

ALCANCES DEL SERVICIO

CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO DE LA ACCION FORMATIVA PARA DIRECTIVOS DESIGNADOS EN EL 2017 EN EL MARCO DE LA ETAPA DE ESPECIALIZACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACION Y CAPACITACION DE DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

La República del Perú acordó una operación de endeudamiento externo con el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) para financiar el Programa SWAP - Educación bajo la modalidad de Enfoque Sectorial Amplio de Apoyo Financiero (SWAP). Dicha modalidad permite que el BIRF realice desembolsos al Gobierno Peruano en el marco de la referida intervención, sobre la base de la obtención de resultados esperados de acuerdo a los indicadores vinculados a desembolsos. El objetivo del proyecto es fortalecer la capacidad del Ministerio de Educación (Minedu) para evaluar los aprendizajes de los estudiantes, las prácticas pedagógicas, y la gestión escolar en la educación básica. Para lograr sus objetivos, el proyecto se propone operar a través de tres componentes: i) Evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, ii) Evaluación de la gestión pedagógica y del liderazgo escolar, y iii) Fortalecimiento de la capacidad de ejecución del Minedu.

La Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar (DIGC) participa en el Programa SWAP en su subcomponente 2.2. "Evaluación de acceso y formación de Directores", estando a cargo de los procesos de formación directiva a nivel nacional mediante su Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Escolar (DIF).

En el año 2014, se creó el Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas (IIEE) de Educación Básica y Técnico Productiva (Resolución de Secretaría General N° 1882-2014-MINEDU), en adelante el Programa, con el objetivo de fortalecer las competencias y moldear los desempeños de los directores y subdirectores de las IIEE de la educación básica y educación técnico productiva establecidos en el Marco del Buen Desempeño Directivo. Es importante mencionar que estas acciones formativas han tenido como marco referencial el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, aprobado en el 2013.

Asimismo, en el año 2014, se inició la Etapa de Inducción del Programa, la cual ha tenido por finalidad facilitar la inserción laboral del directivo en la institución educativa para posicionarse en su rol de liderazgo pedagógico y empoderarlo en la necesidad de transitar de una gestión administrativa hacia una gestión pedagógica.

En el año 2016 empezó la Etapa de Especialización, la cual tiene por finalidad instalar y desarrollar competencias en el directivo escolar para la conducción de la institución educativa con liderazgo pedagógico. Es así que se encuentra en implementación el Diplomado en Gestión Escolar (el Diplomado) y la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico (la Segunda Especialidad), en la cual están participando cerca de 15 mil directivos designados a través de concurso de acceso o de evaluación excepcional llevados a cabo en el año 2014.

El Diplomado y la Segunda Especialidad constan de 6 módulos tal como se detalla a continuación:

	Módulos	Contenidos transversales
Diplomado	Módulo Introdutorio Módulo 1: La Dirección Escolar Módulo 2: Planificación escolar Módulo 3: Participación y clima institucional	Habilidades Interpersonales
Segunda Especialidad	Módulo 4: Gestión curricular Módulo 5: Monitoreo, acompañamiento y evaluación docente Módulo 6: Trabajo académico 2	Trabajo académico 1 y 2

En cada módulo se implementan talleres presenciales y horas a distancia. Adicionalmente, se desarrolla la Asesoría de Gestión Escolar mediante las visitas a la Institución Educativa y Círculos de Interaprendizaje en Asesoría en Gestión (CIAG). La metodología prevista se focaliza en conectar la teoría y la aplicación práctica de lo aprendido. Se busca estimular el uso de la experiencia de los directores y fomentar el análisis, la reflexión y sistematización de sus prácticas a través de dinámicas vivenciales, presentaciones, debates y trabajos de aplicación práctica.

Durante la implementación del Diplomado y la Segunda Especialidad, la DIGC ha identificado aspectos que son necesarios precisar y ajustar antes de implementar una acción formativa para los directivos designados durante el 2017. Entre los principales aspectos de mejora al diseño de la Etapa de Especialización vigente pueden mencionarse las siguientes:

- Ajustar la formación considerando los principales criterios que describen la realidad del directivo y en la que se desenvuelve, como por ejemplo, los niveles de educación (inicial, primaria, secundaria).
- Considerar el contexto y las condiciones de la Institución Educativa del Directivo, como por ejemplo, zona geográfica (urbano y rural), característica (multigrado-unidocente, polidocente), tamaño de la IE.
- Adaptar las estrategias de formación: incluir recursos virtuales que complementen el trabajo de los talleres presenciales; ajustar las agendas de trabajo, tiempo de asesoramiento, periodicidad de la Asesoría en Gestión Escolar.
- Implementar mecanismos y alternativas para brindar un mensaje directo, con la menor cantidad de intermediarios en la ejecución (efecto cascada).
- Articular el plan de estudios de manera progresiva. Los módulos deben guardar coherencia entre sí, tanto como las fases su secuencia de desarrollo y todas ellas con la naturaleza de la competencia que se busca desarrollar.

II. OBJETO DE LA CONVOCATORIA

El objetivo de la consultoría es adaptar el diseño de la acción formativa tomando en consideración las lecciones aprendidas de la Etapa de Especialización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de IIEE de Educación Básica y Técnico Productiva para directivos de IIEE designados por concurso de acceso.

III. ALCANCE DEL SERVICIO

La acción formativa está dirigida a docentes que asumen la función de directores y subdirectores de IIEE de Educación Básica y Técnico Productiva¹ por Concursos de Acceso a Cargos Directivos de IIEE (RSG N° 279-2016- MINEDU - Norma que regula los concursos públicos de acceso a cargo de director y sub director de IIEE públicas y de especialistas de UGEL y DRE- 2016 (se estiman 3 mil plazas distribuidas a nivel nacional).

La mencionada acción formativa contemplará el desarrollo de lo siguiente:

- **Adaptación de la acción formativa**

La propuesta de acción formativa debe partir del diseño de Etapa de Especialización descrito en el Programa. Se entiende que una acción formativa es un proceso de enseñanza-aprendizaje, en este caso, con la finalidad de incidir en la mejora de las competencias de los directores en ejercicio. Las actividades que la compongan deben sobrepasar el nivel meramente informativo o de sensibilización y aportar de manera consistente al desarrollo de las competencias previstas en el programa.

El mencionado diseño deberá adaptar lo desarrollado en el Diplomado y la Segunda Especialidad, tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- los contenidos de la acción formativa deben ser coherentes con las competencias contempladas en la Ley de Reforma Magisterial, el Marco de Buen Desempeño Directivo y en el Programa, considerando la identificación de las necesidades formativas a nivel del sistema educativo y de las IIEE.
- el plan de estudios y la propuesta metodológica deben también basarse en las últimas concepciones acerca del liderazgo pedagógico, desarrollo organizacional y gestión del cambio así como en las que postulan la evolución de una gestión escolar administrativa a una pedagógica y curricular.
- para dar respuesta a las necesidades formativas de directivo, el plan de estudios debe ser progresivo y articulado. Esto significa que la malla curricular debe exhibir una estricta coherencia interna entre las competencias, las capacidades y los contenidos, de modo que sea explícita la relación entre unos y otros. Significa también que los módulos deben guardar coherencia entre sí, tanto como las fases su secuencia de desarrollo y todas ellas con la naturaleza de la competencia que se busca desarrollar. Debe considerar además en primera instancia, capacidades básicas que permitan ejecutar acciones inmediatas (ej.: utilizar los resultados de las evaluaciones de los estudiantes, usar aplicativos o herramientas, entre otras). Posteriormente, las intervenciones formativas se diversificarán en función al contexto y necesidades, teniendo como propósito desarrollar y fortalecer desempeños que permitan mejorar la práctica directiva en la perspectiva del liderazgo pedagógico.
- La formación está orientada al desarrollo de competencias de liderazgo pedagógico, por lo que el aprendizaje de conceptos y marcos teóricos o normativos o herramientas de gestión, siendo necesarios, no es una finalidad en sí misma. Los directivos participantes deben tener oportunidades recurrentes para aprender a utilizar esas nociones, herramientas y recursos en el escenario de los desafíos de la gestión escolar. En la práctica de un líder pedagógico hay actividades medulares que todo directivo debe conocer y aprender a realizar, pero interesa

¹ Dichos docentes podrían haber sido directores encargados.

sobre todo que desarrolle las capacidades para hacerlo con criterio y autonomía. No se trata de aprender a ejecutar prescripciones, sino a actuar como líder de manera pertinente a su propio contexto y necesidades institucionales.

- el marco y la propuesta metodológica deben considerar los principios del aprendizaje en adultos y cómo inducir un cambio de comportamiento del participante, de modo que la construcción de aprendizajes se genere permanentemente en base a la reflexión y análisis de casos o situaciones reales y se considere la interacción entre participantes como una fuente de aprendizaje (Ej.: grupos de interaprendizaje, trabajo colaborativo, discusiones guiadas, comunidades de aprendizaje entre otros). Es en el análisis de casos que los participantes deberán aprender a emplear conceptos y habilidades diversas.
- el sistema de evaluación debe considerar distintos momentos de evaluación para los diferentes procesos o etapas de la acción formativa, oportunidades para demostrar y evaluar tanto las capacidades específicas como las competencias mismas, así como el desarrollo de productos y actividades que le permitan al participante movilizar, articular y poner en práctica todos los aprendizajes que van logrando, y monitorear su propio desempeño.
- la matriz de materiales y recursos educativos debe considerar tanto recursos físicos como virtuales que promuevan la práctica reflexiva del directivo (animaciones, videos, evaluación en línea, conferencias online, entre otros).
- considerar la asesoría y el acompañamiento pedagógico como los espacios que promuevan el análisis y reflexión para la toma de decisiones centrada en los aprendizajes y en el bienestar de los estudiantes.
- el tiempo estimado de la acción formativa es de 1 año².

- **Diseñar el modelo de gestión de la acción formativa**

Se entiende que un modelo de gestión es el conjunto de acciones articuladas entre sí que garantiza las condiciones necesarias para la consecución de los objetivos. El mencionado modelo de gestión deberá considerar la implementación a nivel nacional y/ o regional de acuerdo al ámbito geográfico, nivel, modalidad de la IIEE en el que se desempeña el directivo, entre otros.

- **Elaborar el plan de monitoreo y evaluación de la acción formativa**

El plan de monitoreo y evaluación contiene los elementos que permitirán medir el avance y los resultados de la acción formativa, tanto del proceso pedagógico como de sus resultados, incluido el desempeño de los formadores, y la gestión misma del programa, sustentados en evidencias relevantes. Por ello, debe proponer un conjunto limitado de indicadores relevantes, medibles y realistas. Asimismo, la propuesta de implementación de este plan no debe perder vista el costeo, tiempos y esfuerzos, éstos deben ser razonables.

Para la elaboración de este plan se deberá tomar en cuenta las lecciones aprendidas de las propuestas anteriores de supervisión y monitoreo del Diplomado y la Segunda Especialidad.

IV. ACTIVIDADES A DESARROLLAR

La entidad contratada realizará las siguientes actividades transversales:

- Entrevistar a responsables y equipos de las Direcciones Generales del Minedu relevantes para el desarrollo de la acción formativa.

² Sin embargo, esto se definirá sobre el análisis de la caracterización de los directivos y sus necesidades.

- Participar en reuniones de discusión o coordinación con la DIF y con otras instancias del Minedu que se relacionan con la formación continua de directivos.
- Validar los entregables con la DIF, a fin de obtener retroalimentación que permita afinar la propuesta.
- Sistematizar la información y acuerdos resultantes de las sesiones o reuniones de trabajo.
- Presentar periódicamente los avances de la adaptación de la acción formativa a la DIF.

La entidad contratada presentará los siguientes entregables, incluyendo como mínimo las actividades señaladas:

Actividades	Tiempo
Actividades específicas (por entregable)	
<p>Entregable 1 – Análisis de antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo de la consultoría que incluya: introducción, objetivos y metas, recursos, estrategias y cronograma. • Caracterización del participante (perfil del directivo seleccionado), para lo cual la entidad deberá realizar encuestas, focus group, pruebas, etc. a una muestra representativa³. • Diagnóstico de la necesidad formativa: brecha entre el perfil de un líder pedagógico y el perfil de los directivos seleccionados. • Propuesta de acción formativa, en base a criterios de demanda. • Marco lógico de la acción formativa. <p>Para lo anterior la entidad contratada deberá analizar la documentación que entregará la DIF sobre el Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de IIEE de Educación Básica y Técnico Productiva, Marco de Buen Desempeño Directivo, los resultados y entregables de la “Consultoría sobre resultados preliminares del Diplomado en Gestión Escolar y la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico”, normas legales, información general de los designados, propuesta de lineamientos de formación continua, criterios del Concursos de Acceso a Cargos de Director y Subdirector, informe de evaluación de Diplomado y la Segunda Especialidad, entre otros.</p> <p>Respecto a la caracterización del participante y al diagnóstico de la necesidad formativa, considerar que el grupo de Directivos designados en el 2017 podría ser muy diverso en cuanto al nivel de formación, experiencia y competencias, por lo que los perfiles y necesidades formativas podrían variar desde un nivel inicial hasta uno avanzado. Por ello, el programa tendrá que contemplar alternativas para estos casos.</p>	<p>A los 45 días calendario de la firma del contrato</p>
<p>Entregable 2 - Adaptación de la acción formativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de objetivos de aprendizaje <ul style="list-style-type: none"> - Integrar la información revisada para el diagnóstico de necesidades formativas. • Propuesta metodológica, que incluye el detalle de las estrategias a emplear. • Plan(es) de estudios, que incluya: malla curricular que precise las competencias, capacidades, indicadores y contenidos, organización 	<p>A los 100 días calendario de la firma del contrato</p>

³ La DIF proporcionará un informe de caracterización cuantitativa en base a la información con la cual se cuenta a febrero del 2017.

Actividades	Tiempo
<p>de módulos o cursos o actividades, sumilla y sílabos. Las temáticas que se deberán tomar en cuenta son: planificación institucional, participación democrática y adecuado clima escolar, gestión de recursos, evaluación de la gestión y rendición de cuentas, comunidad de aprendizaje (colaboración mutua, autoevaluación, formación), acompañamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de materiales y recursos que incluye: el listado de materiales y recursos (audiovisuales, organizadores gráficos, infografías, entre otros) y los lineamientos para su elaboración. <p>Para lo anterior, se deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recopilar y analizar material de consulta actualizado (textos escritos y audiovisuales en español) de los últimos cinco (05) años, de acuerdo al enfoque. - Revisar evidencia sobre experiencias internacionales en formación de directivos. - Integrar la información revisada para el diagnóstico de necesidades formativas. <ul style="list-style-type: none"> • Estimación de costos de la acción formativa propuesta por participante. <ul style="list-style-type: none"> - Revisar detalle de costos del Diplomado y la Segunda Especialidad. • Sistema de evaluación, que incluye: enfoques, procedimientos, indicadores e instrumentos para los procesos o etapas del Programa formativo y los distintos momentos de evaluación. • Propuesta de términos de referencia para la contratación de las entidades formadoras a cargo de la implementación de la acción formativa tomando en cuenta las normas y procedimientos del Banco Mundial o las que indique la DIF. 	
<p>Entregable 3 - Diseño de los procesos de aseguramiento de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de gestión de la acción formativa, que incluye: características y roles de los actores implicados, criterios de selección de personal, la planificación y organización logística para la adecuada implementación (considerando los ámbitos nacional y regional). • Plan de monitoreo y evaluación de la acción formativa, que incluye estimación de costos y presupuesto detallado sobre la base de costos reales de procesos de monitoreo y evaluación anteriores. • Informe del servicio de la consultoría, que detalle la metodología y procesos seguidos durante la consultoría. 	<p>A los 120 días calendario de la firma del contrato</p>

V. PERFIL DEL CONTRATISTA

La entidad (institución o consultora) debe acreditar los siguientes requisitos:

Respecto a la entidad:

- Experiencia en temas de educación.
- Experiencia en el diseño de programas de formación para docentes y/o directivos.
- Experiencia relevante en el diseño de programas de formación de directivos, preferentemente con evaluaciones rigurosas y resultados positivos.

Respecto al equipo central:

- Experto en diseño y gestión de programas de formación de directores (1)
- Experto en monitoreo (1).
- Experto en diseño de mallas curriculares para la formación de adultos o docentes (1)
- Experto en elaboración de materiales y audiovisuales (1)

VI. ENTREGABLES:

DESCRIPCIÓN	% DE PAGO	TIEMPO
Entregable 1 – Análisis de antecedentes	25%	A los 45 días calendario, contado a partir del día siguiente de la firma del contrato y previa conformidad de la DIGC
Entregable 2 - Adaptación de la acción formativa	50%	A los 100 días calendario, contado a partir del día siguiente de la firma del contrato y previa conformidad de la DIGC
Entregable 3 - Diseño de los procesos de aseguramiento de calidad	25%	A los 120 días calendario, contado a partir del día siguiente de la firma del contrato y previa conformidad de la DIGC.
TOTAL:	100%	

La DIGC podrá requerir a la entidad ampliar el contenido de algunos de estos informes, o presentar informes situacionales específicos en el marco del objeto de la consultoría.

VII. FORMA DE PAGO

El costo de los servicios incluye los impuestos de ley, costos y gastos de la Institución. Los pagos se efectuarán previa aprobación de los entregables a los que se refiere el Numeral VI por parte de la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar – MINEDU.

VIII. CONFIDENCIALIDAD Y PROPIEDAD INTELECTUAL

La entidad contratada garantizará la confidencialidad y reserva absoluta de la información referida a datos personales de los participantes. Del mismo modo, queda prohibido cualquier tipo de

reproducción, publicación, disertación o divulgación pública o con terceros, por cualquier medio verbal, audio visual y/o escrito del material de la prestación de sus servicios.

Los productos de la consultoría serán de propiedad del MINEDU y no podrán ser utilizados sin autorización escrita. En caso de ser publicados se mencionarán los créditos respectivos.