### a. Sensibilización de la comunidad educativa

Las acciones de sensibilización se realizan para comprometer a todos los actores de la comunidad educativa en su elaboración, implementación y evaluación y, con ello, reconocer la importancia del Documento de gestión en la gestión pedagógica e institucional para el desarrollo integral de los y las estudiantes.

Para ello, se pueden utilizar distintos mecanismos para promover la participación y socialización del proceso entre los miembros de la comunidad educativa o las familias que forman parte de los programas educativos. Se recomienda aprovechar espacios formales de trabajo con la comunidad educativa (jornadas, charlas, rendición de cuentas, entre otros), utilizar los paneles escolares, o espacios dentro de la institución o programa educativo, u otras acciones (espacios propios de organización de las familias y de la comunidad).

#### RECUERDA



Es importante comunicar y realizar procesos participativos que involucren a todos los actores educativos, incluyendo a estudiantes, en su elaboración e implementación, para que incorporen dentro de sus planes, procedimientos y prácticas cotidianas las acciones definidas en el Doc. de gestión.

#### b. Organización de la comunidad educativa

Para la organización de la comunidad educativa se sugiere que la institución o programa educativo programen las semanas de gestión destinadas a la elaboración o actualización del Documento de gestión, al inicio y/o al final de cada periodo lectivo, según su calendarización. La organización dependerá del tamaño de la comunidad educativa, considerando el número de estudiantes, familias, docentes, personal administrativo y personal no docente como promotores educativos comunitarios.

Para ello, es necesario que se conforme o convoque: los Comités de Gestión Escolar (según corresponda), el municipio escolar u otras organizaciones estudiantiles, el Consejo Educativo Institucional (CONEI), la Asociación de Padres de Familia (APAFA), Consejo de Participación Estudiantil (COPAE), otros actores u organizaciones originarias, o líderes de la comunidad. Cabe señalar que en el caso de los programas educativos, se deberá convocar a la comunidad educativa, bajo las formas de organización que se hayan definido internamente.

Veamos algunas recomendaciones según el tipo de institución o programa educativo:



**TABLA 2.** Recomendaciones para organizar a la comunidad educativa

IE unidocente	IE polidocente incompleta o multigrado	Programas Educativos <sup>7</sup>		
		PRONOEI	PRITE <sup>8</sup>	Programa de Alfabetización
Convocar a: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los Comités de Gestión Escolar</li> <li>▪ El municipio escolar</li> <li>▪ El CONEI</li> <li>▪ La APAFA</li> <li>▪ Otros actores, organizaciones o líderes de la comunidad educativa</li> </ul>	Convocar a: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las promotoras educativas comunitarias</li> <li>▪ El Comité de aula (familias)</li> </ul>	Convocar a: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo interdisciplinario (profesionales docentes y no docentes)</li> <li>▪ Personal administrativo</li> <li>▪ Familias</li> </ul>	Convocar a: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El equipo base (coordinador, acompañantes y facilitadores en alfabetización)</li> <li>▪ Directivo del CEBA referente (de ser posible)</li> </ul>	

Según las características de cada institución o programa educativo, es importante tener en cuenta ciertas consideraciones en la conformación de los Comités de Gestión Escolar<sup>9</sup>:

**TABLA 3.** Consideraciones sobre los Comités de Gestión Escolar

	Consideraciones
<b>IE unidocente</b>	El comité es conformado por el/la director/a, quien asume su liderazgo, y por los integrantes representantes de la APAFA, de familias, tutores legales o apoderados/as y de estudiantes. Asimismo, el CONEI apoya en el cumplimiento de las distintas funciones de los comités.
<b>IE polidocente incompleta o multigrado de hasta cinco docentes</b>	Cada comité se conforma con el/la director/a y un/a representante del personal docente y/o administrativo, en caso se cuente con personal administrativo. Los integrantes que representan a la APAFA; familias, tutores legales o apoderados/as; estudiantes y CONEI se mantienen.
<b>Programa Educativo<sup>10</sup></b>	PRITE <sup>11</sup> : El comité se va a conformar por el/la director/a, un representante del equipo interdisciplinario, un representante del personal administrativo y un representante del Comité de familias.
	PRONOEI: El comité se va a conformar por el/la profesor/a coordinador, un representante de los/las promotores/as educativas/os comunitarios/as, y un representante del Comité de familias.
	Programa de Alfabetización: El comité se va a conformar por el coordinador distrital, un representante de los acompañantes y un representante de los facilitadores en alfabetización.

7 Los programas educativos pueden convocar a los Comités de Gestión Escolar si lo creen conveniente.

8 En el caso de que no existan los comités o equipo interdisciplinario mencionados, el docente a cargo solo convocará al Comité de familias.

9 Según la R.M. N.° 189-2021-Minedu. Disposiciones para los Comités de Gestión Escolar en las II. EE. públicas de educación básica.

10 Los programas educativos pueden convocar a los Comités de Gestión Escolar si lo creen conveniente.

11 En caso de que el PRITE no cuente con personal, el docente a cargo cumple con las funciones del Comité de Gestión Escolar.



## RECUERDA

Puedes revisar las funciones de los Comités de Gestión Escolar en la normativa vigente<sup>12</sup> y priorizar aquellas funciones que se ajusten a la realidad y contexto de tu institución o programa educativo.

### c. Revisión de documentos relacionados a la gestión de la institución o programa educativo

Para contar con evidencia suficiente para la elaboración del Documento de gestión, se requiere que el director/a, junto con la comunidad educativa, revise anticipadamente información sobre la institución o programa educativo, sobre la población, características socioeconómicas, culturales, religiosas, cosmovisión, saberes y prácticas ancestrales. Así, se podrá formular e implementar estrategias de gestión escolar. La evidencia obtenida brindará una importante guía para tomar decisiones informadas.

Asimismo, el/la director/a también requiere revisar los siguientes **documentos normativos y política curricular** para identificar los elementos a considerar en la gestión de la institución o programa educativo, a ser plasmada en el Documento de gestión

**TABLA 4.** Documentos normativos relacionados con la gestión escolar

Documentos	Descripción	¿Qué debo tener en cuenta?
<a href="#">Proyecto Educativo Nacional al 2036 (PEN)</a>	Instrumento de política pública que tiene como objetivo brindar orientaciones estratégicas a mediano y largo plazo, asociadas a las finalidades propias de la educación peruana y a los propósitos que se presentan, los cuales requieren ser complementados por acciones específicas determinadas en horizontes temporales más breves y que son responsabilidad de las gestiones gubernamentales correspondientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 10 Orientaciones Estratégicas</li> <li>● Propósitos del PEN al 2036</li> </ul>
<a href="#">Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB)</a>	Su propósito es mejorar la calidad educativa y establecer, a partir del perfil de egreso propuesto, la visión común e integral de los aprendizajes que los/las estudiantes deben lograr como resultado de su formación básica, en concordancia con los fines y principios de la educación peruana, el Proyecto Educativo Nacional y los objetivos de la Educación Básica <sup>13</sup> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Perfil de egreso del estudiante</li> <li>● Componentes curriculares: competencias, capacidades, estándares de aprendizaje nacionales y desempeños</li> <li>● Enfoques transversales para el desarrollo y logro del perfil de egreso</li> <li>● Organización curricular: áreas curriculares y plan de estudios de la EBR</li> <li>● Orientaciones pedagógicas para el desarrollo de competencias</li> <li>● Orientaciones para la evaluación formativa de las competencias</li> </ul>

12 Según la R.M. N.° 189-2021-MINEDU. Disposiciones para los Comités de Gestión Escolar en las II. EE. públicas de educación básica.

13 Currículo Nacional de la Educación Básica. 2016.

Documentos	Descripción	¿Qué debo tener en cuenta?
<a href="#">Proyecto Educativo Regional (PER)</a>	Es el documento alineado al CNEB que contextualiza los aprendizajes o incorpora aquellos que cada región considere pertinente y se relacione con las características de sus estudiantes, teniendo en cuenta los contextos: sociocultural, lingüístico, económico, productivo y geográfico propios de cada región <sup>14</sup> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lineamientos pedagógicos</li> <li>● Aprendizajes determinados</li> <li>● Políticas educativas</li> </ul>
Proyecto Educativo Local (PEL) <sup>15</sup>	Documento que responde a las características, necesidades y logros de aprendizaje de estudiantes a nivel local, en interacción con su entorno comunitario (servicio educativo, barrio, comunidad, entorno geográfico y cultural inmediato). Como parte del entorno comunitario, se consideran las características, problemáticas, fortalezas o potencialidades de la comunidad local (sociocultural, lingüística, económica, productiva, geográfica, entre otras) <sup>16</sup> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lineamientos pedagógicos</li> <li>● Aprendizajes determinados</li> <li>● Políticas educativas</li> </ul>
<a href="#">Programas curriculares de la EBR</a>	<p>Estos documentos forman parte del CNEB y tienen como finalidad contribuir con orientaciones específicas que permitan concretar la propuesta pedagógica del Currículo Nacional.</p> <p>Contienen las características de los estudiantes de cada nivel de la educación básica regular según los ciclos educativos, así como orientaciones para el tratamiento de los enfoques transversales, para la planificación, y para la tutoría y orientación educativa.</p> <p>También contienen los marcos teóricos y metodológicos de las competencias organizados en áreas curriculares y presentan los desempeños de edad (en el nivel inicial) o grado (en los niveles de primaria y secundaria) alineados con las competencias, las capacidades y los estándares de aprendizaje nacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Características de los estudiantes de cada nivel de la educación básica regular según los ciclos educativos</li> <li>● Orientaciones para el tratamiento de los enfoques transversales, para la planificación, y para la tutoría y orientación educativa</li> <li>● Competencias organizadas en áreas curriculares y desempeños de edad (en el nivel inicial) o grado (en los niveles de primaria y secundaria) alineados con las competencias, las capacidades y los estándares de aprendizaje nacionales</li> </ul>
<a href="#">Plan de Desarrollo Concertado Regional (PDCR)</a>	Instrumento de gestión regional elaborado de manera participativa que busca generar cambios en la vida de las personas y consolidar el capital social desarrollando las capacidades de la población, en caso exista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Objetivos estratégicos regionales (OER), acciones estratégicas regionales (AER) con sus indicadores y logros esperados</li> <li>● Priorización de OER y AER</li> </ul>
Plan de Desarrollo Concertado Local (PDCL) <sup>17</sup>	Instrumento de gestión local que permite orientar el desarrollo local provincial y distrital, en caso exista.	

14 Tomado de: Resolución Viceministerial N.° 029-2019-MINEDU, que aprueba la norma denominada Orientaciones para la implementación del Currículo Nacional de Educación Básica.

15 Solo si la región cuenta con este documento sectorial.

16 Ibíd.

17 Solo si la región cuenta con este documento sectorial.

Documentos	Descripción	¿Qué debo tener en cuenta?
<a href="#">Marco del buen desempeño del docente (MBDD)</a>	Es una guía imprescindible para el diseño e implementación de las políticas y acciones de formación, evaluación y desarrollo docente a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Matriz de dominios, competencias y desempeños</li> </ul>
<a href="#">Marco del buen desempeño del directivo (MBDDir)</a>	Este instrumento forma parte del fortalecimiento de las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados. Es una guía importante que garantiza una visión común de lo que significa ser un líder directivo, la cual define y detalla los roles y responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Matriz de dominios, competencias y desempeños</li> </ul>
<a href="#">Guía para la Gestión Escolar en II. EE. y Programas Educativos de Educación Básica</a>	Incluye orientaciones dirigidas a los equipos directivos, personal docente y administrativo, para la implementación de los procesos, actividades y tareas diarias necesarias para lograr, a lo largo de cada año escolar, las prácticas de gestión vinculadas a los Compromisos de Gestión Escolar (CGE). Asimismo, busca articular en un solo documento de fácil acceso y lectura, el conjunto de disposiciones normativas del sector educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Resumen del marco conceptual de la Gestión Escolar, que incluye sus objetivos, dimensiones, instrumentos, compromisos, y otros elementos</li> <li>● Orientaciones en torno a cada una de las prácticas de gestión que permiten alcanzar los Compromisos de Gestión Escolar</li> <li>● Orientaciones en torno al cumplimiento de las funciones de los Comités de Gestión Escolar</li> </ul>

Adicionalmente, en la sección de **Recursos de gestión de la web de Directivos se detalla los documentos normativos**<sup>18</sup> que se debe considerar durante el proceso de elaboración, implementación, seguimiento y evaluación de este Documento de gestión.

### 3.2. Contenidos mínimos del Documento de gestión

De acuerdo con la normativa vigente<sup>19</sup>, el Documento de gestión debe contener con, al menos, la identidad, el diagnóstico que permitirá establecer los objetivos y las metas, las normas de convivencia, el plan de estudios o lineamientos pedagógicos, la programación de actividades y la calendarización de la IE o programa educativo. A continuación, se brindan orientaciones para la elaboración de cada uno de ellos.

#### 3.2.1. Datos generales

Comprende la información básica que permitirá identificar a la institución o programa educativo. Por ejemplo: nombre, dirección completa, códigos de identificación, año de elaboración y año de vigencia del Documento de gestión.

#### 3.2.2. Identidad

Las II. EE. unidocente, polidocente incompleta o multigrado y programas educativos tienen características únicas. Para ello, debemos tener en cuenta que la identidad describe la finalidad de cada uno, considerando siempre el desarrollo de competencias en los niveles esperados, logro de aprendizajes, el acceso y la permanencia de los estudiantes para la culminación oportuna y adecuada de su educación básica; así como también la información descrita en su misión,

18 Para el caso de las II. EE. que implementan algún Modelo de Servicio Educativo, se sugiere revisar también la normativa vigente que regula los Modelos de Servicio Educativo.

19 Resolución Viceministerial N.° 011-2019-MINEDU. Norma que regula los instrumentos de gestión de las Instituciones Educativas y Programas de Educación Básica.

visión y/o valores en el marco del PEN al 2036 y de la Ley General de Educación<sup>20</sup>.

Estas deberán ser enriquecidas con los aportes que respondan al contexto de cada institución o programa educativo.

Para establecer los distintos elementos que conforman la identidad, se brinda orientaciones en la Tabla 5.

**TABLA 5.** Recomendaciones sobre la identidad de la institución o programa educativo<sup>21</sup>

Elementos	Recomendaciones
¿Quiénes somos?	Se debe tener en cuenta las características de la IE o programa en el marco de los Planes sectoriales (p.ej.: PEN, PER, PEL o PESEM).
Misión	Se debe considerar, como referencia, lo establecido en el artículo 66 de la Ley N.° 28044, Ley General de Educación, sobre la definición y finalidad de la IE.
Visión	Se debe tener en cuenta, como referencia, los fines y principios de la educación peruana, el PEN y los objetivos de la Educación Básica.
Principios y/o valores	Se debe considerar, como referencia, lo establecido en los artículos 8 y 9 de la Ley N.° 28044, Ley General de Educación, sobre los principios de la educación, así como los enfoques transversales establecidos en el CNEB, ya que estos constituyen valores y actitudes que estudiantes, maestros/as y autoridades deben esforzarse por demostrar en la dinámica diaria de la escuela.

### 3.2.3. Diagnóstico

Cada director/a deberá recoger, procesar y analizar toda la información necesaria para elaborar su diagnóstico, contrastando su realidad con lo que se espera que ofrezca como servicio educativo. Por lo tanto, es clave lograr la participación de todas y todos los actores educativos involucrados, pues son ellos quienes conocen mejor las características y dinámicas de su institución o programa educativo.

El diagnóstico puede **mantenerse vigente en el mediano plazo** (3 años)<sup>22</sup>, luego de lo cual debe actualizarse por completo. Sin embargo, será necesario **revisar el diagnóstico anualmente** para identificar qué aspectos deben actualizarse o si, al no responder a la realidad de la IE, se ha hecho necesario reemplazarlos.

El objetivo del diagnóstico es que el director/a, a partir de los resultados encontrados, contraste la **realidad** de su institución o programa educativo con **lo que se espera que la IE ofrezca** como servicio educativo.

En el **anexo 2** se brindan orientaciones para su elaboración, teniendo en cuenta que se deben realizar **los siguientes procesos**:

- **Recojo** de la información relacionada con los CGE de resultados, los CGE de condiciones de funcionamiento y su entorno o contexto.

<sup>20</sup> Ley N.° 28044, Artículo 66.

<sup>21</sup> Recuerda que cada institución o programa educativo puede complementar estos contenidos mínimos según sus características y/o contexto.

<sup>22</sup> Para los programas educativos que no cuenten con personal estable, se sugiere compartir el diagnóstico elaborado en la gestión previa con el nuevo equipo directivo, cuando corresponda. Cabe señalar que la actualización podrá realizarse anualmente, siempre que el equipo cuente con los recursos necesarios para elaborarlo.

- **Análisis** de la información relacionada con los CGE de resultados, los CGE de condiciones de funcionamiento y su entorno o contexto.
- **Consolidación** de los resultados y las condiciones de funcionamiento de la institución o programa educativo.

Finalmente, en el Documento de gestión se incluye solo la información consolidada; para ello, se sugiere emplear la tabla señalada en el punto *d. Consolidación de la información* del anexo 2.

### 3.3.3.1. Objetivos

A partir del diagnóstico, tendremos mayor claridad sobre la relación entre las condiciones de funcionamiento y los resultados de la institución o programa educativo, pues se identifican diversos aspectos a atender, referidos a los/las estudiantes, así como también a directivos/as, docentes, familias y su entorno. Con ello, la institución o programa, junto a la comunidad educativa, puede definir y plantear sus objetivos, considerando sus características, necesidades y recursos disponibles en cada caso.

- En el caso de las **II. EE. unidocente y programas educativos**, se espera que se plantee, al menos, dos objetivos: uno para los CGE de resultados, y otro para los CGE de condiciones de funcionamiento.
- Para las **II. EE. polidocente incompleta o multigrado**, se espera que cada IE cuente con, al menos, cinco objetivos: uno para cada CGE.

Para definir los objetivos, se debe considerar los indicadores y las prácticas de gestión, ya que estos permiten identificar hasta qué punto se está avanzando.

### 3.3.3.2. Metas anuales

Las metas anuales son una cuantificación de los objetivos que cada institución o programa educativo ha establecido a partir del diagnóstico institucional. Las metas se medirán a partir de indicadores o prácticas de gestión, según corresponda en cada CGE. Asimismo, estas metas deben ser relevantes, medibles, logrables y entendidas con claridad

por todas y todos los integrantes de la comunidad educativa, quienes estarán a cargo de las actividades que se asignen.

### 3.2.4. Programación anual de actividades

Como parte de la planificación institucional y estratégica de las II. EE. unidocente, polidocente incompleta o multigrado y programas educativos, cada director/a debe **programar anualmente** una serie de **actividades alineadas a los objetivos**, definidos a partir del diagnóstico, para el **cumplimiento de las metas** previamente establecidas.

Su elaboración consiste en la elección de actividades específicas que correspondan a las características y al contexto en que se encuentra la institución o programa educativo. Estas se deben desarrollar durante el año para implementar las metas vinculadas a los CGE 3, 4 y 5, y así alcanzar las metas asociadas a los CGE 1 y 2. De esta manera, la planificación otorga predictibilidad a las acciones y ayuda a toda la comunidad educativa a organizarse con anticipación.

Para elaborar la programación anual, se sugiere contar con un cronograma que incluya las metas, las actividades, los responsables de estas y las fechas mensuales. Adicionalmente, aquí también pueden incorporarse las actividades que se realizan de forma rutinaria u obligatoria durante el año lectivo, tales como:

- Procesos regulares en la IE: la matrícula escolar, la distribución de materiales educativos, los simulacros, la rendición de cuentas, el censo educativo y la emisión de nóminas, actas o documentos similares.
- Otras actividades que desarrolla la IE: eventos o fechas importantes para la IE y la comunidad educativa.
- Actividades de seguimiento y evaluación al Doc. de gestión: estas actividades serán definidas por cada IE y se llevarán a cabo durante las semanas de gestión.

En el **anexo 3** podrás encontrar una propuesta de formato para esta sección. A continuación, se detallan las prácticas de gestión que se debe considerar durante la elaboración de esta programación anual de actividades:

**TABLA 6.** Prácticas de gestión del CGE 3, 4 y 5

Compromiso de Gestión Escolar	Prácticas de Gestión aplicables a las II. EE. unidocente, polidocente incompleta o multigrado y programas educativos
<p><b>CGE 3.</b> Gestión de las condiciones operativas orientada al sostenimiento del servicio educativo ofrecido por la IE</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración, difusión y seguimiento de la calendarización y prevención de eventos que afecten su cumplimiento.</li> <li>2. Gestión oportuna y sin condicionamientos de la matrícula (acceso y continuidad de estudios).</li> <li>3. Seguimiento a la asistencia y puntualidad de los/las estudiantes y del personal que asegure el cumplimiento del tiempo lectivo y de gestión.</li> <li>4. Mantenimiento de espacios salubres, seguros y accesibles que garanticen la salud e integridad física de la comunidad educativa, incluyendo la gestión del riesgo, emergencias y desastres.</li> <li>5. Entrega oportuna y promoción del uso de materiales y recursos educativos.</li> <li>6. Gestión y mantenimiento de la infraestructura, equipamiento y mobiliario.</li> </ol>
<p><b>CGE 4.</b> Gestión de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes previstos en el perfil de egreso del CNEB</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generación de espacios de trabajo colegiado diversos y otras estrategias de acompañamiento pedagógico para reflexionar, evaluar y tomar decisiones que fortalezcan la práctica pedagógica de los docentes, y el involucramiento de las familias en función de los aprendizajes de los/las estudiantes.</li> <li>2. Desarrollo de estrategias para atención a estudiantes en riesgo de interrumpir sus estudios para que alcancen los aprendizajes esperados y culminen su trayectoria educativa.</li> <li>3. Implementación de estrategias de difusión de los enfoques del CNEB a toda la comunidad educativa.</li> </ol>
<p><b>CGE 5.</b> Gestión del bienestar escolar que promueva el desarrollo integral de los/las estudiantes</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecimiento de los espacios de participación democrática y organización de la institución o programa educativo, con el fin de promover relaciones interpersonales positivas entre los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>2. Elaboración articulada, concertada y difusión de las normas de convivencia de la institución o programa educativo.</li> <li>3. Implementación de acciones de prevención de la violencia con estudiantes, familias y personal de la institución o programa educativo.</li> <li>4. Atención oportuna de situaciones de violencia contra estudiantes según los protocolos vigentes.</li> <li>5. Establecimiento de una red de protección para la prevención y atención de la violencia escolar.</li> <li>6. Fortalecimiento del acompañamiento de los estudiantes y de las familias, en el marco de la Tutoría y Orientación Educativa y la Educación Sexual Integral.</li> </ol>

### 3.2.5. Calendarización

La calendarización es el tiempo en el que se programan las fechas de todos los eventos que tendrá el año escolar, además de las semanas efectivas (lectivas y de gestión) considerando lo establecido por el Ministerio de Educación.

Cada IE debe contar con una calendarización que busque lograr la optimización y aprovechamiento del tiempo, además de garantizar las condiciones operativas y de seguridad para lograr la prestación del servicio educativo.

Cabe resaltar que la calendarización es esencial para lograr una óptima y adecuada planificación y ejecución del tiempo, lectivo y no lectivo, de calidad. Para ello, se sugiere considerar los siguientes puntos a lo largo del año lectivo (Machuca, 2018):

- Elaboración y difusión de la calendarización de la IE
- Seguimiento al cumplimiento de la calendarización
- Seguimiento de la asistencia y puntualidad de docentes y estudiantes
- Prevención de eventos que afecten el desarrollo regular de las actividades planificadas



## RECUERDA

La calendarización permite **planificar el cumplimiento de las semanas lectivas previstas según los planes de estudio de cada modalidad y nivel.**

Es importante tener en cuenta que cada institución o programa educativo, según su región, deberá considerar las fechas festivas, el calendario comunal, las vacaciones escolares, los feriados regionales, entre otras fechas.

Adicionalmente, se sugiere incluir los horarios de las jornadas laborales de docentes y los horarios de las jornadas escolares de estudiantes, pues esto apoyará en la organización a lo largo del año lectivo.

Recuerda seguir el siguiente procedimiento para una adecuada elaboración de la calendarización:

#### Contabilizar

- Días hábiles del periodo lectivo.

#### Descontar

- Feriados oficiales nacionales
- Fechas de festividades locales (feriados locales)
- Día del maestro
- Otros (p. ej. fechas de interrupción de clases por la emergencia sanitaria a nivel nacional)

#### Identificar

- Número de horas
- Jornadas de reflexión
- Días de logro
- Vacaciones escolares
- Tiempo para la planificación
- Tiempo para el balance de medio año
- Tiempo para la evaluación del periodo lectivo

La organización del tiempo de cada año escolar contempla, por un lado, semanas lectivas, en las que se desarrollan las competencias de los/las estudiantes. Por otro lado, semanas de gestión, destinadas al fortalecimiento de la gestión escolar. Para elaborar la calendarización final, deben descontarse los feriados u otras fechas no laborables.

Para conocer con mayor detalle las semanas lectivas y de gestión, revisemos lo que se propone:

#### **a. Semanas lectivas**

Su objetivo principal es el desarrollo de las competencias de los/las estudiantes, y fortalecer su formación integral, según lo establecido en el CNEB y los documentos técnicos pedagógicos establecidos.

#### **b. Semanas de gestión**

Su objetivo es garantizar que el trabajo del personal se dedique en ese tiempo, de manera exclusiva, a identificar los avances y aspectos de mejora respecto de la gestión estratégica, pedagógica, administrativa y comunitaria de la institución o programa educativo.

Durante este tiempo, los docentes y la comunidad educativa involucrada deben enfocarse en las tareas de planificación, evaluación, trabajo colegiado, trabajo en comisiones, entre otras. Cabe señalar que en estas semanas no se realizan actividades de desarrollo de competencias, en tanto coinciden con los periodos vacacionales de los estudiantes.

Durante estas semanas, el/la director/a debe realizar diversas acciones referidas a la gestión escolar. La distribución de las actividades en el tiempo, y su ubicación en la calendarización anual, las define cada director/a en consenso con su comunidad educativa. Asimismo, cada institución o programa educativo puede ampliar la lista de acciones a realizar en cada bloque de semanas, según sus demandas o necesidades. En ese sentido, se debe considerar las siguientes líneas de acción que son imprescindibles para garantizar la calidad del tiempo lectivo compartido entre docentes y estudiantes:

- Desarrollo profesional docente
- Comunidades de aprendizaje
- Apoyo a la gestión de la institución o programa educativo

#### **3.2.6. Plan de estudios y orientaciones pedagógicas**

En esta sección se brinda un conjunto de alcances a tener en cuenta para la elaboración del plan de estudios de la institución o programa educativo. Cabe precisar que estos planes de estudio aplican para todo tipo de servicio educativo, escolarizado y no escolarizado<sup>23</sup>.

##### **3.3.6.1. Diversificación curricular**

Plantear una propuesta pedagógica diversificada implica valorar la diversidad de los/las estudiantes, sus familias y el contexto, es decir, considerar y valorar todas las expresiones de la diversidad con las que interactúa la IE (edad, género, estado de salud, riesgo social y ambiental, origen étnico, cultura, lengua originaria, talento, procedencia, discapacidad, roles asignados socialmente, afectación por violencia, condiciones de vulnerabilidad, etc.).

Para ello, se sugiere tener en cuenta las siguientes interrogantes al plantear el “cómo enseñar” y el “cómo aprenden los estudiantes”:

- ¿Hacia dónde y cómo se orienta la propuesta pedagógica de la IE o programa educativo?
- ¿Cuáles son los principios, valores, enfoques y lineamientos que orientarán la propuesta pedagógica de la IE o programa educativo?
- ¿Qué perfil de estudiante se espera al término de la educación básica en la IE o programa educativo?
- ¿Qué rol asume cada actor de la comunidad educativa?

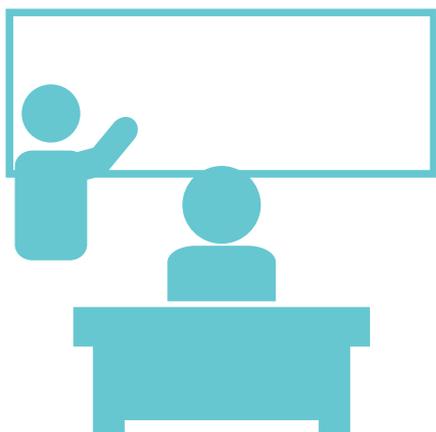
23 Para el caso de la EBA se considera el plan de estudios para los ciclos inicial e intermedio para el programa PEBAJA y para el Programa de Alfabetización.

- ¿Con qué recursos cuenta la IE o programa educativo para promover el desarrollo de competencias en sus estudiantes?
- ¿Cuál es el rol de las familias en la elaboración de la propuesta pedagógica?
- ¿Cómo la propuesta pedagógica de la IE o programa educativo se articula con el contexto sociocultural y lingüístico de la comunidad?



## RECUERDA

La diversificación curricular es el conjunto de procesos que dan respuesta a las características, necesidades, intereses y potencialidades individuales o de un grupo de estudiantes en un territorio determinado y en su interacción sociocultural, lingüística, económica, productiva, ambiental, geográfica y de desarrollo<sup>24</sup>.



### 3.3.6.2. Determinación del Plan de Estudios

La IE o programa educativo debe determinar las competencias que los/las estudiantes desarrollarán y su organización en áreas curriculares, talleres u otras formas, según el grado, ciclo y/o nivel educativo, considerando lo establecido en el CNEB y las normativas vigentes emitidas por el Minedu, con el fin de cumplir con el perfil de egreso establecido.

En relación con la determinación de competencias, cabe mencionar que la IE debe desarrollar todas en las condiciones de igualdad que demanda el CNEB, incluyendo las modificaciones realizadas durante el proceso de diversificación regional, pero también según se indique en las normas que regulan la evaluación de estudiantes.

Asimismo, la IE o programa educativo puede plantear el desarrollo de competencias adicionales que se articulen al perfil de egreso y que cuenten con estándares de aprendizaje desarrollados de manera similar a los contenidos en el CNEB. Tal es el caso, por ejemplo, de las competencias asociadas a un idioma adicional o las que se desarrollan en el marco del programa de Bachillerato Internacional.

Sobre la tutoría y orientación educativa, en el plan de estudios, se debe también considerar el desarrollo de la tutoría de manera permanente y planificada, con lo cual se garantiza el acompañamiento socioafectivo y cognitivo de los estudiantes a lo largo del año escolar<sup>25</sup>.

Para ello, se sugiere que se establezca cuáles serán las prioridades institucionales que requieren atención desde la tutoría y cómo se desarrollarán las estrategias a nivel institucional. Esto puede darse a través de las distintas líneas de acción, dimensiones y espacios de la tutoría<sup>26</sup>.

24 Ídem.

25 A través de dicho acompañamiento, el/la docente tutor/a busca el bienestar de los/las estudiantes, orientándolos/las a la toma de decisiones autónoma, a la construcción de su proyecto de vida, al desarrollo de competencias socioafectivas y cognitivas, a la participación estudiantil, entre otros.

26 Se sugiere revisar la R.V.M. N.°212-2020-MINEDU, Lineamientos de Tutoría y Orientación Educativa para la Educación Básica.

### 3.3.6.3. Las orientaciones pedagógicas

La IE o programa educativo debe plantear el “cómo enseñar” y el “cómo aprenden los estudiantes”, que constituye un conjunto de medidas importantes que contribuirán a hacer posible el desarrollo de sus intenciones educativas. Para facilitar esta toma de decisiones, puede considerarse lo siguiente:

#### a) Los modelos de aprendizaje

La IE o programa educativo puede plantear el/los modelo/s de aprendizaje que permitirán desarrollar las competencias de los/las estudiantes para el logro del perfil de egreso, considerando los enfoques del CNEB y los aspectos que le otorgan un sello particular a su propuesta pedagógica como, por ejemplo, el trabajo colaborativo, el aprendizaje autónomo, la investigación, entre otros.

Así también, puede establecer pautas u orientaciones sobre cómo desarrollar el proceso de enseñanza y aprendizaje, las cuales permitirán a los/las docentes determinar los modelos de aprendizaje que serán los que implemente, según las características de los/las estudiantes, del propósito de aprendizaje, de los recursos, materiales y espacios educativos, entre otros elementos.

Cabe mencionar que dichos modelos deben ser pertinentes para el desarrollo de competencias de los/las estudiantes, como, por ejemplo: el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje basado en problemas, el estudio de casos, entre otros.

#### b) Organización de los espacios, recursos, materiales educativos y del tiempo

La organización de los espacios educativos, el uso adecuado y pertinente de los materiales y recursos educativos, y el rol docente brindan entornos e interacciones que permiten tener un clima favorable para el aprendizaje, y que garantizan el desarrollo del potencial de los/las estudiantes.

En ese sentido, se requiere que la IE o programa educativo -considerando la atención a la diversidad, los propósitos de aprendizaje, la importancia de la participación estudiantil en los procesos de enseñanza y aprendizaje, los enfoques y modelos pedagógicos en los que se basa- establezca pautas a considerar para la selección y uso de los espacios, recursos y materiales educativos y para determi-

nar el tiempo que se destinará para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje, los cuales varían de acuerdo con la edad, grado, ciclo y nivel educativo.

Para ello, es importante revisar los Programas curriculares correspondientes, a fin de tener en cuenta orientaciones al respecto.



### IMPORTANTE

Puedes revisar los Programas Curriculares de la Educación Básica Regular en el siguiente [enlace](#). Estos se dividen según el nivel educativo, ya sea Inicial, Primaria o Secundaria:

- [Programa Curricular de Educación Inicial](#)
- [Programa Curricular de Educación Primaria](#)
- [Programa Curricular de Educación Secundaria](#)

### 3.3.6.4. El desarrollo de la tutoría y orientación educativa

De la misma manera, se recomienda que la IE o el programa educativo planteen orientaciones para el desarrollo de la tutoría y orientación educativa según las especificidades de cada nivel educativo.

Para ello, se sugiere establecer e implementar actividades que generen oportunidades de reflexión, diálogo, discusión, propuesta, y posibiliten valores y actitudes vinculados a sus enfoques transversales. Estas actividades se pueden llevar a cabo de forma individual o grupal, en talleres y proyectos que se priorizarán y planificarán en función de las características y necesidades de orientación e interés de los/las estudiantes, a las necesidades y prioridades del contexto local, regional y nacional.

Asimismo, se debe establecer lo que se realizará durante las horas destinadas a la tutoría tanto en las dos horas establecidas<sup>27</sup>, como en las horas de libre disponibilidad.

En relación con el **trabajo con las familias**<sup>28</sup>, la IE o el programa educativo deben establecer qué acciones se realizarán para propiciar su participación e involucramiento en la formación integral y del bienestar de los/las estudiantes. Además, es importante que establezcan cómo se atenderá a las familias en situación de riesgo, así como las situaciones específicas que requieran una acción coordinada.

Entre las actividades sugeridas, figuran: encuentros familiares, jornadas de formación para madres, padres, tutor legal y/o apoderados, acompañamiento a cada familia, involucramiento de agentes sociales o aliados, entre otras.

En relación con la **continuidad educativa**, la IE o programa educativo tienen a su disposición **Alerta Escuela**<sup>29</sup>, que constituye un sistema de alerta temprana que busca **prevenir la interrupción de estudios y permite:**



Identificar a los/las estudiantes en riesgo de interrupción de estudios y que necesitan medidas preventivas para promover su continuidad educativa.



Promover el uso de orientaciones pedagógicas y de gestión concretas que pueden adaptar y contextualizar para lograrlo.

Entre los mecanismos para **promover la continuidad educativa** se sugiere:



Establecer uno o más canales de comunicación a ser utilizados con estudiantes: es importante que cada tutor/a identifique los medios que los estudiantes tienen a disposición para comunicarse constantemente.



Promover la flexibilidad docente en el uso de medios de comunicación diferenciados con estudiantes que lo requieran, considerando que algunos pueden tener mayor acceso que otros.



Crear vínculos afectivos positivos entre los/las estudiantes y la IE o programa educativo. Si bien hay diversos factores asociados a la interrupción de estudios, estos pueden mitigarse con un sentido de pertenencia de los/las estudiantes hacia su IE o programa educativo; con el fin de que este los motive a esforzarse por continuar en la escuela a pesar de las dificultades.



## IMPORTANTE

Las orientaciones y acciones que se planteen para tutoría y orientación educativa consideran las estrategias de atención, acción y evaluación de lo realizado. Para ello, puedes revisar los siguientes enlaces:

- [Orientaciones pedagógicas para prevenir la interrupción de los estudios en el nivel Inicial](#)
- [Orientaciones pedagógicas para prevenir la interrupción de los estudios en el nivel Primaria](#)
- [Orientaciones pedagógicas para prevenir la interrupción de los estudios en el nivel Secundaria](#)

27 Para la elaboración del plan tutorial de aula se sugiere revisar el anexo 2 de la R.V.M. N.° 212-2020-MINEDU.

28 Se sugiere revisar las Orientaciones generales para el trabajo con las familias y la comunidad.

29 Se sugiere revisar las Orientaciones para promover la continuidad educativa.

### 3.3.6.5. El proceso de evaluación de los aprendizajes

La evaluación es un proceso sistemático en el que se recoge y valora información relevante acerca del nivel de desarrollo de las competencias de cada estudiante, con el fin de contribuir oportunamente a mejorar su aprendizaje.

La IE o programa educativo debe presentar cómo se llevará a cabo el proceso de evaluación de los aprendizajes de los/las estudiantes, considerando los siguientes aspectos centrales de la evaluación en el enfoque formativo:



El **objeto** de la evaluación (¿qué evaluar?) son las competencias, es decir, los niveles cada vez más complejos de uso pertinente y combinado de las capacidades.



La **finalidad** de la evaluación (¿para qué evaluar?) es contribuir al desarrollo de las competencias de los/las estudiantes y, como fin último, al logro de los aprendizajes del perfil de egreso.

Es importante que se establezca con claridad el propósito de la evaluación, el sentido de las evidencias de aprendizaje y de los criterios de evaluación, la escala de evaluación, los procedimientos, los instrumentos, la comunicación sobre el desarrollo de las competencias y las estrategias de retroalimentación que se implementarán para el progreso de las competencias de los/las estudiantes.

Cabe resaltar que los lineamientos de evaluación que se determinen deben estar alineados con el enfoque pedagógico de la institución educativa y con la normativa nacional vigente.

### 3.2.7. Normas de convivencia

Las normas de convivencia expresan los acuerdos para lograr relaciones armoniosas, democráticas e interculturales que conduzcan a lograr los objetivos institucionales a través del establecimiento de pautas de comportamiento y medidas correctivas<sup>30</sup>.

Estas son una herramienta práctica para la construcción de un clima positivo para los aprendizajes y, al mismo tiempo, son una herramienta concreta para la gestión y resolución de conflictos. Asimismo, las normas de convivencia permiten propiciar un clima escolar beneficioso porque se elaboran en conjunto, y establecen acuerdos y responsabilidades para una sana convivencia.

Las normas de convivencia se aplican a todos los integrantes de la comunidad educativa: docentes, estudiantes, familias y demás actores del ámbito local que visitan nuestra institución. Si todos conocen las expectativas de nuestras normas de convivencia, será más fácil construir un clima escolar positivo.

Unas normas de convivencia correctamente construidas deben:

- Reflejar y promover los valores que la institución o el programa educativo representan
- Orientar el comportamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa
- Construir un sentido de comunidad e identidad
- Promover la participación y la cooperación

### ¿Cómo se formulan las normas de convivencia?

En principio, para su formulación se debe realizar una revisión preliminar de la normativa vigente en materia de convivencia escolar, así como del diagnóstico institucional vigente. Con ello, los integrantes de la comunidad educativa podrán realizar aportes para elaborar o actualizar las normas de convivencia considerando, además, sus necesidades y características. Te presentamos el siguiente cuadro con la estructura que se sugiere considerar:

30 D.S. N.° 004-2018-MINEDU. Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia Contra Niñas, Niños y Adolescentes.

**TABLA 7.** Recomendaciones para formular las normas de convivencia

Componentes	Recomendaciones para su formulación
<b>a. Definición de normas de convivencia</b>	<p>Se debe ajustar la definición oficial (D.S. N.° 004-2018-MINEDU) a la realidad institucional en un lenguaje accesible para toda la comunidad educativa y traducirla también a la lengua originaria que la comunidad conozca.</p> <p>Te recomendamos seguir las siguientes indicaciones para establecer normas de convivencia efectivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Redactarlas en un lenguaje sencillo.</li> <li>● Enunciarlas en primera persona plural (“nosotros”).</li> <li>● Plantearlas en positivo, promoviendo los comportamientos esperados en vez de aquello que no se debe hacer.</li> <li>● Busca que sean pocas, no menos de 5 ni más de 10, pero que abarquen todos los ámbitos de la vida en la institución o el programa educativo.</li> </ul>
<b>b. Medidas correctivas</b>	<p>Al momento de diseñar las medidas correctivas, sigue los enfoques transversales planteados en los Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar (D.S. N.° 004-2018-MINEDU) y descritos en el CNEB. Recuerda que existe un marco normativo nacional que protege a los NNA de cualquier forma de abuso o humillación. Ten en cuenta que las medidas correctivas deberían seguir la disciplina positiva con enfoque de derechos.</p>

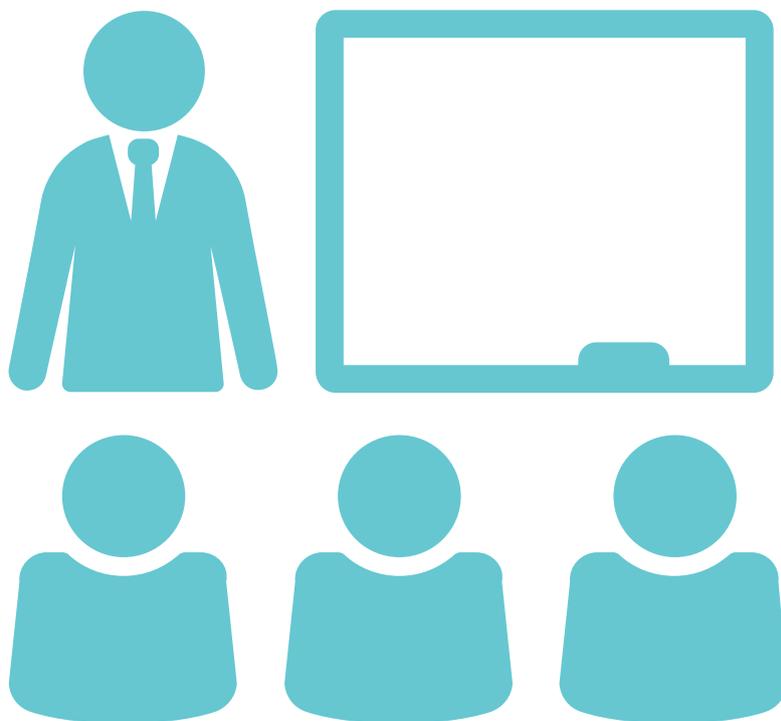
Asimismo, su elaboración debe considerar las necesidades colectivas, el bienestar común, la pertinencia cultural y los derechos humanos. Revisemos el siguiente cuadro sobre el proceso de elaboración:

¿Cómo se elaboran?	¿Quiénes participan? <sup>31</sup>	¿Qué se debe garantizar?
De manera participativa y consensuada por los integrantes de la comunidad educativa o sus representantes, al inicio de cada año lectivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director/a</li> <li>• Docente-director/a</li> <li>• Profesor-coordinador/a</li> <li>• Promotoras comunitarias</li> <li>• Equipo interdisciplinario</li> <li>• Personal docente</li> <li>• Personal no docente</li> <li>• Estudiantes</li> <li>• Familias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El respeto por los derechos humanos, nuestra Constitución Política y la normativa vigente</li> <li>• Su difusión entre la comunidad educativa</li> <li>• Su revisión anual y la incorporación de los cambios necesarios</li> </ul>

31 La participación de los diversos actores educativos dependerá de la organización de cada institución o programa educativo.

Se sugiere realizar los siguientes **pasos** para la construcción de las normas de convivencia escolar:

- 1. Identificar las características personales y socioculturales** de los/las estudiantes y recoger la información acerca de las características de la convivencia en la institución educativa. Esta caracterización debe tomar en cuenta el diagnóstico institucional realizado.
- 2. Identificar de manera participativa los aspectos positivos y negativos** que se pueden observar a nivel institucional en la convivencia escolar, agrupándolos por aspectos similares.
- 3. Formular ideas** que ayudarán a superar los aspectos negativos y a fortalecer los aspectos positivos considerando las características personales y socioculturales. Asimismo, tener en cuenta que se espera la creación de un ambiente seguro, efectivo, alegre y motivador para el aprendizaje.
- 4. Escoger un promedio de cuatro o cinco ideas** que sean las más pertinentes para ser consideradas como normas de convivencia, sobre alguno de los siguientes aspectos: conexión social, respeto mutuo, desarrollo de aprendizajes, cuidado, motivación.
- 5. Publicar las normas de convivencia** en un lugar visible de la IE y en un formato adecuado.
- 6. Informar a la comunidad educativa** sobre su implementación para que las conozcan y puedan colaborar con su cumplimiento.
- 7. Revisar constantemente el cumplimiento de las normas de convivencia**, pues pueden ser modificadas o reformuladas a partir de los resultados alcanzados por la IE y la experiencia de la comunidad educativa.



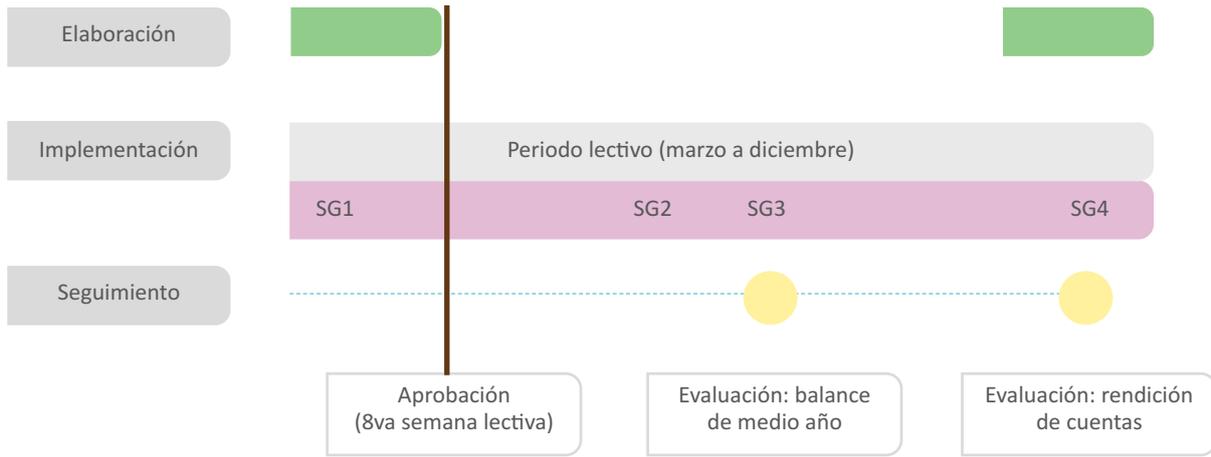


# 04

¿Cómo se realiza el seguimiento y evaluación del Documento de gestión y de su implementación?

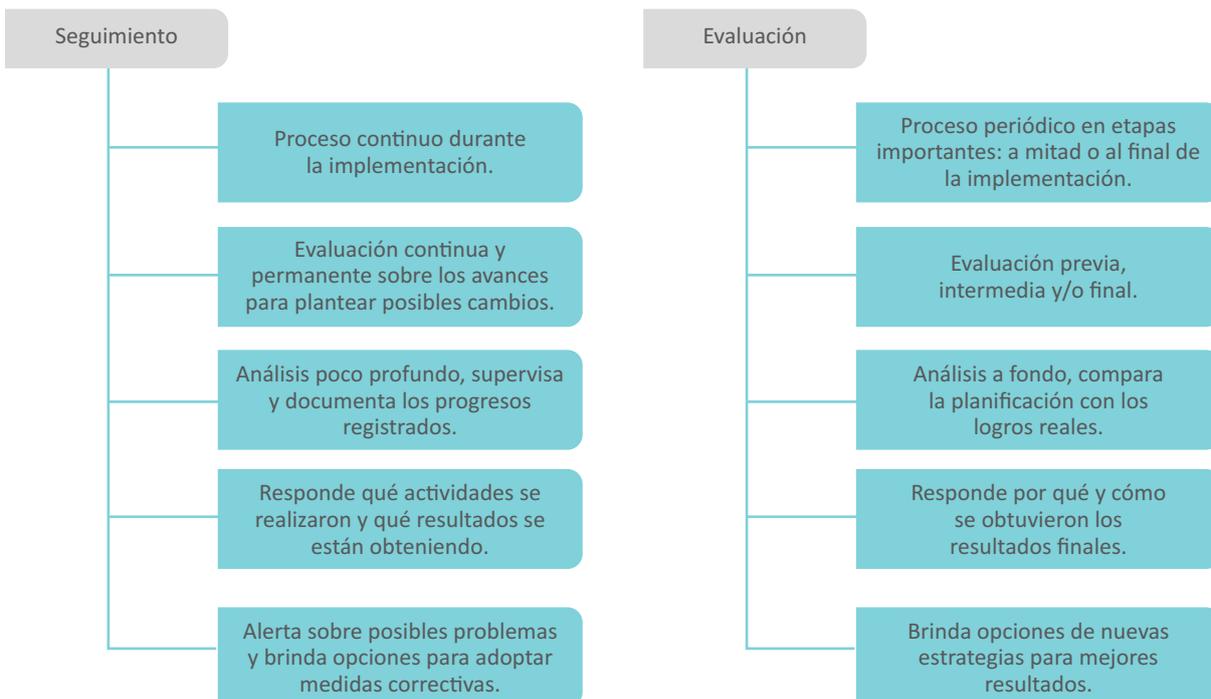
En el marco de la gestión escolar, se precisa que es importante desarrollar una adecuada elaboración, implementación y evaluación del Documento de gestión. Al ser procesos en paralelo, debe aprovecharse la retroalimentación entre todos los procesos

con el fin de contribuir a la mejora continua de la gestión en la IE. A partir de lo expuesto, revisemos los principales procesos que se desarrollan durante las semanas de gestión (SG) en el siguiente gráfico:



El seguimiento y la evaluación son dos procesos que están íntimamente vinculados, pues ambos aportan elementos de juicio a la toma de decisiones y de rendición de cuentas. Son procesos independientes,

pero complementarios. A continuación, se detalla una serie de diferencias entre ambos términos para una mejor comprensión (Evaldes, 2019):



En primer lugar, el monitoreo o **seguimiento** implica la recopilación sistemática de datos por medio de indicadores; permite la comparación entre las acciones planificadas y las acciones ejecutadas en un periodo determinado en función de las prioridades propuestas en la institución o programa educativo, de tal modo que se puedan ejecutar acciones de mejora (Granados, 2015).

Se sugiere partir de las siguientes preguntas para realizar un adecuado seguimiento:



¿La institución o el programa educativo cuentan con las fuentes para verificar el cumplimiento de las metas? ¿Se están cumpliendo las metas de la institución o del programa educativo?



¿Las actividades están respondiendo al listado de prioridades propuesto en la institución o programa educativo?



¿Las actividades pueden desarrollarse con los recursos humanos, materiales y temporales con los que contamos en la institución o programa educativo?

En segundo lugar, la **evaluación** en la gestión escolar implica que se generen espacios permanentes de reflexión para que la comunidad educativa dialogue sobre cómo sus acciones y decisiones facilitan o dificultan la mejora permanente de los aprendizajes de los/las estudiantes. En ese sentido, la institución o el programa educativo deben rendir cuentas anualmente de la gestión de cada Compromiso de Gestión Escolar, ante la comunidad educativa<sup>32</sup>.

Para llevarse a cabo, la evaluación utiliza los datos recogidos durante el proceso de seguimiento y, si es necesario, agrega ciertos datos sobre el efecto de las acciones realizadas, para así emitir un juicio sobre lo ejecutado en un periodo de tiempo delimitado. Del mismo modo, es necesario analizar los cambios realizados en el Documento de gestión respecto de su versión aprobada, con el fin de identificar oportunidades de mejora aplicables en los posteriores periodos lectivos.



## RECUERDA

El Doc. de gestión puede modificarse durante el año lectivo. Sin embargo, su aprobación deberá realizarse a más tardar en la octava semana lectiva, según lo que indica la normativa vigente (R.V.M. N.º 011-2019-MINEDU).



### 4.1. Herramientas de seguimiento y evaluación

- **Lista de verificación de tareas:** es la enumeración de una serie de ítems que aparecen agrupados, con la finalidad de verificar de forma sistemática su cumplimiento y, así, alcanzar un objetivo. Los ítems pueden ser tareas, actividades o requerimientos a desarrollarse. Además, las tareas a las que se refieren los ítems pueden aparecer de forma secuencial (de acuerdo al orden en el que han de desarrollarse), evitando que se omitan pasos o actividades que se deban realizar y, consecuentemente, reducen la probabilidad de cometer errores. Veamos un ejemplo sencillo:

32 Ley General de Educación N.º 28044. Ministerio de Educación. ([http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf))

Lista de verificación de tareas			
Lista de actividades	En inicio	En proceso	En proceso
Actividad 1			
Actividad 2			
...			
Actividad X			

Este formato puede emplearse de manera semanal o mensual, a partir de la calendarización y programación de actividades que hayan definido la institución o el programa educativo.

- **Diagrama de Gantt:** es una representación gráfica y simultánea tanto de planificación como de programación concreta de actividades. Mediante el uso de este diagrama podemos representar y monitorear el desarrollo de distintas actividades interconectadas durante un periodo de tiempo, de manera fácil y rápida.



Actividad	Responsable	Tiempo (semanas/meses)							
		Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 5	Sem. 6	Sem. 7	Sem. 8
Act1	Docente A	■	■	■	■	■			
...	APAFA					■	■		
Act X	CONEI							■	■
Completo									
Incompleto									
No iniciado									

Entre las **herramientas de evaluación** que pueden emplear, figuran: registro anecdótico, registro descriptivo, ficha de evaluación, escalas de valoración, listas de cotejo o control, rúbricas, entrevistas, encuestas, cuestionarios y/o formularios.



Ambos procesos deben ser guiados por un miembro capaz de dirigir los esfuerzos hacia las prioridades planteadas por la institución o programa educativo.



Los/las miembros de la comunidad educativa deben estar motivados, organizados, comprometidos y con buena disposición frente a la evaluación.



Se debe establecer cómo se va a llevar a cabo el seguimiento y la evaluación, así como conocer qué, quiénes y qué tipo de evaluación se va a realizar; y ambos procesos deben ser conocidos por todos en la comunidad educativa.



Se deben disponer los recursos y tiempos necesarios para la evaluación.



Será necesario que se generen espacios permanentes de reflexión al interior de la institución o programa educativo sobre el significado de las evaluaciones para cada persona y para la institución en conjunto.



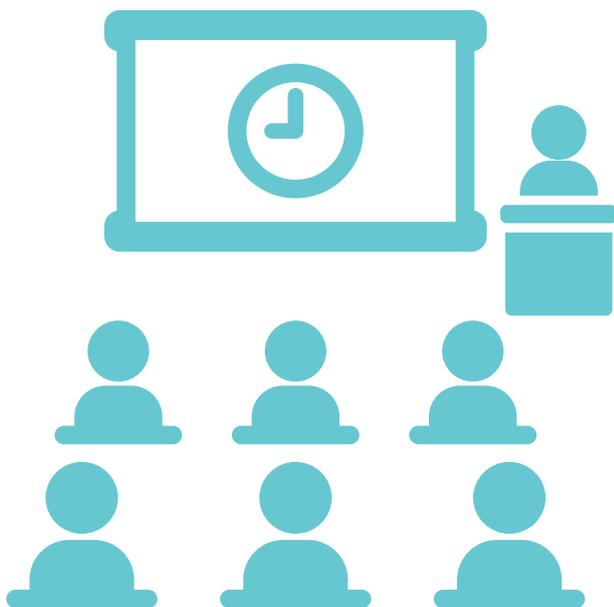
Los resultados del seguimiento y la evaluación deben ser comunicados a toda la comunidad educativa, para promover la toma de decisiones adecuada y oportuna.

## IMPORTANTE

Para mayor información sobre recursos de gestión escolar, puedes consultar el siguiente enlace: <http://directivos.minedu.gob.pe/recursos-de-gestion/>

### 4.2. Recomendaciones para realizar el seguimiento y la evaluación

Es pertinente tener en cuenta ciertos aspectos para realizar ambos procesos en cada una de las instituciones educativas unidocente, polidocente incompleta o multigrado y programas educativos:



## IMPORTANTE

En el **anexo 5** encontrarás una propuesta de cómo puedes plasmar lo sugerido a lo largo de la Guía en el Doc. de gestión de tu IE o programa educativo, teniendo en cuenta sus características, necesidades y recursos.

# Anexos

---

## Anexo 1. Orientaciones para la elaboración del diagnóstico para el Doc. de gestión

A continuación, se detalla los **procesos** para la elaboración del diagnóstico:

- a) **Diagnóstico** de los RESULTADOS de la gestión de la institución o programa educativo (recojo y sistematización de los resultados de los CGE 1 y 2)
- b) **Diagnóstico** de las CONDICIONES para el funcionamiento de la institución o programa educativo (recojo y sistematización de los resultados de los CGE 3, 4 y 5)
- c) **Diagnóstico** del ENTORNO y/o CONTEXTO de la institución o programa educativo (recojo y sistematización de la información del entorno y/o contexto relacionados a los CGE 3, 4 y 5)
- d) **Análisis y consolidación** de los resultados y las condiciones de funcionamiento de la institución o programa educativo (fortalezas y aspectos de mejora que influyen en las condiciones de funcionamiento; oportunidades y amenazas identificadas en el entorno y/o contexto; y resultados y causas de lo obtenido sobre la IE o programa educativo).

### a) Diagnóstico de los RESULTADOS de la gestión de la institución o programa educativo

El propósito de esta parte del diagnóstico es identificar:

#### Resultados en cuanto a:

- Los aprendizajes de los/las estudiantes en relación con su desarrollo integral (CGE 1).
- El acceso al SEP hasta la culminación de su trayectoria educativa (CGE 2).

#### i. Diagnóstico del progreso anual de aprendizajes de los/las estudiantes (CGE 1)

##### Recojo de información cuantitativa:

Para guiar el recojo de la información cuantitativa se sugiere considerar lo siguiente:

Pregunta central	Información cuantitativa	Fuentes de información
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en cuanto a los resultados de los/las estudiantes en las evaluaciones conducidas por docentes (ED) y en las evaluaciones regionales o locales (ER/EL)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de estudiantes con resultados “Satisfactorios” de ED según las competencias</li> <li>• Número de estudiantes con resultados “En inicio” de ED según competencias asociadas a las áreas curriculares</li> <li>• Número de estudiantes con resultados “Satisfactorios” de ER/EL según competencias asociadas a las áreas curriculares<sup>33</sup></li> <li>• Número de estudiantes con resultados “En inicio” de ER/EL según competencias de las áreas curriculares<sup>34</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas de evaluación</li> <li>• Informes de progreso del aprendizaje</li> </ul>

33 En caso de que la IE unidocente, polidocente incompleta o multigrado haya participado en estas evaluaciones regionales o locales y tenga conocimiento sobre los resultados obtenidos.

34 En caso la IE unidocente, polidocente incompleta o multigrado haya participado en estas evaluaciones regionales o locales y tenga conocimiento sobre los resultados obtenidos.

### Recojo de información cualitativa:

Luego de obtener los resultados descritos, es necesario recabar la información cualitativa de la principal fuente de información, la comunidad educativa, para lo cual se pueden emplear las siguientes preguntas orientadoras:

Preguntas orientadoras	Información cualitativa
En caso de contar con la información: ¿La evolución de las ED coincide con la evolución de los resultados del año anterior (en las competencias evaluadas por estas últimas)? Si hay diferencias relevantes, ¿cuál puede ser la razón?	Coincidencia de evolución de resultados de las ER/EL con resultados de las ED
¿Existen brechas en los logros de aprendizaje según sexo o lengua materna? ¿Cuál puede ser la razón?	Resultados de aprendizaje por priorizar en la institución o programa educativo
¿En qué competencias presentan mayores dificultades los/las estudiantes? ¿De qué tipo son esas dificultades? ¿A qué razón o razones atribuye dicha situación?	Competencias con mayor dificultad
¿Cómo son aplicados por el docente los instrumentos de evaluación? ¿Se han establecido criterios para evaluar las competencias curriculares? ¿Cuáles?	Instrumentos de evaluación empleados en la ED en la institución o programa educativo <sup>35</sup>

Con la información cuantitativa y cualitativa analizadas sobre la base de la experiencia de los integrantes de la comunidad educativa, estaremos en condiciones de dar respuesta a la siguiente pregunta:

**¿Qué resultados de aprendizaje han alcanzado los/las estudiantes?**

## ii. Diagnóstico sobre el acceso de estudiantes al SEP hasta la culminación de su trayectoria educativa (CGE 2)

### Recojo de información cuantitativa:

Podemos guiar el recojo y análisis de la información cuantitativa en relación con este compromiso empleando la siguiente tabla:

Pregunta central	Información cuantitativa	Fuentes de información
¿Cuáles son las fortalezas, logros y aspectos críticos en cuanto a la evolución del número de estudiantes matriculados/as, trasladados/as y retirados/as?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de estudiantes matriculados/as al inicio del periodo lectivo.</li> <li>Número de estudiantes que interrumpieron o abandonaron sus estudios (retiro o abandono).</li> <li>Número de estudiantes que fueron trasladados a otra IE o programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nóminas de matrícula</li> <li>Actas de evaluación</li> <li>SIAGIE</li> </ul>

<sup>35</sup> Si cuentan con esta información sobre las ER/EL pueden incluirla en este eje especificando que corresponde a este tipo de evaluaciones.

Para hacer un análisis más profundo, consideremos la diferencia entre abandono y traslado:

Retiro o abandono	Traslado
Se refiere a los/las estudiantes que se matricularon en la institución o programa educativo y se retiraron antes de culminar el periodo lectivo sin continuar sus estudios en otra IE.	Se refiere a los/las estudiantes que se matricularon en la institución o programa educativo, pero que culminaron el periodo lectivo en otra IE.

### Recojo de información cualitativa:

Luego de obtener los resultados descritos, debemos iniciar el recojo de información cualitativa de la principal fuente de información: la comunidad educativa. Para ello, pueden emplearse las siguientes preguntas orientadoras:

Preguntas orientadoras	Información cualitativa
¿Cuáles son los posibles motivos que han generado el abandono o traslado escolar? ¿Qué información se tiene respecto de los/las estudiantes que no culminaron el periodo lectivo en la institución o el programa educativo? ¿Cómo continuaron con sus estudios los/las estudiantes que abandonaron la IE? ¿Qué acciones se tomaron para evitar estos casos de abandono escolar? <sup>36</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de recuperación, de ampliación o nivelación pedagógica</li> <li>• Motivos de permanencia en el grado</li> <li>• Motivos de abandono escolar</li> <li>• Motivos de traslado a otra institución o programa educativo</li> </ul>

Con la información cuantitativa y cualitativa analizadas sobre la base de la experiencia de los integrantes de la comunidad educativa, estaremos en condiciones de dar respuesta a la siguiente pregunta:

**¿Qué resultados de acceso al SEP y permanencia hemos alcanzado en nuestra institución o programa educativo?**

Hasta aquí, hemos realizado el diagnóstico de los resultados, pasemos ahora a diagnosticar las condiciones para el funcionamiento de la institución o programa educativo.



<sup>36</sup> En el caso de PRITE se podrían plantear las siguientes preguntas: ¿Cómo se registra la asistencia de madre, padre o cuidador con sus hijas o hijos? ¿Cuáles han sido las causas más recurrentes de la tardanza o inasistencia de las familias? ¿Existen eventos o características del entorno que afecten la asistencia o puntualidad de las familias, niñas y niños?

## b) Diagnóstico de las **CONDICIONES** para el funcionamiento de la institución o programa educativo

El propósito de esta parte del diagnóstico es identificar:

¿Cómo influye...	<p>...la calendarización y gestión de las condiciones operativas...</p> <p>... el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica...</p> <p>...la convivencia escolar...</p>	<p>...en el logro de aprendizajes y la permanencia de los/las estudiantes de la institución o programa educativo?</p>
------------------	---	---

Pasemos a describir cómo haremos el diagnóstico de cada uno de estos elementos.

### iii. Diagnóstico de la gestión de las condiciones operativas orientada al sostenimiento del servicio educativo ofrecido (CGE 3)

Este compromiso expresa las condiciones básicas para el buen funcionamiento y tiene dos partes<sup>37</sup>:

- Que el director/a, estudiantes y otros actores educativos asistan todos los días programados del periodo lectivo.
- Que se garantice la gestión de las condiciones operativas para el adecuado funcionamiento de la institución o programa educativo.

#### Recojo de información cuantitativa:

Podemos guiar el recojo y análisis de la información cuantitativa en relación con este compromiso empleando la siguiente tabla:

Pregunta central	Información cuantitativa	Fuentes de información
¿Cómo influye la gestión de las condiciones operativas en el logro de aprendizajes y la permanencia de los y las estudiantes de la institución o programa educativo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número total de semanas lectivas cumplidas por grado/nivel</li> <li>▪ Número total de semanas de gestión cumplidas</li> <li>▪ Porcentaje de jornadas laborales cumplidas al año por el director/a</li> <li>▪ Porcentaje de ejecución del presupuesto de mantenimiento preventivo</li> <li>▪ Número de estudiantes que cuentan con material educativo</li> <li>▪ Número de estudiantes que asistieron puntualmente a la IE en base a las nóminas de matrícula</li> <li>▪ Listado de zonas seguras, con señalización y rutas de evacuación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros de la IE o programa</li> <li>▪ Partes o registros de asistencia</li> <li>▪ SIAGIE</li> <li>▪ Horarios escolares</li> <li>▪ Informes</li> <li>▪ Actas de entrega SIGMA: Sistema de Información para la Gestión del Monitoreo del Acompañamiento</li> <li>▪ Sistema de gestión de mantenimiento de locales escolares</li> </ul>

<sup>37</sup> En los programas PRITE también se debe considerar como condición básica para su buen funcionamiento la gestión de redes de apoyo.

### Recojo de información cualitativa:

La información cualitativa se puede recoger en función de los siguientes ejes y con apoyo de las siguientes preguntas orientadoras:

Cumplimiento de la calendarización y asistencia de estudiantes y personal	
Preguntas orientadoras	Información cualitativa
¿En qué meses fue más frecuente la pérdida de jornadas laborales o de horas lectivas? ¿Cuáles fueron los motivos más frecuentes? ¿Se recuperaron esas jornadas u horas?	Cumplimiento de la calendarización
¿Cómo se registra la asistencia de los/las estudiantes? ¿Cuáles fueron las causas recurrentes de faltas o tardanzas? ¿En qué momentos del periodo lectivo se registraron más casos? ¿Cómo se atendieron los casos de inasistencia o tardanzas reiteradas? ¿Cómo se identifican casos de riesgo de abandono escolar? ¿Se coordina con las familias para conocer o resolver las faltas o inasistencias?	Asistencia de estudiantes
¿Cuántas horas de dictado se pierden por inasistencia o tardanza del/de los docente(s)? ¿Cómo afectan las inasistencias o tardanzas? ¿Cómo se informa a las familias sobre las tardanzas o inasistencias reiterativas del personal? ¿Las horas o jornadas no laboradas fueron recuperadas? ¿La jornada ha considerado la atención de estudiantes, familias u horas de recuperación pedagógica?	Asistencia de personal

Condiciones operativas	
Preguntas orientadoras	Información cualitativa
¿Los materiales, recursos e instalaciones son accesibles y utilizados por los integrantes de la comunidad educativa? ¿Por qué? ¿Cómo podría incentivarse su mayor uso y aprovechamiento? ¿Existen espacios suficientes para el desarrollo de actividades pedagógicas fuera del aula? ¿La IE cuenta con infraestructura accesible que atienda las demandas educativas de todas y todos los estudiantes? ¿Los materiales se encuentran organizados y ubicados en lugares accesibles para su uso? ¿Cómo se ha desarrollado la rendición de cuentas sobre el presupuesto destinado al mantenimiento preventivo?	Infraestructura y recursos
¿Cómo es el proceso de matrícula? ¿Es oportuno y sin condicionamientos? ¿Qué dificultades se presentan con frecuencia?	Personal docente y no docente
Al inicio del año escolar, ¿se ha contado con todo el personal docente? ¿Y en el caso de los programas educativos, se ha contado con todo el personal docente y no docente? De ser la respuesta negativa, ¿cómo se resolvió esta situación?	Proceso de matrícula
¿La distribución de materiales y recursos a docentes y estudiantes ha sido oportuna? ¿Ha sido suficiente? Si no lo fue, ¿qué dificultades se han presentado debido a ello? ¿Los materiales están inventariados? ¿La IE brinda orientaciones a los docentes sobre su uso adecuado?	Distribución de materiales
¿En qué estado se encuentran las instalaciones de la IE? ¿Las instalaciones son seguras, presentan averías o están en condición de riesgo? ¿La IE ha identificado zonas de seguridad? ¿Sus instalaciones cuentan con señalética de seguridad? ¿Hay vías de evacuación establecidas?	Gestión de riesgos

#### iv. Diagnóstico de la gestión de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes previstos en el perfil de egreso del CNEB (CGE 4)

El cuarto compromiso constituye la condición que ejerce la mayor influencia sobre el aprendizaje: la calidad de la práctica pedagógica relacionada con los aprendizajes de los/las estudiantes.

En ese sentido, con el CGE 4 se busca que, en la institución o en el programa educativo, el personal docente, no docente, el equipo interdisciplinario y las promotoras comunitarias trabajen de forma colaborativa y reciban acompañamiento pedagógico por parte de la UGEL.

##### Recojo de información cuantitativa:

Podemos guiar el recojo y análisis de la información cuantitativa en relación con este compromiso empleando la siguiente tabla:

Pregunta central	Información cuantitativa	Fuentes de información
¿Cómo influye la gestión de la práctica pedagógica en el logro de aprendizajes y la permanencia de los/las estudiantes de la institución o programa educativo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones del/de la director/a con los PP. FF. (número de reuniones y número de participantes)</li> <li>▪ Otras reuniones (número de reuniones y número de participantes)</li> <li>▪ Listado de necesidades disciplinares y pedagógicas del docente en relación con su desempeño</li> <li>▪ Número de visitas de monitoreo en total (solo en programas educativos)</li> <li>▪ Listado de necesidades de aprendizaje de los/las estudiantes</li> <li>▪ Porcentaje de avance de los/las estudiantes por competencias en relación con su propio desempeño del año anterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros de la IE o programa</li> <li>▪ Informe de necesidades formativas de los docentes</li> <li>▪ Registro de avance de los/las estudiantes</li> <li>▪ Instrumentos de evaluación utilizados</li> <li>▪ Fichas de monitoreo pedagógico (solo en programas educativos)</li> </ul>



### Recojo de información cualitativa:

La información cualitativa se puede recoger de la principal fuente de información, la comunidad educativa, en función de los siguientes ejes:

Preguntas orientadoras	Información cualitativa
<p>¿Cómo se elabora la planificación curricular en la IE o programa? ¿Cuándo? ¿Cómo se analiza y actualiza la planificación durante el periodo lectivo? ¿La planificación curricular atiende las necesidades, demandas e intereses de las niñas y niños y demás estudiantes? ¿Los/las estudiantes participan de este proceso? ¿Se valora la opinión de las familias acerca de la planificación curricular?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación curricular</li> </ul>
<p>Considerando que las acciones de trabajo colaborativo se pueden dar entre distintas II. EE. o programas educativos, ¿Qué acciones se han desarrollado en los últimos periodos lectivos? ¿Qué temas se desarrollaron en estas acciones de trabajo colaborativo? ¿Cuál ha sido el impacto de estas acciones en el desempeño en el aula y en el aprendizaje de los/las estudiantes? ¿Cuáles han funcionado mejor y cuáles han sido de menor ayuda? ¿Ha existido un trabajo de reflexión sobre la práctica pedagógica? ¿Sobre qué evidencias se basa la reflexión?</p> <p>En el caso de los programas educativos: ¿Se han identificado buenas prácticas, fortalezas o retos en la práctica pedagógica de los docentes? ¿Cuáles? ¿Qué estrategias se han utilizado para identificar las buenas prácticas, fortalezas o retos en la práctica pedagógica de los docentes? ¿Cómo han sido compartidas las fortalezas o superados los retos? ¿Qué acciones de trabajo colegiado se han desarrollado en los últimos periodos lectivos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo colegiado y fortalecimiento de la práctica pedagógica en el aula (solo en IE multigrado y programas educativos)<sup>38</sup></li> <li>Estrategias de difusión del CNEB en la comunidad educativa</li> </ul>
<p><b>Para el caso de programas educativos:</b> ¿Ha existido una práctica habitual de observación en aula a los docentes? ¿Cómo se hizo la retroalimentación? ¿Qué compromisos se asumieron y cómo se hizo el seguimiento? ¿Cómo se sienten y qué opinan los docentes sobre esta práctica y su utilidad?</p> <p><b>Para el/la director/a o profesor/a-coordinador/a:</b> <u>A partir de los resultados de las visitas,</u> ¿en qué aspectos de la práctica pedagógica de los/las docentes existen fortalezas? ¿En qué aspectos existen retos?</p> <p><u>Si se aplicaron instrumentos de observación,</u> ¿qué resultados se obtuvieron? ¿Qué dificultades o beneficios representó su aplicación?</p> <p><u>Del resultado de las visitas realizadas,</u> ¿cuáles fueron las demandas recurrentes de los/las docentes? ¿Se contó con un consolidado de necesidades de fortalecimiento de competencias?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados del monitoreo de la práctica pedagógica en el aula<sup>39</sup></li> </ul>

38 Este eje no aplica para las II. EE. unidocente.

39 Este eje aplica solo para los programas educativos.

Preguntas orientadoras	Información cualitativa
<p>¿Cómo se hace la evaluación de las competencias de los/las estudiantes? ¿Con qué frecuencia? ¿El/los docente(s) conoce(n) qué estudiantes requieren mayor acompañamiento para alcanzar los niveles de logro esperados y en qué competencias lo requieren? ¿Qué estrategias se han desarrollado para atender a estos/as estudiantes? ¿Qué resultados se han obtenido? ¿Qué percepción tienen las familias sobre estas estrategias y sus resultados? ¿Qué apoyos se han brindado a los/las estudiantes que lo necesitan para el desarrollo de las competencias? ¿Se atienden las necesidades, intereses y demandas individuales de los/las estudiantes?</p> <p>Si la institución o programa educativo atienden a estudiantes que requieren apoyos educativos, ¿cuentan con un registro de estas necesidades y/o apoyos para atender sus demandas de orden sensorial, neurológico, cognitivo, comunicativo, psicológico o físico-motriz? ¿La institución o el programa educativo cuentan o brindan recursos y materiales para su atención? ¿Cuáles?</p> <p>¿Qué tipo de apoyos educativos se requieren de la comunidad a la que pertenecen la institución o el programa educativo? ¿Cuáles podrían ser ofrecidos? ¿Qué se requiere para obtenerlos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias para atención a estudiantes en riesgo</li> <li>• Seguimiento y mejora del desempeño de los/las estudiantes</li> </ul>

#### v. Diagnóstico de la gestión del bienestar escolar que promueva el desarrollo integral de los/las estudiantes (CGE 5)

Para identificar las características de la convivencia en la institución o el programa educativo, se debe observar directamente cómo se desarrollan las interacciones entre los distintos actores de forma cotidiana. También se puede revisar documentación vinculada a la gestión de la convivencia, incluyendo la prevención y atención de casos de violencia escolar, según los protocolos y el marco normativo vigente.

##### Recojo de información cuantitativa:

Podemos guiar el recojo y análisis de la información cuantitativa en relación con este compromiso empleando la siguiente tabla:

Pregunta central	Información cuantitativa	Fuentes de información
¿Cómo influye la gestión del bienestar escolar en el logro de aprendizajes y la permanencia de los/las estudiantes de la institución o programa educativo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado de acciones de promoción de la convivencia de la institución o programa educativo</li> <li>▪ Listado de acciones de prevención de la violencia escolar</li> <li>▪ Número de casos de violencia escolar registrados en total</li> <li>▪ Número de casos de violencia escolar registrados por género y edad</li> <li>▪ Número de casos de violencia escolar atendidos oportunamente según los protocolos de atención vigentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libro de Registro de Incidencias</li> <li>▪ Registros de la IE</li> <li>▪ SíseVe</li> </ul>

### Recojo de información cualitativa:

Para obtener información sobre el cumplimiento del CGE 5, es valioso sostener conversaciones con los integrantes de la comunidad educativa. Esto nos permitirá conocer cuáles son sus percepciones sobre la convivencia y el clima institucional en la institución o programa educativo.

Además, se recomienda destinar un tiempo a lo largo de una o dos semanas para observar las interacciones entre los integrantes de la comunidad educativa, prestando especial atención durante el ingreso, el recreo y la salida de los/las estudiantes.

La información cualitativa se puede recoger, con apoyo de la comunidad educativa, en función de los siguientes ejes:

Preguntas orientadoras	Información cualitativa
¿Se cuenta con normas de convivencia a nivel de institución o programa educativo? ¿Las normas de convivencia de la IE se toman en cuenta para la elaboración de las normas de convivencia de aula? ¿La comunidad educativa conoce y participa en la elaboración de estas normas? ¿Cómo se difunden estas normas? ¿En qué casos se respetan? ¿Por qué es necesario evaluar periódicamente estas normas?	Normas de convivencia de la institución o el programa educativo y el aula
¿Cómo funcionan los canales de comunicación con los integrantes de la comunidad educativa? ¿La elección de los miembros de los Comités de Gestión Escolar y del Consejo Educativo Institucional ha sido democrática? ¿Cómo participa la comunidad educativa en la institución o en el programa educativo? ¿En qué espacios y mediante qué organizaciones? ¿En qué momentos y con qué finalidad? ¿Qué actividades participativas se han desarrollado en la institución o el programa educativo?	Participación y comunicación con la comunidad educativa
¿Cómo funcionan las estrategias (p. ej. tutoría individual, tutoría grupal, participación estudiantil, orientación educativa permanente, espacio con la familia y la comunidad) que se manejan en la institución o el programa educativo para el desarrollo de la TOE? ¿Quiénes participan? ¿Cómo se desarrolla el acompañamiento socioafectivo a los estudiantes? ¿Qué estrategias personalizadas o grupales se utilizan? ¿Cómo funcionan? ¿Qué resultados se han obtenido? ¿Qué percepción tienen los padres y madres de familia de estas estrategias y de sus resultados?	Acompañamiento al estudiante y a las familias en el marco de la Tutoría y Orientación Educativa (TOE)
¿Qué acciones se toman en cuenta para prevenir la violencia escolar? ¿Con qué recursos se cuenta? ¿Se han previsto acciones con instituciones aliadas del entorno? ¿Qué tipo de actividades se han coordinado? De registrarse casos de violencia escolar, ¿Cómo se han aplicado los protocolos de atención provistos por el Minedu? ¿Cómo se hizo el seguimiento de los casos desde su registro en el SiseVe hasta su cierre? ¿Cuál es el tipo de caso de violencia escolar más frecuente? ¿Qué ha hecho la institución o programa educativo al respecto? ¿Lo trató pedagógicamente? ¿Lo incorporó en las normas de convivencia o de qué manera lo abordó?	Prevención y atención de la violencia escolar

### RECUERDA

Es necesario recoger información sobre casos de acoso escolar o bullying, violencia verbal, física, psicológica y/o sexual para atender los casos según los protocolos establecidos vigentes.



### c) Análisis del entorno y/o contexto de la institución o programa educativo

Se analiza el entorno identificando las oportunidades y amenazas que encontramos en él. Para esto, se proponen algunas preguntas orientadoras relacionadas a los CGE 3, 4 y 5. En todos los casos, debe indagarse por potenciales aliados que puedan facilitar el logro de las metas de la institución o del programa educativo.

A continuación, se muestran las preguntas orientadoras que permitirán identificar las oportunidades y amenazas del entorno de la institución o del programa educativo:

Preguntas orientadoras	Información relacionada con los CGE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen eventos o características del entorno que afecten la asistencia o puntualidad de los/las estudiantes o el personal? ¿Se han establecido estrategias para abordarlos? ¿Se cuenta con un calendario comunal?</li> <li>• ¿Se han identificado las zonas de riesgo, de cualquier tipo, a las que están expuestos los/las estudiantes durante el traslado hacia la institución o programa educativo o fuera de estos? ¿Se han organizado simulacros o formulado protocolos acordes a los riesgos a los que están expuestos?</li> </ul>	Entorno y/o contexto relacionado con el CGE 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las demandas, intereses y necesidades de las familias según las características del entorno?</li> <li>• ¿Se cuenta con una caracterización psico y sociolingüística según las características de la localidad? ¿Se ha identificado el dominio de una o más lenguas (caracterización sociolingüística) entre los/las estudiantes de la institución o programa educativo?</li> <li>• ¿Qué potencialidades o riesgos existen en el entorno? ¿Cómo son atendidos desde la planificación curricular?</li> <li>• En el caso de los PRITE, ¿cuáles son las principales fortalezas y barreras del entorno para el aprendizaje y para la participación de las niñas, niños y sus familias?</li> </ul>	Entorno y/o contexto relacionado con el CGE 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las formas de organización de las familias o la comunidad del entorno? ¿Se cuenta con una caracterización de las familias o de la comunidad en relación con normas o prácticas de convivencia? ¿Cuál es?</li> <li>• ¿Se han identificado instituciones del entorno que puedan apoyar en el logro de objetivos, metas o actividades programadas?</li> </ul>	Entorno y/o contexto relacionado con el CGE 4

### d) Consolidación de los resultados y las condiciones de funcionamiento de la institución o programa educativo

Luego de haber recogido y analizado la información, se puede responder a las preguntas señaladas a continuación y organizar la información para completar las siguientes tablas:

¿Qué fortalezas y debilidades en relación con los CGE 3, 4 y 5, tiene nuestra institución o programa educativo?

¿Qué oportunidades y amenazas en relación con los CGE 3, 4 y 5, encontramos en el entorno de nuestra institución o programa educativo?

CGE	Análisis del nivel de implementación de las condiciones para el funcionamiento		
	Fortalezas	Aspectos de mejora	Información sintetizada sobre:
3			Calendarización y condiciones operativas
4			Reuniones de docentes, visitas a los/las docentes, estudiantes con dificultades de aprendizaje o en riesgo de permanencia en el grado
5			Acciones de promoción de la convivencia, casos de violencia escolar identificados y atendidos

CGE	Análisis de las características del entorno		
	Oportunidades	Amenazas	Información sintetizada sobre:
3			Calendarización y condiciones operativas
4			Reuniones de docentes, visitas a los/las docentes, estudiantes con dificultades de aprendizaje o en riesgo permanencia en el grado
5			Acciones de promoción de la convivencia, casos de violencia escolar identificados y atendidos

**¿Cómo influyen los elementos definidos en las tablas anteriores sobre el aprendizaje (CGE1) y acceso al SEP (CGE2) de los/las estudiantes?**

CGE	Análisis de los resultados de la IE o Programa educativo		
	Resultados	Causas	Información sintetizada sobre:
1			Evaluaciones conducidas por docentes; evaluaciones locales/regionales
2			Número de estudiantes matriculados/as, trasladados/as, retirados/as o que abandonaron sus estudios

## Anexo 2. Formato de cronograma de actividades planificadas

	Metas anuales	Indicadores o prácticas de gestión	Fuente de verificación	Actividades <sup>40</sup>	Responsable	Cronograma (meses)												
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
(CGE 1)																		
(CGE 2)																		
(CGE 3)																		
(CGE 4)																		
(CGE 5)																		
Actividades de los Comités de Gestión Escolar relacionadas con sus funciones																		
Actividades de seguimiento al Doc. de gestión																		
Actividades de evaluación del Doc. de gestión																		
Procesos regulares <sup>41</sup>																		
Otras actividades <sup>42</sup>																		

40 Recuerda que la elección y planificación de las actividades se definirá de acuerdo a las características y al contexto en que se encuentra la institución o programa educativo.

41 Por ejemplo: matrícula escolar, distribución de materiales o recursos educativos, participación en simulacros, reporte de censo educativo, emisión de nóminas y actas o similares, entre otros.

42 Estas actividades podrían incluir las actividades del calendario comunal de cada institución o programa educativo, si las hubiera.

### Anexo 3. Plantillas de la estructura del Documento de gestión

Estas plantillas tienen como objetivo presentar la estructura básica de los contenidos mínimos que un Documento de gestión necesita, ya sea para una IE unidocente, polidocente incompleta, multigrado o programa educativo.

Cabe señalar que estos formatos son una sugerencia, cada director/a puede ordenar estos aspectos básicos según su preferencia.

#### Plantilla 1 (IE unidocente, polidocente incompleta o multigrado)

**Indicaciones:** Completa la información de cada sección según las indicaciones que se brindan en la Guía.

##### I. DATOS GENERALES DE LA IE:

Nombre de la IE:	
Edades que atiende:	Turno:
Dirección de la IE:	
Departamento:	Provincia:
Distrito:	Centro poblado:
Teléfono:	Correo:
Nombre del docente:	
Tipo de gestión: Pública de gestión directa	Pública de gestión privada

Códigos de identificación de la IE

Tipo de código	Número
Modular	
Local	

Integrantes de la comunidad educativa

Tipo de código	Número
Modular	
Local	

Año de elaboración del Documento de gestión (Doc. de gestión): \_\_\_\_\_

## II. IDENTIDAD

**Indicaciones:** En esta sección responderás preguntas, las mismas que van acompañadas de propuestas que puedes adecuar o complementar. Recuerda, la pregunta “¿Quiénes somos?” permite caracterizar a la institución educativa unidocente que diriges. La pregunta “¿Cuál es nuestra misión?” permite identificar la razón de ser de la IE. La pregunta “¿Cuál es nuestra visión?” permite conocer hacia dónde quiere llegar la IE bajo tu cargo. Finalmente, en la pregunta “¿Cuáles son nuestros valores?”, en la que identificarás los principios que guían las prácticas cotidianas de la IE, se sugiere considerar los principios que rigen al nivel inicial, también podrías incluir aquellos que se establecen en el artículo 8 de la Ley N.º 28044, Ley General de Educación, sobre los principios de la educación.

### 4.1 ¿Quiénes somos?

Somos una institución educativa de educación Inicial de característica unidocente, que brinda educación a niños y niñas menores de 5 años en la comunidad xxx perteneciente al distrito de xxx, provincia de xxx, departamento de xxx. Nuestros niños y niñas hablan la lengua originaria de xxx (especificar el nombre de la lengua) y provienen de familias dedicadas a xxx (detallar las principales actividades económicas). Nos caracterizamos por xxx (breve referencia de elementos de identidad local y regional).

### 4.2 ¿Cuál es nuestra misión?

Lograr que todas las niñas y todos niños accedan y permanezcan durante la escolaridad del nivel Inicial, afiancen los aprendizajes establecidos en el Currículo Nacional y alcancen su desarrollo integral en espacios seguros, inclusivos, de sana convivencia y libres de violencia.

### 4.3 ¿Cuál es nuestra visión?

Ser reconocidos como una institución educativa del nivel Inicial que promueve que sus niños y niñas desarrollen su potencial, regulen sus emociones, resuelvan creativamente problemas cotidianos, desarrollen hábitos...

### 4.4 ¿Cuáles son nuestros valores?

En la IE xxx compartimos los principios del nivel Inicial que orientan la labor pedagógica y de gestión que permiten el desarrollo de los niños y las niñas: buen estado de salud, respeto, seguridad, comunicación, autonomía, movimiento y juego libre.

## III. OBJETIVOS Y METAS ANUALES DE LA IEI:

**Indicaciones:** A partir de la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, así como resultados de la gestión y sus posibles causas, se definen las prioridades y metas anuales de la IE.

#### IV. PROGRAMACIÓN ANUAL DE ACTIVIDADES

**Indicaciones:** Se proponen algunos **ejemplos** de actividades y tareas como referencia. Podrás actualizarlas y/o agregar más en función de las necesidades de la IE

METAS	ACTIVIDADES	TAREAS	MESES															
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
1. Actividades para el buen inicio del año escolar		1.1 Elabora la calendarización del año lectivo																
		1.2 Registra a los niños y las niñas en el SIAGIE																
		1.3 Genera y aprueba la nómina de matrícula en el SIAGIE																
		1.4 Conformar el Comité de Alimentación Escolar (CAE)																
		1.5 Realiza mantenimiento preventivo del local de la I.E.I.																
		1.6 Conformar el CONEI																
2. Fortalecimiento de capacidades		2.1 Realiza el registro y participación de cursos a través de Perú Educa																
3. Recojo de información (contexto, niños y niñas, padres de familia)		3.1 Aplica instrumentos que facilitan el recojo de información diagnóstica (ficha sociolingüística, etc.)																
		3.2 Procesa y sistematiza la información diagnóstica recogida																
		3.3 XXX																
4. Implementación de los lineamientos de convivencia escolar		4.1 Elabora las normas de convivencia con participación de los niños y las niñas																
		4.2 Implementa el libro de incidencias en la IE																
		4.3 Ejecuta talleres con las familias y autoridades locales para promover espacios seguros y libres de violencia																
		4.4 XXX																
5. Desarrollo de la acción educativa		5.1 Realiza la planificación de largo y corto plazo																
		5.2 XXX																
		5.3 XXX																
		5.4 Registra el progreso del desarrollo de aprendizajes de las niñas y los niños																

## V. CALENDARIZACIÓN

**Indicaciones:** En esta sección se distribuye el tiempo a partir de la contabilización de los días hábiles del periodo, lo que presupone descartar los días feriados, festividades propias de la localidad, vacaciones escolares u otros.

PRIMER SEMESTRE		VACACIONES	SEGUNDO SEMESTRE	
I Bimestre	II Bimestre		III Bimestre	IV Bimestre
Del XX al XX	Del XX al XX	Del XX al XX	Del XX al XX	Del XX al XX
XX semanas XX días	XX semanas XX días		XX semanas XX días	XX semanas XX días
XX horas	XX horas		XX horas	XX horas
<b>Total general:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• XX semanas</li> <li>• XX días</li> <li>• XX horas pedagógicas</li> </ul>				

## VI. PLAN DE ESTUDIOS Y ORIENTACIONES PEDAGÓGICAS:

**Indicaciones:** En esta sección se debe definir la propuesta pedagógica de la IE que tiene como protagonistas de su aprendizaje a los propios estudiantes quienes, de manera colaborativa, construyen sus aprendizajes con estrategias innovadoras y basadas en la investigación. Se toma en cuenta sus características culturales y lingüísticas y se desarrollan y evalúan competencias que parten de los saberes y valores de la cultura local y los articulan con nuevos conocimientos.

## VII. NORMAS DE CONVIVENCIA

**Indicaciones:** En esta sección, deberás tomar en cuenta la sección 3.2.8, Normas de convivencia. Adicionalmente, si deseas mayor información sobre esta sección podrás revisar las indicaciones contenidas en el anexo 1 de los Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia contra niñas, niños y adolescentes, aprobados por Decreto Supremo N.° 004-2018-MINEDU.

## VIII. ANEXOS

## Plantilla 2 (PRONOEI)

**Indicaciones:** Completa la información de cada sección según las indicaciones que se brindan en la Guía.

### I. DATOS GENERALES:

DRE:

UGEL:

Nombres y apellidos del/la profesor(a) coordinador(a):

Otro 1:

Otro 2:

### II. DATOS INFORMATIVOS DE LOS PRONOEI A CARGO:

**Indicaciones:** En esta sección, solo se detalla la cantidad de PRONOEI según ciclo y estrategia de atención a su cargo. Para los PRONOEI de ciclo II, Entorno Familiar, solo registran la información aquellas profesoras coordinadoras de las UGEL focalizadas de las regiones de Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Cusco y Huánuco.

Tipo de PRONOEI por ciclo y estrategia de atención	Cantidad de PRONOEI
PRONOEI de ciclo I de Entorno Familiar	
PRONOEI de ciclo I de Entorno Comunitario (con presencia de padres)	
PRONOEI de ciclo I, Sala de Educación Temprana (SET comunitario sin presencia de padres)	
PRONOEI de ciclo II de Entorno Familiar	
PRONOEI de ciclo II de Entorno Comunitario	
<b>Total de PRONOEI</b>	

### III. DATOS ESPECÍFICOS DE LOS PRONOEI A CARGO

**Indicaciones:** En esta sección, se detallan datos específicos de los PRONOEI y de los/las promotores/as educativos/as comunitarios/as a su cargo. Te presentamos algunos **ejemplos**.

Código Modular del PRONOEI	Nombre del PRONOEI	Tipo de PRONOEI (según ciclo y estrategia)	N.º de Resolución Directoral de Creación del PRONOEI	N.º de Resolución Directoral de Renovación del PRONOEI	Ubicación del PRONOEI (CCPP/distrito/provincia)	Nombre completo del promotor/a educativo/a comunitario/a
555555	ABCDE	Entorno Comunitario-ciclo II	RD N.º1515-2019	-----	Centro Poblado Monte Hermoso, distrito Mórrope, provincia Lambayeque	María Jesús García Sánchez

### IV. IDENTIDAD

**Indicaciones:** En esta sección responderás preguntas acompañadas de propuestas que puedes adecuar o complementar. Recuerda, la pregunta “¿Quiénes somos?” permite caracterizar a la Institución Educativa unidocente que diriges. La pregunta “¿Cuál es nuestra misión?” permite identificar la razón de ser de la IE. La pregunta “¿Cuál es nuestra visión?” permite conocer hacia dónde quiere llegar la IE bajo tu cargo. Finalmente, en la pregunta “¿Cuáles son nuestros valores?”, en la que identificarás los principios que guían las prácticas cotidianas de la IE, se sugiere considerar los principios que rigen al nivel Inicial, pero también podrías incluir aquellos que se establecen en el artículo 8 de la Ley N.º 28044, Ley General de Educación, sobre los principios de la educación.

#### 4.1. ¿Quiénes somos?

Somos Programas No Escolarizados de Educación Inicial que brindan educación a niños y niñas menores de 5 años en las comunidades pertenecientes al/a los distritos de... respectivamente, provincia de..., departamento de... Nuestros niños y niñas hablan la lengua... (especificar el nombre de la lengua) y provienen de familias dedicadas a... (detallar las principales actividades económicas).  
Nos caracterizamos por... (breve referencia de elementos de identidad local y regional).

#### 4.2. ¿Cuál es nuestra misión?

Lograr que las niñas y los niños accedan y permanezcan durante la escolaridad del nivel Inicial, afiancen los aprendizajes establecidos en el Currículo Nacional y alcancen su desarrollo integral en espacios seguros, inclusivos, de sana convivencia y libres de violencia.

#### 4.3. ¿Cuál es nuestra visión?

Ser reconocidos como Programas No Escolarizados de Educación Inicial que promueven que todos nuestros niños y niñas desarrollen su potencial, regulen sus emociones, resuelvan creativamente problemas cotidianos, desarrollen hábitos...

#### 4.5. ¿Cuáles son nuestros principios?

En los PRONOEI compartimos los principios del nivel Inicial que orientan la labor pedagógica y de gestión que permiten el desarrollo de los niños y niñas: buen estado de salud, respeto, seguridad, comunicación, autonomía, movimiento y juego libre.

#### V. OBJETIVOS Y METAS ANUALES DEL PRONOEI:

**Indicaciones:** A partir de la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, así como resultados de la gestión y sus posibles causas, se definen las prioridades y metas anuales de la IE.

#### VI. PROGRAMACIÓN ANUAL DE ACTIVIDADES

**Indicaciones:** Se proponen algunos ejemplos de actividades y tareas como referencia. Podrás actualizarlas y/o agregar más en función de las necesidades de los PRONOEI a cargo.

ACTIVIDADES	TAREAS	Responsable	MESES												
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1. Actividades para el buen inicio del año escolar	1.1 Elabora la calendarización del año lectivo	PC													
	1.2 Registra a los niños y las niñas en el SIAGIE	PC													
	1.3 Genera y aprueba la nómina de matrícula en el SIAGIE	PC- EEI													
	1.4 Celebra reunión con los padres de familia de cada PRONOEI para determinar el lugar y horario del servicio	PEC- PC													
	1.5 Conformar el Comité de Familias por PRONOEI	PEC													
	1.6 Realiza el acondicionamiento del local del PRONOEI	PC-PEC													
2. Fortalecimiento de capacidades	2.1 Realiza el taller de Inducción para PEC	PC-EEI													
	2.2 Desarrolla acciones formativas para PEC (talleres, reuniones, microtalleres, entre otros)	EEI-PC													
	2.3 Planifica y ejecuta reuniones semanales/ quincenales con los/las PEC a cargo	PC													

ACTIVIDADES	TAREAS	Responsable	MESES													
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
	2.4 Realiza visitas de acompañamiento pedagógico a los PRONOEI a cargo	EEl-PC														
3. Recojo de información (Contexto, niños y niñas, padres de familia)	3.1 Aplica instrumentos que facilitan el recojo de información diagnóstica (lista de cotejo, etc.)	PEC														
	3.2. Procesa y sistematiza la información diagnóstica recogida	PC														
	3.3. Realiza la planificación de largo y corto plazo	PC														
4. Coordinación y articulación con las familias, comunidad y otros aliados para el mejoramiento del PRONOEI	4.1 Elabora material educativo con los adultos cuidadores	PEC-PC														
	4.2 Realiza gestiones con instituciones/aliados, entre otros, para el mejoramiento de las condiciones del local del PRONOEI	PEC-PC														
5. Implementación de acciones de bienestar estudiantil	5.1 Elabora las normas de convivencia con participación de los niños y las niñas	PC-PEC														
	5.2 Implementa el libro de incidencias en los PRONOEI	PC-PEC														
	5.3 Desarrolla talleres con PEC para que promuevan, en las niñas y los niños, la autorregulación y autocuidado en la prevención de la violencia	PC														
	5.4 Ejecuta talleres con las familias y autoridades locales para promover espacios seguros y libres de violencia	PC														

ACTIVIDADES	TAREAS	Responsable	MESES												
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
6. Desarrollo de la acción educativa de acuerdo al tipo de PRONOEI	6.1. Organiza los espacios educativos en los PRONOEI a su cargo	PC-PEC													
	6.2 Desarrolla la actividad grupal con niños y niñas	PC													
	6.3 Realiza encuentros, visitas o trabajos con familias	PC-PEC													
	6.4 Registra el proceso de desarrollo de aprendizaje de las niñas y los niños	PC-PEC													
7. Evaluación y cierre de los PRONOEI	7.1 Aplica formatos de evaluación de los PRONOEI y al desempeño del PEC	PC													
	7.2 Elabora el informe integral de los PRONOEI a su cargo	PC													
	7.3 Entrega el informe integral a la UGEL	PC													
	7.4 Registra el desarrollo y aprendizaje de los niños y niñas en el SIAGIE (II ciclo)	PC													
	7.5 Elabora el inventario de bienes y materiales de los PRONOEI cerrados	PC													

## VII. CALENDARIZACIÓN DE LAS HORAS LECTIVAS<sup>43</sup>

**Indicaciones:** En esta sección se distribuye el tiempo a partir de la contabilización de los días hábiles del periodo lo que presupone descartar los días feriados, festividades propias de la localidad, vacaciones escolares u otros.

PRIMER SEMESTRE		VACACIONES	SEGUNDO SEMESTRE	
I Bimestre	II Bimestre		III Bimestre	IV Bimestre
Del XX al XX	Del XX al XX	Del XX al XX	Del XX al XX	Del XX al XX
XX semanas XX días	XX semanas XX días		XX semanas XX días	XX semanas XX días
XX horas	XX horas		XX horas	XX horas
<b>Total general:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• XX semanas</li> <li>• XX días</li> <li>• XX horas pedagógicas</li> </ul>				

## VIII. PLAN DE ESTUDIOS Y ORIENTACIONES PEDAGÓGICAS:

**Indicaciones:** En esta sección se describen las formas de trabajo según el tipo de estrategia de atención y ciclo de los PRONOEI, descritas en la Norma Técnica de PRONOEI (R.V.M. N.° 036-2015 Minedu) y los Lineamientos del Modelo de Servicio Educativo No Escolarizado de Ciclo II (R.M. N.° 217-2019-MINEDU, que crea el Modelo de Servicio Educativo No Escolarizado de Ciclo II).

Además, se define su propuesta pedagógica, la cual tiene como protagonistas de su aprendizaje a los y las estudiantes quienes, de manera colaborativa, construyen sus aprendizajes con estrategias innovadoras y basadas en la investigación. Se toma en cuenta sus características culturales y lingüísticas y se desarrollan y evalúan competencias que parten de los saberes y valores de la cultura local y los articulan con nuevos conocimientos.

A manera de orientación, te presentamos un cuadro descriptivo de las formas de trabajo de los PRONOEI de ciclo I – II.

<sup>43</sup> Para la distribución del tiempo en los PRONOEI, considerar las horas pedagógicas anuales mínimas por estrategia de atención como se detalla en el Oficio Múltiple N.° 004-2019-MINEDU/VMGP-DIGEBR-DEI.

**Ciclo I:**

Estrategia de atención	Forma de trabajo	Descripción
Entorno comunitario (con presencia de padres de familia)	Sesiones con el grupo de niños y niñas, padres y adultos cuidadores	<p><i>Se desarrollan competencias en los niños dinamizando las capacidades en un espacio y materiales que responden a sus necesidades e intereses en los momentos de cuidados y juego libre, promoviendo la actividad autónoma.</i></p> <p><i>La PC acompaña, observa y registra el desempeño de la PEC durante el momento de cuidados infantiles y en el momento de juego libre.</i></p> <p><i>Los padres o adultos significativos observan e intervienen de acuerdo a las necesidades de los niños/as; la PEC orienta a los padres en el momento de cuidados; p.ej. cambio de pañal y juego libre. La PC y/o PEC al término de la jornada brinda las orientaciones sobre lo observado a todos los padres asistentes, estableciendo conclusiones y aprendizajes sobre prácticas de crianza y orienta individualmente a los padres según las necesidades de atención que tienen los niños y las niñas.</i></p> <p><i>Las sesiones pueden ser dos veces por semana por cada grupo atendido, y duran aproximadamente dos horas, en días y horarios flexibles según las necesidades de atención de las familias.</i></p>
	Reunión de intercambio de experiencias	<p><i>Es una instancia de aprendizaje en la que interactúan las PEC con la PC, quien orienta a las PEC con base en los resultados de lo observado, y acompaña en el uso del instrumento de seguimiento al desarrollo y aprendizaje de los niños y niñas. Asimismo, orienta el proceso de planificación del espacio, materiales y rol del adulto como resultado de la observación.</i></p>
	Visita a los Hogares/ intercambio de experiencias con familias	<p><i>Se realiza la visita a los hogares, cuando se evidencia un problema específico para fortalecer a la familia en su rol mediador de procesos de aprendizaje, cuidado y protección al niño y la niña.</i></p>
Entorno Comunitario –SET (sin presencia de los padres de familia)	Actividad con el grupo de niños	<p><i>Se desarrollan competencias en los niños/as dinamizando las capacidades en un espacio y materiales que responden a sus necesidades e intereses en los momentos de cuidado y de juego libre, promoviendo la actividad autónoma. Participan niños y niñas cuyas familias no pueden atenderlos por ocupación laboral permanente.</i></p> <p><i>La PC acompaña, observa y registra el desempeño de la PEC durante el momento de cuidados infantiles y en el momento de juego libre. La PEC interactúa con los niños y las niñas interviniendo sin interferir, anticipándole, diciéndole lo que sucede, motivándolo, dando significado a sus acciones y complejizando su juego.</i></p> <p><i>Funciona durante cinco días a la semana, cuatro horas cada día. La atención es cuatro horas diarias.</i></p>

Estrategia de atención	Forma de trabajo	Descripción
	Reunión de intercambio de experiencias	<i>Es un espacio de aprendizaje en el que interactúan las PEC con la PC, quien orienta a las PEC según los resultados de lo observado y acompaña en el uso del instrumento de seguimiento al desarrollo y aprendizaje de los niños y las niñas. Asimismo, orienta el proceso de planificación del espacio de materiales y el rol del adulto como resultado de la observación.</i>
	Reunión de intercambio de experiencias con familias	<i>Es un espacio de reflexión y aprendizaje en el que se intercambian experiencias sobre lo observado en el programa, con la finalidad de fortalecer en la familia su rol mediador de procesos de aprendizaje, cuidado y protección. Se realiza dos veces al mes.</i>
Entorno familiar	Visita a las Familias	<p><i>Se desarrollan competencias en los niños y las niñas dinamizando las capacidades en un espacio y materiales organizados en el hogar, lo que responde a sus necesidades e intereses en los momentos de cuidado y de juego libre, promoviendo la actividad autónoma.</i></p> <p><i>La PC posibilita la atención individualizada del niño, partiendo del análisis de la cultura de crianza y favoreciendo su desarrollo en los momentos de cuidado y juego libre. Orienta a la PEC con base en los resultados de lo observado y acompaña en el uso del instrumento de seguimiento al desarrollo y aprendizaje del niño. Orienta el proceso de planificación del contexto y materiales, como resultado de la observación.</i></p> <p><i>La PEC orienta a la familia sobre la importancia de las interacciones, condiciones y organización de espacios y materiales que favorecen el desarrollo y aprendizaje en el entorno familiar, interviene promoviendo la reflexión de los padres para corregir algunas prácticas de crianza inadecuadas que afectan el desarrollo del niño y la niña. Fortalece a la familia en su rol mediador de procesos de aprendizaje, cuidado y protección.</i></p> <p><i>La PEC visita a las familias por lo menos una vez por semana para fortalecer las prácticas de crianza. La visita tiene una duración aproximada de dos horas.</i></p>
	Reunión de intercambio de experiencias	<i>Es un espacio de diálogo que se realiza periódicamente, en el que participan la PC y la PEC, quienes interactúan en torno a las experiencias vividas en el programa, así como a los resultados de la observación desarrollada por ellas. La PC organiza y desarrolla estas reuniones de intercambio de experiencias con las familias para orientar sobre la importancia de las interacciones, condiciones y organización de espacios y materiales que favorecen el desarrollo y aprendizaje en el programa.</i>

**Ciclo II:**

Estrategia de atención	Forma de trabajo	Descripción
Entorno comunitario	Actividad grupal	<i>Se desarrollan competencias y capacidades en los niños y niñas, promoviendo su desarrollo y aprendizaje. El/la PC brinda acompañamiento al PEC. En dicha jornada, observa y registra tanto el desempeño del PEC en el aula como los desempeños de los niños y las niñas.</i>
	Encuentro con padres	<i>Es un espacio destinado para la integración e intercambio de experiencias entre las familias de los niños y niñas que asisten al PRONOEI. En esta forma de trabajo, se atienden las dudas sobre el desarrollo, aprendizajes y patrones de crianza de los niños y niñas, y se da a conocer lo que aprenden y cómo aprenden en el nivel inicial.</i>
Entorno familiar	Actividad grupal	<i>El/la PC planifica y ejecuta esta forma de trabajo, y evalúa los aprendizajes de los niños y las niñas. Se responde a las características culturales y a la lengua de la comunidad, para lo cual se realiza un diagnóstico psicolingüístico de los niños y las niñas. Además, se aprovecha el espacio natural, los materiales de su entorno y el quehacer cotidiano para desarrollar sus competencias y capacidades.</i>
	Visita familiar	<i>Es la atención educativa que se brinda al niño o la niña con su familia por parte del/de la PEC. Tiene una duración de tres horas pedagógicas, y una frecuencia de dos veces por semana. Busca desarrollar competencias y capacidades en los niños y niñas desde el seno familiar, involucrando a los padres y madres en las actividades de aprendizaje. En cada visita familiar, se establecen acuerdos para el desarrollo de actividades sencillas que realizarán con sus hijos e hijas. Los horarios y el lugar de la visita familiar son consensuados con las familias según su disponibilidad.</i>
	Aprendizaje en familia	<i>Es un momento del día en que los padres y madres realizan actividades de aprendizaje con sus hijos e hijas. En este caso, corresponde a la PEC que, durante la visita familiar, brinda orientaciones y genera consensos con las familias a fin de desarrollar esta forma de trabajo. La PEC, en acuerdo con la familia, sugiere que esta acción se desarrolle mínimamente dos veces por semana, con una duración de una hora pedagógica, en los días en que no se ejecutan la visita familiar o la actividad grupal.</i>
	Aprendizaje en familia	<i>Esta forma de trabajo es planificada y ejecutada por el/la PC con participación del PEC. Es el intercambio de experiencias y aprendizajes entre familias. Busca compartir espacios participativos y lúdicos en los que se promueve el diálogo, la reflexión y el interaprendizaje dinámico y vivencial.</i>

## IX. NORMAS DE CONVIVENCIA

**Indicaciones:** *En esta sección deberás tomar en cuenta los resultados del diagnóstico; especialmente, lo que corresponde al análisis del CGE 5. Adicionalmente, deberás tomar en cuenta las indicaciones contenidas en el anexo 1 de los Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia contra niñas, niños y adolescentes, aprobados por Decreto Supremo N° 004-2018-MINEDU*



Calle Del Comercio 193, San Borja - Lima, Perú  
Teléfono: (511) 615-5800  
[www.gob.pe/minedu](http://www.gob.pe/minedu)