



**ENTIDAD FORMADORA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA  
SEGUNDA ESPECIALIDAD CON MENCIÓN EN GESTIÓN  
ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

---

**TÉRMINOS DE REFERENCIA**

---

Agosto 2017

Versión 1.0

<b>I.</b>	<b>ANTECEDENTES</b> .....	<b>4</b>
<b>II.</b>	<b>OBJETIVO</b> .....	<b>5</b>
<b>III.</b>	<b>ALCANCE</b> .....	<b>5</b>
3.1.	PÚBLICO OBJETIVO .....	5
3.2.	ORGANIZACIÓN .....	6
<b>IV.</b>	<b>PLAN DE ESTUDIOS Y METODOLOGÍA</b> .....	<b>7</b>
4.1.	ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN .....	8
4.1.1.	Talleres y/o seminarios de capacitación presencial .....	8
4.1.2.	Asesoría en Gestión Escolar .....	9
4.1.3.	Círculos de inter aprendizaje en Gestión Escolar (CIAG) .....	10
4.2.	METODOLOGÍA PARA LA FORMACIÓN .....	10
4.3.	RECURSOS .....	11
4.3.1.	Plataforma virtual .....	11
4.3.2.	Materiales para la formación .....	11
4.4.	EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES .....	12
<b>V.</b>	<b>ACTIVIDADES</b> .....	<b>14</b>
5.1.	ACTIVIDADES PREVIAS AL DESARROLLO DE LA SEGUNDA ESPECIALIDAD .....	14
5.1.1.	Reconocimiento académico de Segunda Especialidad .....	14
5.1.2.	Elaboración del plan general de la Segunda Especialidad .....	14
5.1.3.	Convalidación de créditos del Diplomado .....	14
5.1.4.	Difusión, convocatoria, inscripción y matrícula de participantes .....	14
5.1.5.	Selección y contratación del equipo institucional .....	15
5.1.6.	Previsión de ambientes y equipos para la capacitación .....	16
5.1.7.	Plan de convalidación .....	17
5.1.8.	Implementación de un sistema de gestión .....	17
5.2.	ACTIVIDADES DURANTE EL DESARROLLO DE LA SEGUNDA ESPECIALIDAD .....	17
5.2.1.	Entrega de materiales a equipo académico y participantes .....	17
5.2.2.	Programación de las estrategias formativas .....	17
5.2.3.	Organización y acompañamiento de la implementación académica .....	17
5.2.4.	Registro de asistencia de los participantes .....	18
5.2.5.	Suministro de refrigerios y almuerzos a los participantes .....	18
5.2.6.	Registro de información en el Sistema Integrado de Gestión (SIG) .....	18
5.2.7.	Monitoreo de implementación de cada módulo .....	18
5.2.8.	Apoyo oportuno y soporte complementario a participantes en riesgo de abandono o de desaprobación de los módulos. ....	19
5.2.9.	Evaluación del desempeño del equipo institucional .....	19
5.2.10.	Elaboración del informe de ejecución de módulo .....	19
5.3.	ACTIVIDADES DE CIERRE .....	19
5.3.1.	Sustentación del Plan de Acción para el fortalecimiento del Liderazgo Pedagógico .....	20
5.3.2.	Certificación y titulación .....	20



5.4 ACTIVIDADES INFORMATIVAS Y DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES .....	20
5.4.1 Actividades Informativas.....	20
5.4.2 Actividades de Capacitación .....	20
5.5 NIVELES DE COORDINACIÓN .....	21
5.5.1 Ministerio de Educación.....	21
5.5.2 Instancias de Gestión Educativa Descentralizada .....	21
<b>VI. PRODUCTOS.....</b>	<b>21</b>
<b>VII. FORMA DE PAGO / FORMULA DE PAGO .....</b>	<b>26</b>
<b>VIII. PROPIEDAD INTELECTUAL.....</b>	<b>28</b>
<b>IX. PERFIL DE LA FIRMA .....</b>	<b>28</b>
<b>X. EQUIPO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>30</b>
<b>XI. DURACIÓN.....</b>	<b>30</b>
<b>XII. SUPERVISIÓN .....</b>	<b>31</b>
<b>XIII. ANEXOS.....</b>	<b>31</b>
ANEXO N° 01.....	32
ANTECEDENTES DEL DIPLOMADO .....	32
ANEXO N° 02.....	60
PLAN DE ESTUDIOS DE LA SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGOGICO.....	60
ANEXO N° 3.....	87
METAS Y ÁMBITOS DE ATENCIÓN DE LA SEGUNDA ESPECIALIDAD .....	87
ANEXO N° 04.....	95
CRONOGRAMA DE CICLOS ACADÉMICOS .....	95
ANEXO N° 05 .....	96
ESTRUCTURA DE SÍLABO POR MÓDULO DE APRENDIZAJE.....	96
ANEXO N° 06.....	99
REQUERIMIENTOS PARA AMBIENTES, EQUIPOS Y MOBILIARIO.....	99
ANEXO N° 07.....	100
ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA LA IMPRESIÓN DE MATERIALES EDUCATIVOS PARA EL FORMADOR Y EL PARTICIPANTE.....	100
ANEXO N°08.....	101
FUNCIONES, REQUISITOS Y PERFIL DEL EQUIPO INSTITUCIONAL .	101
ANEXO N° 09 .....	108
MATRIZ DE DIMENSIONES, ASPECTOS Y CRITERIOS MÍNIMOS DE SUPERVISIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LA SEGUNDA ESPECIALIDAD .....	108
ANEXO N° 10.....	111
FORMA DE PAGO A LA ENTIDAD FORMADORA .....	111
ANEXO N° 11.....	112
DECLARACIÓN JURADA DE COMPROMISO DEL PARTICIPANTE .....	112



## I. ANTECEDENTES

El Ministerio de Educación (MINEDU) y el Banco Mundial han suscrito el Convenio de Préstamo N° 8226-PE que financia el programa denominado “SWAP<sup>1</sup>-Educación” compuesto por un conjunto de actividades del “Programa Presupuestal Logros de Aprendizaje de los Estudiantes de Educación Básica Regular” (PELA). El programa SWAP-Educación tiene como objetivo fortalecer las capacidades del MINEDU y de las instituciones educativas (IIEE), para evaluar los aprendizajes de los estudiantes y la gestión pedagógica llevada a cabo en las escuelas. Un aspecto fundamental para el logro de dicho objetivo, es incrementar la idoneidad y capacidad de los directivos para evaluar y dar soporte a sus equipos docentes y para valorar los resultados de su gestión en función de mejoras observables en las prácticas de enseñanza, en las condiciones institucionales para su adecuado desarrollo y en el desempeño de sus estudiantes.

En este marco, la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar (DIGC) inscribe su participación en el Programa SWAP-Educación encontrándose a cargo del sub componente de “Evaluación de acceso y formación de directores” y de manera específica, del desarrollo del Programa Nacional de Formación y Capacitación para directores y sub directores (en adelante el Programa). El Programa está dirigido a los directores y subdirectores de IIEE públicas de Educación Básica Regular, Educación Básica Especial, Educación Básica Alternativa y Educación Técnico Productiva, que han sido ratificados o seleccionados para ejercer el cargo por un período de tres años, en el marco de la implementación de la Ley de Reforma Magisterial No. 29944. Dicho programa de formación, que está centrado en el desarrollo del liderazgo pedagógico de los directivos, se inició el año 2014 con una primera Etapa de Inducción y continuó con una segunda Etapa de Especialización el año 2016, la cual consta de dos partes: 1) “Diplomado en Gestión Escolar del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Sub Directores de Instituciones Educativas Públicas” (en adelante Diplomado) y 2) “Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico” (en adelante Segunda Especialidad).

El Programa se encuentra alineado al “Marco de Buen Desempeño del Directivo” aprobado por el MINEDU a través de la Resolución de Secretaría General No. 304-2014 en el contexto de implementación de la Ley de Reforma Magisterial. Si bien el diseño y coordinación del Programa se encuentran a cargo de la DIGC, se ejecuta a través de la contratación de universidades con experiencia en la implementación de programas de desarrollo profesional docente como entidades formadoras (EF).

El 06 de junio de 2016 se inició el Diplomado, el cual concluyó el 16 de julio de 2017. El Diplomado consta de los Módulos que se muestran en el cuadro adjunto<sup>2</sup>:

Ciclo	Módulo	Créditos	Título del Módulo
1	0	4	Técnicas de Estudio y Alfabetización
	1	6	La dirección escolar: gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa

<sup>1</sup> Enfoque Sectorial Amplio de Apoyo Financiero, SWAP por sus siglas en inglés.

<sup>2</sup> Incluye un contenido transversal a todos los módulos sobre “Habilidades Interpersonales”.

2	2	6	Planificación escolar: la toma de decisiones informada
	3	6	Participación y clima institucional para la organización escolar efectiva
	6	2	Trabajo Académico I

La continuación del Diplomado es la Segunda Especialidad para lo cual las EF requieren obtener el Licenciamiento Institucional por parte de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) de acuerdo a lo requerido por la Ley Universitaria. En tal sentido, se requiere convocar procesos de selección para identificar potenciales reemplazos a las EF que no obtuvieran el Licenciamiento al término del Diplomado en Gestión Escolar, a la fecha de convocatoria existen 6 ítems identificados cuyas EF se encuentran en proceso de licenciamiento en SUNEDU.

## II. OBJETIVO

El objetivo de la presente consultoría es implementar y certificar la Segunda Especialidad a través de la contratación de EF, las cuales además deberán realizar la convalidación de las notas de los participantes que hayan aprobado el Diplomado en Gestión Escolar, mencionado en el acápite I.

## III. ALCANCE

La presente consultoría se focaliza en la implementación del Plan de Estudios de la Segunda Especialidad (Ver Anexo 02) y considera para ello el diseño técnico pedagógico correspondiente, documentos adicionales proporcionados por la DIGC y el material bibliográfico complementario con el que cuenta la propia EF.

Cada universidad contratada como EF tendrá como principal función la operación del servicio, lo que implica planificar, organizar e implementar la Segunda Especialidad del Programa, previa convalidación de los créditos obtenidos por los participantes que hayan culminado satisfactoriamente el Diplomado. La EF deberá además evaluar el aprendizaje de los participantes en cada uno de los módulos de formación para otorgar la certificación correspondiente.

El plan de la Segunda Especialidad, el diseño curricular, las orientaciones metodológicas, los criterios para la evaluación de aprendizajes, así como el material didáctico para participantes y formadores, serán diseñados y producidos por el MINEDU a través de la DIGC y entregados a la EF seleccionada para la puesta en práctica de la Segunda Especialidad.

Cabe señalar que la Entidad Formadora podrá enriquecer la propuesta metodológica con su experiencia académica y el conocimiento del ámbito de atención.

### 3.1. PÚBLICO OBJETIVO

La Segunda Especialidad está dirigida a directores y subdirectores de IIEE públicas de Educación Básica Regular (EBR), Educación Básica Especial (EBE), Educación Básica Alternativa (EBA) y Educación Técnico Productiva (ETP), que hayan aprobado el Diplomado en Gestión Escolar.



La meta de participantes es 13542 directivos<sup>3</sup>, de los cuales 7222 corresponden a ítems cuyas Entidades Formadoras están en proceso de licenciamiento ante la SUNEDU.

### 3.2. ORGANIZACIÓN

Organización geográfica:

- El territorio nacional se organiza en 12 ítems, 6 de los cuales son objeto de la presente convocatoria, cada ítem contiene de una a tres regiones, como se muestra en el Anexo 03: Metas y ámbitos de la Segunda Especialidad.
- Cada ítem está dividido en sedes de capacitación, las cuales tienen una meta de directivos asignada, a partir de su distribución geográfica de domicilio o de Institución Educativa.
- Dentro de las sedes de capacitación se encuentran las aulas donde se desarrollan los talleres presenciales.
- La distribución de la meta de participantes por cada ítem es la siguiente:

N°	Ítem	Ámbito	Entidad Formadora a cargo del Diplomado	Meta de participantes <sup>4</sup>
1	1	San Martín, Loreto, Ucayali	Univ. Marcelino Champagnat	1008
2	3	Cajamarca, Amazonas	Univ. San Ignacio de Loyola S.A.	1305
3	5	Ancash, Lima Provincias, Callao	Univ. San Ignacio de Loyola S.A.	1384
4	7	Puno	Univ. San Ignacio de Loyola S.A.	839
5	8	Arequipa, Tacna, Moquegua	Univ. ESAN	911
6	10	Huancavelica, Junín, Pasco (Oxapampa)	Consorcio San Agustín <sup>5</sup>	1071
7	11	Pasco, Huánuco	Consorcio San Agustín	671
<b>TOTAL META PARTICIPANTES</b>				<b>7189</b>



Organización académica:

- El Programa está dividido en tres ciclos de los cuales los dos primeros corresponden al Diplomado y el tercero a la Segunda Especialidad; cada uno de ellos está organizado en módulos, y estos a su vez en unidades didácticas.
- Los participantes están divididos en dos grupos: Grupo A y Grupo B, los cuales intercalan su participación por semanas en el transcurso del módulo. Esta estrategia de implementación busca optimizar los recursos disponibles en términos de la cantidad de docentes formadores requeridos de acuerdo a los perfiles establecidos para la implementación de la Segunda Especialidad.

<sup>3</sup> Esta información corresponde a los participantes que han iniciado el módulo 3 del Diplomado en Gestión Escolar, al término de éste se identificará la meta real de participantes de la Segunda Especialidad.

<sup>4</sup> Esta meta es aproximada y deberá verificarse con el número final de directivos que aprobaron satisfactoriamente el Diplomado.

<sup>5</sup> El Consorcio San Agustín, está conformado por la Univ. Católica Sedes Sapientiae, Gestiona y Aprende S.A.C. y Eductrade S.A.

- La EF implementa la Segunda Especialidad, la cual se desarrolla mediante dos (02) módulos de formación especializada, un (01) módulo para el desarrollo del trabajo académico (Plan de Acción o Buena Práctica) y contenido transversal de habilidades interpersonales.
- Los módulos de la Segunda Especialidad tienen una duración de doscientos cincuenta y seis (256) horas cronológicas. El calendario referencial para el desarrollo de la Segunda Especialidad se encuentra en el Anexo 04: Cronograma de ciclos académicos.

Cuadro N° 01: Cuadro general de horas de la Segunda Especialidad

Módulos de la Segunda Especialidad	Unidad Didáctica	Horas a distancia	Horas presenciales de los Talleres y Seminarios			Horas de Asesoría en Gestión Escolar (AGE)		Horas Total	Créditos	
			Módulo temático	Trabajo académico II	Contenido Transversal (HI)	Visita IIEE	CIAG			
Módulo 4 Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico	Unidad 1	03	45	-	06	08	06	104	7	16
	Unidad 2	02	25	05	04					
Módulo 5 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente	Unidad 1	03	45	-	06	08	06	104	7	
	Unidad 2	02	25	05	04					
Módulo 6 Trabajo Académico II	Unidad 1	02	-	40	-	-	06	48	2	
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>	<b>140</b>	<b>50</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>256</b>	<b>40<sup>6</sup></b>	

#### IV. PLAN DE ESTUDIOS Y METODOLOGÍA

Los módulos, incluyendo el contenido transversal de habilidades interpersonales, están enfocados a desarrollar las siguientes competencias:

1. Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas priorizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente; haciendo uso óptimo de los recursos a su alcance; y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.
2. Toma decisiones informadas y contextualizadas con criterio ético, a partir de prioridades establecidas y evidencias, recogidas en el entorno institucional, familiar, social y ambiental.
3. Gestiona el clima institucional promoviendo la participación y la convivencia democrática con un enfoque intercultural, ambiental e inclusivo, que aseguren una organización escolar efectiva

<sup>6</sup> Considera la convalidación de los 24 créditos del Diplomado – Ver Anexo 01.

4. Acompaña y evalúa el desempeño docente desde su rol de líder pedagógico, impulsando la reflexión crítica para la mejora continua de los procesos pedagógicos.
5. Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.

El plan de estudios de la Segunda Especialidad presenta la matriz con competencias, capacidades, indicadores y contenidos que guían el desarrollo de la formación. La matriz validada para cada módulo se entregará a la Entidad formadora un mes antes del inicio del módulo correspondiente<sup>7</sup>. La EF podrá incluir contenidos que correspondan al contexto de los ámbitos de atención y, a las prioridades de la región.

La formación presencial de la Segunda Especialidad se implementa mediante talleres y seminarios presenciales, complementándose con horas a distancia. Adicionalmente, se desarrolla la Asesoría de Gestión Escolar mediante las visitas a la IE y Círculos de Interaprendizaje en Asesoría en Gestión (CIAG).

La metodología prevista para la ejecución de la Segunda Especialidad 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.

#### 4.1. ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN

Se plantean tres estrategias de capacitación que resultan complementarias y permiten el logro de las competencias planteadas. Estas son:

- Talleres y/o seminarios
- Horas a distancia
- Asesoría en Gestión Escolar: visitas y CIAG

##### 4.1.1. Talleres y/o seminarios de capacitación presencial

Son espacios de capacitación realizados en aulas con 25 participantes como máximo por aula, a excepción de casos específicos aprobados por la DIGC en los cuales podrán tener como máximo 30 participantes. Se desarrollan mediante bloques de 17 horas cronológicas (15 horas para el módulo temático y 2 horas para el contenido transversal de HI), organizadas en sesiones de aprendizaje. En este espacio se privilegia la práctica de estrategias participativas de análisis, reflexión, discusión, trabajos grupales y trabajos individuales de tipo aplicativo.

Los talleres se desarrollan en horarios contra turno de trabajo de los directivos y/o durante los fines de semana para evitar que el director se ausente de la IE durante la jornada escolar.

<sup>7</sup> Las matrices se irán adecuando progresivamente según los últimos lineamientos propuestos por el MINEDU, es decir, contará con algunas modificaciones al anexado en este documento.





Los talleres y seminarios presenciales para los tres módulos de la Segunda Especialidad tienen una duración de 210 horas cronológicas, las cuales se distribuyen según se indica en el Cuadro 01. Cuadro general de horas de la Segunda Especialidad.

El responsable de la implementación del módulo temático y del módulo de trabajo académico es el Formador Tutor.

Las sesiones de Habilidades Interpersonales son responsabilidad del Formador de Habilidades Interpersonales.

#### 4.1.2. Asesoría en Gestión Escolar

La Asesoría en Gestión Escolar se define como un proceso mediado por el Asesor en Gestión (AGE), con el objeto de interactuar con los equipos directivos, promoviendo una reflexión crítica de la práctica de gestión escolar que contribuya a la toma de decisiones y a la mejora de dichas prácticas.

La asesoría en gestión escolar incluye un conjunto de acciones concretas basadas en aportes teóricos y procedimentales que postulan un enfoque crítico y reflexivo, tomando en cuenta las dimensiones del liderazgo pedagógico: a) establecimiento de metas, b) uso estratégico de recursos, c) planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, d) promoción del aprendizaje y desarrollo de los maestros, e) generación de un ambiente y seguro de soporte en la gestión de su institución educativa.

El AGE es el encargado de realizar la asesoría en gestión escolar. En ningún caso los AGE podrán asumir la actitud de supervisores de la IE puesto que no es el rol que les corresponde. El AGE debe coordinar permanentemente con el Formador Tutor.

La asesoría en gestión escolar se realiza a través de:

##### 4.1.2.1 Visitas a las IIEE:

La Asesoría en Gestión Escolar se define como un proceso mediado por el asesor en gestión, con el objeto de interactuar con los equipos directivos, promoviendo una reflexión crítica de la práctica de gestión escolar de los directivos que contribuya a la toma de decisiones.

La virtud de la Asesoría en Gestión Escolar es ubicarse entre la intencionalidad de la política pública expresada en el Programa de formación a directivos y las prácticas de gestión escolar. Esa ubicación, coloca a la Asesoría como una de las oportunidades de construir puentes entre la práctica y la política, entre la experiencia y la teoría.

La Asesoría en Gestión Escolar da continuidad y complementa al trabajo del formador tutor en el módulo de trabajo académico “Plan de acción y Buena Práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico”. Además, permite llevar a la práctica los contenidos desarrollados en los talleres y/o seminarios de capacitación.



Esta Asesoría en Gestión Escolar es programada en coordinación con el directivo utilizando protocolos y diversos instrumentos propuestos por la EF.

Por cada IE se plantean dos (02) visitas de ocho (08) horas cronológicas cada una, haciendo un total de dieciseis (16) horas para la Segunda Especialidad.

#### 4.1.2.2 Formación a distancia:

- Tiene por finalidad asegurar una atención y asistencia permanente y personalizada al Directivo.
- La formación a distancia comprende: controles de lectura, resolución de tareas o situaciones para reforzar las capacidades a desarrollar en los módulos, participación en foros para discutir y reflexionar sobre las lecturas y situaciones planteadas.
- Cada directivo recibirá formación a distancia, 12 horas durante la Segunda Especialidad
- Se realizará por medio de la plataforma virtual de la EF.
- Estará a cargo del Formador Tutor, quien tendrá a su cargo a 5 participantes por grupo.

#### 4.1.3 Círculos de inter aprendizaje en Gestión Escolar (CIAG)

Los CIAG son espacios de discusión y reflexión entre directivos participantes, desarrollados a través de la metodología de reuniones, en las cuales se realiza un proceso analítico, reflexivo y de puesta en común de los procesos de gestión escolar que conducen y en relación con los contenidos clave desarrollados en los talleres. Los CIAG promueven el inter aprendizaje, el trabajo colaborativo y la retroalimentación de las prácticas de gestión escolar que los directivos comparten en este espacio. Los CIAG serán conformados preferentemente, teniendo en cuenta las redes ya establecidas en las distintas regiones o por cercanía geográfica, lo que permitirá dialogar con un contexto social y cultural compartido que enriquecerá el análisis y la reflexión de los límites y posibilidades de una gestión escolar con liderazgo pedagógico. En la Segunda Especialidad se realizarán tres (03) CIAG de 06 horas cada uno (18 horas en total).

Cada AGE organizará a sus participantes hasta en 3 grupos conformados por 10 a 12 instituciones educativas usando las siguientes estrategias: (i) generación de clima de confianza y colaboración que contribuya al fortalecimiento de una identidad colectiva, (ii) análisis y reflexión crítica de los principales problemas y alternativas de solución para una gestión con liderazgo pedagógico centrado en la mejora de los aprendizajes, (iii) identificación de necesidades formativas, desafíos de autoformación y plan de trabajo del CIAG, (iv) acompañamiento a la elaboración del trabajo académico a partir de lo trabajado en el CIAG.

El AGE podrá facilitar la conducción de este espacio con el apoyo de uno o dos directivos para que asuman el rol de co-facilitadores. Los directivos participantes del CIAG elegirán de manera consensuada a los co-facilitadores tomando en cuenta su liderazgo, experiencia y desempeño durante el proceso de formación. El rol de co-facilitador puede ser rotativo. Cada reunión para el desarrollo del CIAG tiene una duración de 06 horas.

#### 4.2 METODOLOGÍA PARA LA FORMACIÓN

Además de seguir las orientaciones metodológicas establecidas desde el MINEDU y los enfoques de la formación detallados en el Plan de la Segunda Especialidad, la EF se



deberá focalizar en vincular apropiadamente la teoría y la aplicación práctica de lo aprendido en las aulas. Este vínculo teórico práctico, debe estar siempre orientado a mejorar los diversos ámbitos de la gestión de las instituciones educativas. Se deberá estimular el uso de la experiencia de los directores, y fomentar la reflexión y sistematización de sus prácticas a través de dinámicas vivenciales, uso del método de casos de estudios, exposiciones de los trabajos encargados, fomento del debate y discusión de ideas, creación de foros virtuales y trabajos de aplicación práctica. Se espera que las actividades en el aula fortalezcan la base conceptual de la adecuada gestión y que unida la experiencia de los directores, y al enfrentamiento a la resolución de casos, se fortalezcan en los círculos de aprendizaje. Los Talleres deberán permitir realizar trabajos aplicativos, en los que se plasme la relación teórico práctico. Asimismo, la asesoría directa deberá permitir brindar a los directores soporte en sus estudios, así como en la gestión de cada una de sus IIEE.

### 4.3 RECURSOS

#### 4.3.1 Plataforma virtual.

Es obligatorio que la EF brinde acceso a los participantes a una plataforma virtual para el desarrollo de las actividades a distancia, la cual debe garantizar las condiciones de operatividad tecnológica, para el desarrollo de las actividades de la Segunda Especialidad.

La EF debe tomar en cuenta las condiciones de acceso a internet a los directivos en sus oficinas regionales, para planificar el desarrollo de actividades sincrónicas y, de ser requerido debe brindar la opción de instalación de las herramientas informáticas necesarias a través de un CD o USB para permitir la participación asincrónica –a través del envío de correos electrónicos por ejemplo– de aquellos participantes que presenten mayores dificultades de conexión.

La EF contará con un administrador de la plataforma tecnológica.

A través del aula virtual, el participante podrá acceder al desarrollo de las actividades propuestas para la implementación de la formación a distancia, y a la bibliografía correspondiente al módulo.

La ejecución de la Segunda Especialidad contempla generar cuentas de correo electrónico institucional a todos los participantes y miembros de los equipos involucrados; asimismo, a fin de facilitar el manejo de la plataforma a los directivos la EF deberá configurarla con ambas cuentas de correos y utilizarlas en las comunicaciones. Se contempla además la contratación de una persona dedicada exclusivamente a dar soporte en el programa y alfabetizadores digitales para introducir a los directivos en el uso de la plataforma y de los distintos recursos que pueden ser de utilidad, tanto para los estudios, como para el ejercicio de la gestión en las instituciones educativas.

#### 4.3.2 Materiales para la formación

Los recursos y materiales educativos serán diseñados y producidos por el MINEDU, a través de la DIGC. Las EF recibirán el prototipo de todas las guías, textos de módulos y videos un mes antes del inicio del módulo. Quedará bajo su responsabilidad la impresión y distribución de los materiales en el período y módulo que corresponda tanto a



formadores como a participantes, de acuerdo a las metas previstas y a las especificaciones técnicas establecidas en el Anexo 07.

Solo serán **impresos** los textos de los módulos 4 y 5 para los participantes y los formadores:

- Texto del módulo 4 Gestión Curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico. Cantidad de páginas: 75
- Texto del módulo 5 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. Cantidad de páginas: 65

Los siguientes materiales serán entregados en **versión digital**:

<b>Módulo 4</b>	
Para el participante	Para el formador
Guía de orientaciones, protocolos e instrumentos para el desarrollo de la asesoría y los círculos de inter-aprendizaje CIAG en gestión (Parte final).	Guía de orientaciones, protocolos e instrumentos para el desarrollo de la asesoría y de los círculos de inter-aprendizaje CIAG en gestión escolar (Parte final).
Guía metodológica para el participante del módulo 6 “Plan de acción y buenas prácticas para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico” (Parte final).	Guía metodológica para el formador del módulo 6 “Plan de acción y buenas prácticas para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico” (Parte final).
Guía para el participante del Contenido Transversal “Habilidades interpersonales” (Parte final).	Guía metodológica para el formador del Contenido transversal “Habilidades interpersonales” (Parte final).
	Un (01) DVD de material bibliográfico y educativo complementario para uso de los formadores.
<b>Módulo 5</b>	
	Para el formador
	Un (01) DVD de material bibliográfico y educativo complementario para uso de los formadores.

#### 4.4 EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES

Se evalúan las 5 competencias que sustentan el perfil de egreso del participante consideradas en el Plan de Estudios las que serán evaluadas, a través de las capacidades adquiridas por los participantes durante el desarrollo de los módulos formativos, y del contenido transversal de habilidades interpersonales, la visita a la IE y los CIAG.

La evaluación de la Segunda Especialidad es la siguiente:



- La evaluación formativa, cuya función es retroalimentar al directivo participante sobre qué está aprendiendo y qué necesita mejorar.
- La evaluación de resultado del directivo participante, con el propósito de certificar o acreditar su desempeño de cara a las 5 competencias desarrolladas.

El MINEDU entregará a la EF, las Normas y lineamientos sobre evaluación, en el que se establecen las orientaciones por cada una de las estrategias de capacitación, luego de la firma del contrato. Durante los talleres de inducción a la EF, previo al inicio de cada módulo, se trabajarán las orientaciones, los instrumentos y rúbricas para la evaluación.

La calificación de los módulos se realiza de la siguiente manera:

Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico

Módulo	Criterios	Porcentaje	Créditos
IV	Contenido módulo (talleres presenciales y distancia)	72%	7
	Contenido transversal de HI	8%	
	Trabajo académico II	6%	
	Asesoría en gestión Escolar (Visita a la IE)	8%	
	CIAG	6%	
	<b>TOTAL MÓDULO</b>	<b>100%</b>	
V	Contenido módulo (talleres presenciales y distancia)	72%	7
	Contenido transversal de HI	8%	
	Trabajo académico II	6%	
	Asesoría en gestión Escolar (Visita a la IE)	8%	
	CIAG	6%	
	<b>TOTAL MÓDULO</b>	<b>100%</b>	
VI	Formación a distancia	4%	2
	Trabajo académico	84%	
	CIAG	12%	
	<b>TOTAL MÓDULO</b>	<b>100%</b>	

El promedio final de la Segunda Especialidad del participante se obtiene:

$$\text{Promedio final} = \frac{(4 \times M0) + (6 \times M1) + (6 \times M2) + (6 \times M3) + (2 \times M6D) + (7 \times M4) + (7 \times M5) + (2 \times M6SE)}{40}$$

Donde se considera el número de créditos de cada módulo para asignar la ponderación correspondiente, y la leyenda es la siguiente:

Mi= Nota del módulo i

M6D= Nota del módulo 6 del Diplomado (Trabajo Académico I)

M6SE= Nota del módulo 6 de la Segunda Especialidad (Trabajo Académico II)

El coordinador académico de la EF será el responsable de consolidar las evaluaciones de las diversas estrategias y actividades de capacitación de los respectivos módulos.



Con fines de certificación, cada módulo se califica en escala vigesimal. El módulo se considera aprobado con la nota mínima de once (11), de acuerdo a lo establecido en la Ley Universitaria.

En caso de desaprobación del módulo 4 y 5, la EF brinda facilidades para que los participantes tengan oportunidad de subsanación, no así en el módulo 6 por ser el último.

## V. ACTIVIDADES

### 5.1 ACTIVIDADES PREVIAS AL DESARROLLO DE LA SEGUNDA ESPECIALIDAD

Durante las cinco (05) semanas previas a la fecha que se definirá para el inicio de la Segunda Especialidad, la EF:

- Desarrolla acciones de planeamiento para elaborar el Plan General de la Segunda Especialidad,
- Realiza la convocatoria e inscribe a los participantes,
- Inicia el proceso de convalidación de créditos a los participantes que hayan aprobado el Diplomado en otras Universidades.

#### 5.1.1 Reconocimiento académico de Segunda Especialidad

La EF, a la firma del contrato, evidencia el reconocimiento oficial y académico de la Segunda Especialidad a través de Resolución de Consejo de Facultad o Consejo Universitario, y el licenciamiento institucional que las habilite para iniciar el dictado de la Segunda Especialidad.

#### 5.1.2 Elaboración del plan general de la Segunda Especialidad

La EF deberá elaborar el Plan General de la Segunda Especialidad, considerando lo siguiente:

- La revisión y análisis del Marco de Buen Desempeño del Directivo que le permita tener claridad sobre el contexto y objetivos que enmarcan el desarrollo del Programa,
- El informe de cierre del Diplomado.-

La elaboración del Plan General de la Segunda Especialidad, considera tanto la dimensión académica como la administrativa, el contenido mínimo del Plan está indicado en el numeral VI Productos.

#### 5.1.3 Convalidación de créditos del Diplomado

La EF ejecutará las acciones necesarias para la convalidación de todos los créditos obtenidos por los participantes del Diplomado, las cuales se culminarán durante la implementación del módulo 4. Previamente a ello, el directivo presentará la Constancia de Notas, acompañada por la Constancia de Egreso del Diplomado y otros documentos o requisitos que la EF solicite de acuerdo a lo indicado en sus estatutos.

#### 5.1.4 Difusión, convocatoria, inscripción y matrícula de participantes

- Suscrito el contrato, la EF recibirá del MINEDU la base de datos de egresados del Diplomado por ítem.
- Realizará la difusión de la convocatoria a la Segunda Especialidad en las regiones de intervención, por un periodo mínimo de quince (15) días calendario después de la firma del contrato.



- La difusión se realizará a través de diferentes medios y utilizando diversas estrategias que incluyen:
  - Envío de correo electrónico personal a cada participante brindando la información sobre la Segunda Especialidad, los requisitos, las fechas de inscripción y solicitando una respuesta sobre su participación.
  - Envío de mensajes de texto vía teléfonos celulares como recordatorio de las fechas de inscripción.
  - Coordinación con las DRE y las UGEL, que comprenden las sedes, a fin de dinamizar directivas y/o cartas para la convocatoria e inscripción.
  - Difusión de la convocatoria a través de anuncios de radio y/o diario local.
  - Difusión en páginas web y gigantografías en lugares concurridos por los directivos como la DRE y UGEL.
- La EF debe garantizar el enlace entre su página web y el portal del MINEDU para la inscripción en línea. Para tal fin la Entidad Formadora habilitará una oficina en cada una de las regiones de intervención con el personal necesario, a disposición de los interesados, que atenderá en horario de oficina, en esta oficina los directivos obtendrán información y podrán hacer su inscripción en línea con la asistencia del personal de la oficina.
- La EF completará el registro de los participantes de la Segunda Especialidad antes del inicio de los talleres presenciales del módulo 4. Este registro debe realizarse en el Sistema Integrado de Gestión (SIG).
- Para la matrícula, el participante deberá firmar una declaración jurada de compromiso para culminar la Segunda Especialidad (Ver Anexo 11: Declaración Jurada de Compromiso del Participante).

### 5.1.5 Selección y contratación del equipo institucional

- El equipo académico debe contar con un grupo de formadores tutores, que esté conformado como mínimo de 10% de docentes de planta de la Universidad y con un 10% de docentes con vinculación laboral con la Universidad por un mínimo de dos (2) años o que durante los últimos 6 años haya tenido vinculación laboral que sume dos (2) años como mínimo.
- Implementará un proceso abierto de selección y contratación del personal encargado de ejecutar las acciones pedagógicas y administrativas correspondientes a la Segunda Especialidad. Los perfiles, requisitos y funciones son establecidos por el MINEDU (Ver Anexo 08: Funciones, requisitos y perfil del Equipo Institucional). El equipo institucional es el grupo de profesionales de la EF involucrado en la implementación de la Segunda Especialidad, tanto en su dimensión académica como administrativa y comprende:
  - Equipo de coordinación, conformado por coordinador general y coordinadores académicos, y coordinador administrativo.
  - Equipo académico, conformado por los formadores tutores, formadores de contenido transversal sobre habilidades interpersonales y asesores en gestión escolar.



- Equipo administrativo, conformado por responsable de plataforma virtual, secretaria, asistente administrativo y contador.
- El equipo institucional en su totalidad, debería estar seleccionado cuatro semanas antes del inicio de las actividades formativas. La EF podrá establecer los mecanismos e instrumentos que considere pertinentes para asegurar un adecuado proceso de selección del equipo institucional.
- Se recomienda a las EF mantener un equipo de retén previamente aprobado por la DIGC, para realizar oportuna y adecuadamente los reemplazos del personal. Este equipo podrá participar de las acciones de capacitación del MINEDU.
- La EF en el proceso de convocatoria abierta, debe comunicar que los postulantes al equipo institucional no deben tener cargo directivo como resultado de la evaluación excepcional ni de la evaluación de acceso a cargos directivos.
- El equipo académico deberá ser aprobado por la DIGC para que sus miembros sean contratados y garantizar su asistencia y participación en las acciones de información y fortalecimiento de capacidades al inicio de la Segunda Especialidad.
- La DIGC tiene la potestad de observar el perfil, evaluar y observar el desempeño, comportamiento u otros aspectos del equipo institucional durante la capacitación a la EF y/o durante el desarrollo de la Segunda Especialidad, y de considerarlo necesario solicitar su cambio.
- El formador tutor podrá además desarrollar la función de asesor en gestión escolar sólo si la EF garantiza la dedicación exclusiva del profesional en la Segunda Especialidad y el cumplimiento eficiente de ambas funciones. Este procedimiento es consultado y aprobado por DIGC antes de su implementación. Sin embargo, en los casos que estos roles sean desempeñados por distintas personas, la EF deberá garantizar la articulación que asegure la coherencia y la complementación de la propuesta formativa de ambos profesionales.
- La permanencia o cambio de los integrantes del equipo institucional, que incluye al equipo académico y administrativo, debe realizarse en base a los resultados del seguimiento y evaluación. El cambio debe realizarse por personal igual o mejor calificado y asegurando la capacitación del personal de reemplazo. En caso el cambio sea del equipo de coordinación, éste se realizará previa aprobación de la DIGC.



### 5.1.6 Previsión de ambientes y equipos para la capacitación

De acuerdo a lo solicitado en el Anexo 06, la EF contará con los ambientes, equipos y mobiliario necesarios en cada una de las sedes de capacitación y las aulas correspondientes.



Las oficinas regionales de las EF estarán operativas por lo menos tres semanas antes del inicio de las actividades formativas y durante todo el proceso formativo.

### 5.1.7 Plan de convalidación

La EF deberá formular y difundir entre los participantes el plan de convalidación de los módulos cursados para continuar estudios conducentes a un grado de maestría, según la reglamentación y la normativa vigente de las universidades y de lo establecido en la Ley Universitaria.

La continuidad de estudios para obtención del grado de maestría para los participantes es voluntaria, y los costos respectivos serán cubiertos por el directivo.

### 5.1.8 Implementación de un sistema de gestión

La EF acreditará disponer antes del inicio del módulo 4 de un sistema informático que permita la gestión integrada de la implementación del ítem, en el monitoreo de las actividades administrativas y académicas.

## 5.2 ACTIVIDADES DURANTE EL DESARROLLO DE LA SEGUNDA ESPECIALIDAD

### 5.2.1 Entrega de materiales a equipo académico y participantes

La EF entregará los materiales a los formadores antes del inicio del Taller de Inducción al módulo correspondiente, y los materiales a los participantes en la primera sesión de capacitación del módulo.

Garantizará el suministro permanente de economatos al equipo académico para el desarrollo de sus funciones.

### 5.2.2 Programación de las estrategias formativas

La EF elaborará el cronograma detallado de implementación de las estrategias formativas para cada módulo, el cual deberá estar organizado por sedes, grupos, aulas y formador tutor o asesor en gestión.

Obtendrá la aprobación de la DIGC a la programación de las estrategias formativas antes de su implementación.

Actualizará el sílabo del módulo correspondiente (Ver Anexo 05: Estructura de Sílabo por Módulo de Aprendizaje).

### 5.2.3 Organización y acompañamiento de la implementación académica

El equipo de coordinación de la EF realizará la retroalimentación al equipo académico y administrativo e implementará las acciones de fortalecimiento, según las necesidades de capacitación identificadas en el monitoreo.

Las acciones de fortalecimiento deben responder oportunamente a las necesidades identificadas en la implementación del módulo y de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño ejecutado por la misma EF.



### 5.2.4 Registro de asistencia de los participantes

La EF organizará el equipo administrativo para implementar el registro adecuado de la asistencia, atendiendo criterios de oportunidad y calidad de la información.

Realizará las acciones necesarias para explicar a los participantes el procedimiento y la relevancia del registro de su asistencia.

Gestionará las planillas de asistencia para que sean reportadas oportunamente según lo requerido por la DIGC.

### 5.2.5 Suministro de refrigerios y almuerzos a los participantes

La EF deberá contar con proveedores para suministrar los servicios de refrigerio y alimentación para los participantes durante la ejecución de los talleres de capacitación, teniendo en cuenta:

- Asegurar las condiciones esenciales de calidad e higiene de los servicios de refrigerios y almuerzos para los participantes.
- El consumo de los alimentos de los participantes debe ser preferentemente atendido en un restaurante cercano o en un local amplio y adecuado en el lugar de las sedes de ejecución, que garantice las condiciones de higiene.
- Las sedes de capacitación deben contar permanentemente con bidones de agua para el consumo de los participantes.
- De ser necesario, se deberá contratar a un concesionario por cada sede de capacitación.

### 5.2.6 Registro de información en el Sistema Integrado de Gestión (SIG)

La EF deberá ingresar y actualizar permanentemente la información en el SIG, tanto en lo referido al aspecto pedagógico como administrativo, en lo concerniente a la asistencia y matrícula, gestión pedagógica y supervisión del desempeño del equipo institucional.

Al finalizar de cada módulo, la EF reportará a la DIGC el consolidado de horas de asistencia de los participantes, obtenido del SIG, el cual formará parte del informe de ejecución del módulo.

### 5.2.7 Monitoreo de implementación de cada módulo

- El monitoreo tiene por finalidad garantizar la calidad del servicio de capacitación.
- El equipo de coordinación es el encargado de planificar y organizar el monitoreo del módulo.
- Presentar antes del inicio de cada módulo el plan de monitoreo académico y operativo, donde se identifiquen las estrategias de monitoreo, los instrumentos a aplicar, los responsables, la frecuencia, formato de reporte periódico, entre otros aspectos que considere necesario la EF.
- El monitoreo académico debe identificar las necesidades de apoyo de los participantes en riesgo de abandono o desaprobación.
- Al término de la implementación de la semana de capacitación de ambos grupos de participantes la EF presentará el formato de reporte periódico.
- El desarrollo del plan de monitoreo deberá adecuarse a las situaciones presentadas en la implementación del módulo. El monitoreo deberá identificar la opinión y valoración que tienen los participantes de la calidad del servicio de formación



### **5.2.8 Apoyo oportuno y soporte complementario a participantes en riesgo de abandono o de desaprobación de los módulos.**

Programar acciones de identificación oportuna y soporte complementario a participantes en riesgo abandono o de desaprobación en cada uno de los módulos. Para esto se deberá tener en cuenta como información de ingreso el promedio de notas con el que ha concluido el Diplomado, y a partir de ello iniciar un monitoreo al que se podrán incorporar participantes según su desempeño en la Segunda Especialidad.

Con relación al riesgo de abandono se debe identificar a los participantes que muestran una sustancial evidencia de inasistencias o tardanzas, y con relación al riesgo de desaprobación está enfocada en los participantes que tienen notas por debajo del promedio.

Para estos casos la universidad deberá plantear una propuesta de monitoreo, registro de casos con miras a una sistematización, y acciones de soporte según corresponda.

### **5.2.9 Evaluación del desempeño del equipo institucional**

La EF realizará la evaluación del desempeño de los equipos académico y administrativo, a partir de la información obtenida en las acciones de monitoreo y acompañamiento durante la implementación de la Segunda Especialidad.

La EF desarrollará las estrategias para realizar la evaluación de desempeño del equipo académico, y las estrategias para la evaluación del equipo administrativo, para lo cual desarrollarán los instrumentos correspondientes a cada una de dichas estrategias. Las estrategias e instrumentos de evaluación deben responder a las características del rol que ejerce cada uno de los profesionales.

Las estrategias de evaluación deberán ser propuestas al inicio de la Segunda Especialidad, aprobadas por la DIGC antes de su implementación y deberán ser revisadas para cada módulo.

Adicionalmente al término de cada módulo se debe informar sobre el desempeño de cada uno de los miembros del equipo institucional.

### **5.2.10 Elaboración del informe de ejecución de módulo**

La EF organizará periódicamente la información de ejecución del módulo de acuerdo al contenido del informe.

El equipo de coordinación organizará el trabajo de elaboración del informe a fin de cumplir simultáneamente con las acciones de implementación de la Segunda Especialidad.

La EF deberá atender los requerimientos de información de la DIGC.

## **5.3 ACTIVIDADES DE CIERRE**

El cierre de la Segunda Especialidad se realiza dentro de las cuatro (04) semanas posteriores a la culminación del último módulo de formación, incluidas dos (2) semanas dedicadas a la sustentación de trabajos académicos por parte de los participantes y los espacios de receso.



### **5.3.1 Sustentación del Plan de Acción para el fortalecimiento del Liderazgo Pedagógico**

La EF deberá garantizar a través del desarrollo del Trabajo Académico (módulo 6) que los participantes elaboren un Plan de Acción o sistematicen una buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Al finalizar la Segunda Especialidad, la EF deberá organizar las condiciones necesarias para la sustentación de dichos trabajos por parte de los participantes y asegura los requisitos para la obtención del título de Segunda Especialidad. El plan de acción es aquel que toma en cuenta las iniciativas y las prioriza para poder responder a una situación considerada como problemática y que es necesario resolver en la gestión del directivo. Un plan de acción constituye una guía para organizar, orientar e implementar un conjunto de tareas necesarias para llevar a cabo una propuesta de intervención.

Las buenas prácticas son experiencias, desde la gestión, con buenos resultados y que se orientan a soluciones concretas y efectivas que posibilitan una mejora en el desempeño del liderazgo pedagógico. Tendrán un carácter innovador para solucionar una situación problemática y que contribuya al logro de los aprendizajes.

### **5.3.2 Certificación y titulación**

La EF deberá otorgar el título de Segunda Especialidad a quienes hayan aprobado tres ciclos académicos con un promedio ponderado mínimo de 11, y sustenten de manera satisfactoria el trabajo académico.

El participante deberá recibir un certificado de estudios correspondiente a la Segunda Especialidad.

El título y certificados otorgados por la EF deberán ser entregados a cada participante en físico y contener la firma original correspondiente. Solo se aceptarán firmas digitales siempre que la EF cuente con la autorización correspondiente para el uso de firma digital por parte de RENIEC, de acuerdo a la normativa vigente.



## **5.4 ACTIVIDADES INFORMATIVAS Y DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES**

### **5.4.1 Actividades Informativas**



La DIGC – MINEDU convoca de manera periódica a reuniones, mesas de trabajo y/o talleres al equipo de coordinación, con el objetivo de proporcionar información, coordinar y evaluar el desarrollo de las acciones de la Segunda Especialidad. La asistencia del equipo de coordinación es obligatoria, eventualmente se convocará al equipo administrativo, de investigación y al equipo de apoyo técnico administrativo. La convocatoria se realizará a través de correo electrónico remitido por DIGC por lo menos con veinte (20) días de anticipación.

### **5.4.2 Actividades de Capacitación**

La EF deberá participar en las actividades desarrolladas por el MINEDU a través de la DIGC para el fortalecimiento de las capacidades de los equipos académicos de las Entidades Formadoras, que se desarrollarán a lo largo de la Segunda Especialidad, con

una duración total de doce (12) días. Las acciones de capacitación se realizarán previo al inicio de cada uno de los módulos.

Además, se realizará una Jornada de Evaluación final con una duración de tres (03) días y 24 horas cronológicas con la participación del equipo de coordinación y el equipo académico. Esta actividad será asumida en su organización y logística por la DIGC-MINEDU.

Las actividades de capacitación detalladas a continuación están dirigidas a formadores tutores, asesores en gestión escolar y coordinadores de las EF, las cuales se realizarán de acuerdo a las fechas indicadas en el Anexo 04: Cronograma de Ciclos Académicos.

- Taller de capacitación – módulo 4
- Taller de capacitación – módulos 5 y 6
- Jornada de evaluación

## 5.5 NIVELES DE COORDINACIÓN

### 5.5.1 Ministerio de Educación

La DIGC del Ministerio de Educación designa a un monitor de cada ítem, que se constituye en el responsable articulador de las acciones que son desarrolladas por el Ministerio de Educación y la EF para la implementación de la Segunda Especialidad.

### 5.5.2 Instancias de Gestión Educativa Descentralizada

La EF deberá realizar una coordinación fluida con las instancias de Gestión Educativa Descentralizada: Dirección Regional de Educación (DRE) y Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) del ámbito de su intervención, para lo cual desarrolla las siguientes actividades:

- Una reunión de coordinación con las autoridades de DRE y UGEL (Director y Jefes de gestión pedagógica e institucional) y presentación previa del plan general de la Segunda Especialidad aprobado por la DIGC. Un ejemplar de dicho plan será presentado a la DRE y UGEL correspondiente.
- Al inicio de cada módulo, la EF comunicará a la DRE y UGEL los cronogramas de las estrategias formativas que implementará luego de haber recibido la aprobación de la DIGC.
- Convocará a uno o más especialistas de gestión pedagógica e institucional de la DRE y UGEL para participar en las acciones de información y fortalecimiento de capacidades desarrolladas por el MINEDU para la EF.



## VI. PRODUCTOS

La EF elaborará informes de acuerdo al formato propuesto por la DIGC utilizando como insumo la retroalimentación realizada por el MINEDU. De ser necesario la EF deberá entregar a la DIGC información adicional del servicio desarrollado.

El contenido y plazos de entrega de los informes que debe reportar la EF por la ejecución de la Segunda Especialidad, se encuentran detallados a continuación:



Cuadro N° 02: Productos a desarrollar por la EF

PRODUCTOS	FECHA DE ENTREGA AL MINEDU
<p><b>PLAN GENERAL DE SEGUNDA ESPECIALIDAD</b> Debe contener como mínimo los aspectos señalados en el acápite 5.1.2. Debe incorporar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las estrategias, procedimientos, criterios e instrumentos de selección del personal aplicados por la EF para seleccionar el equipo institucional.</li> <li>▪ La relación de los profesionales seleccionados en un cuadro indicando brevemente su formación y experiencia que acredite el cumplimiento del perfil establecido, adjuntando sus hojas de vida en el formato requerido por la DIGC.</li> <li>▪ Los instrumentos, criterios de evaluación y pautas para la retroinformación del desempeño del equipo académico a cargo de la ejecución de los módulos, así como los criterios y procedimientos para la separación del personal de darse el caso.</li> <li>▪ La estrategia para disponer de personal académico y administrativo suplente debidamente preparado y capacitado.</li> <li>▪ La estrategia de distribución de los materiales de capacitación y de escritorio en tiempo y forma.</li> <li>▪ La previsión de los espacios físicos suficientes para atender la cantidad de participantes asignados. Considerar la disponibilidad de los siguientes ambientes: aulas, servicios higiénicos y espacio reservado para el consumo de alimentos.</li> <li>▪ Las estrategias para prevenir y dado el caso abordar, las dificultades experimentadas en el Diplomado en Gestión Escolar, a partir del Informe Cierre.</li> <li>▪ Las estrategias, plazos de ejecución y criterios para la identificación oportuna y soporte complementario a participantes en riesgo de abandono o de desaprobación de los módulos.</li> <li>▪ Los instrumentos para la evaluación de aprendizajes de acuerdo a los criterios establecidos en los sílabos de los módulos.</li> <li>▪ Los instrumentos, criterios de evaluación y pautas para el acompañamiento y retroinformación a ser brindada por los asesores en gestión a los participantes.</li> <li>▪ Los instrumentos, criterios de evaluación y pautas básicas para el desarrollo de los CIAG. Estos podrán ser adaptados por cada grupo durante el proceso de implementación de las reuniones.</li> <li>▪ Los mecanismos para brindar refrigerios a los participantes y realizar el pago por movilidad de ser autorizado por el MINEDU.</li> </ul>	<p>A los 15 días calendario después del inicio del Módulo Cuatro.</p>
<p><b>INFORME 1: INFORME DE EJECUCIÓN DEL CUARTO MÓDULO DE FORMACIÓN DE LA SEGUNDA ESPECIALIDAD.</b> Debe contener como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los aspectos pedagógicos y administrativos que se desarrollaron en tiempo y forma de acuerdo al Plan de Especialización</li> </ul>	<p>A los 15 días calendario después de haber concluido el Cuarto Módulo de formación de la Segunda Especialidad.</p>



proporcionado por el MINEDU y al Plan General de Segunda Especialidad elaborado por la EF.

- Los principales aspectos pedagógicos y administrativos que no pudieron implementarse o que experimentaron dificultades para ejecutarse en tiempo y forma de acuerdo a los planes establecidos, identificando las causas internas y externas a la EF y brindando recomendaciones al MINEDU para la mejora del diseño y ejecución de la Segunda Especialidad.
- Los resultados de la evaluación del desempeño del equipo institucional encargado de la ejecución de la Segunda Especialidad, con la respectiva retroinformación brindada por la EF.
- Los resultados del aprendizaje logrado por los participantes en el cuarto módulo de formación general, agregados a nivel de la región, UGEL, DRE, por aula y por estudiante.
- El nivel de logro de las competencias establecidas para el cuarto módulo agregado a nivel de la región, la IGED, por aula y por participante.
- Plan de convalidación de los módulos cursados (los módulos equivalen a 42 créditos para la continuación de estudios conducentes a un grado académico de maestría). El plan debe considerar:
  - Criterios y requerimientos institucionales para efectuar la convalidación de los créditos cursados para el caso de la continuación de estudios de Maestría. Se debe especificar el número de créditos a ser convalidados para estudios de Maestría.
  - Especificar los programas de maestría que serán considerados para efectos de la convalidación, detallando las equivalencias entre los cursos/créditos aprobados en la Segunda Especialidad del MINEDU y los cursos/créditos considerados en el plan de estudios de los programas de Maestría de la Universidad.
  - El plan de convalidación debe contener el plan de comunicación a ser difundido entre los participantes, y las estrategias a ser utilizadas para incentivar la continuación de la trayectoria formativa al finalizar el Programa.

El informe deberá adjuntar las planillas de asistencia de los docentes y de los participantes con sus respectivas firmas, así como las planillas de recepción de los materiales por parte de los docentes y de los participantes de acuerdo al cronograma de entrega.

## **INFORME 2: INFORME DE EJECUCIÓN DEL QUINTO MÓDULO DE FORMACIÓN DE LA SEGUNDA ESPECIALIDAD.**

Debe contener como mínimo:

- Los aspectos pedagógicos y administrativos que se desarrollaron en tiempo y forma de acuerdo al Plan de Especialización

A los 15 días calendario después de haber concluido el Quinto Módulo de formación de la Segunda Especialidad.





proporcionado por el MINEDU y al Plan General de Segunda Especialidad elaborado por la EF.

- Los principales aspectos pedagógicos y administrativos que no pudieron implementarse o que experimentaron dificultades para ejecutarse en tiempo y forma de acuerdo a los planes establecidos. Se debe identificar las causas internas y externas a la EF y brindar recomendaciones al MINEDU para la mejora del diseño y ejecución de la Segunda Especialidad.
- Los resultados de la evaluación del desempeño del equipo institucional encargado de la ejecución de la Segunda Especialidad, con la respectiva retroinformación brindada por la EF.
- Los resultados del aprendizaje logrado por los participantes en el quinto módulo de formación general, agregados a nivel de la región, UGEL, DRE, por aula y por estudiante.
- El nivel de logro de las competencias establecidas para el quinto módulo agregado a nivel de la región, la IGED, por aula y por participante.

El informe deberá adjuntar las planillas de asistencia de los docentes y de los participantes con sus respectivas firmas, así como las planillas de recepción de los materiales por parte de los docentes y de los participantes de acuerdo al cronograma de entrega.

### INFORME 3: INFORME DE CIERRE DE LA SEGUNDA ESPECIALIDAD

Debe contener como mínimo:

- Los principales aspectos pedagógicos y administrativos que se desarrollaron en tiempo y forma de acuerdo al Plan de Especialización proporcionado por el MINEDU y al Plan general de Segunda Especialidad elaborado por la EF.
- Los principales aspectos pedagógicos y administrativos que no pudieron implementarse o que experimentaron dificultades para ejecutarse en tiempo y forma de acuerdo a los planes establecidos, identificando las causas internas y externas a la EF y brindando recomendaciones al MINEDU para la mejora del diseño y ejecución de la Segunda Especialidad.
- Los resultados de la evaluación del desempeño del equipo institucional encargado de la ejecución de los módulos.
- Los resultados del nivel de logro de las cinco competencias establecidas en el Plan de Especialización agregados a nivel de la región, DRE, UGEL, por aula y por participante
- Una evaluación de cómo la EF percibe, a partir de haber puesto en práctica el Programa, el nivel de alineación/articulación que existe entre los diferentes componentes del diseño pedagógico: a) las cinco competencias para el liderazgo pedagógico, b) los resultados de aprendizaje en cada módulo, c) los contenidos, d) la metodología (modalidad y actividades de aprendizaje propuestas), e) los criterios e instrumentos de evaluación de aprendizajes y

A los 30 días calendario después de haber concluido el Sexto Módulo de formación de la Segunda Especialidad



competencias y f) la selección de personal académico a cargo de los módulos y otros aspectos que considere relevantes.

- Las principales recomendaciones que darían al MINEDU para la mejora de: a) la selección y definición de las competencias para el liderazgo pedagógico, b) la selección y definición de los resultados de aprendizaje en cada módulo, c) los contenidos, d) la metodología (modalidades y actividades de aprendizaje propuestas), e) los criterios e instrumentos de evaluación de aprendizajes y competencias y f) la selección de personal académico a cargo de los módulos y otras recomendaciones que considere relevantes.

El informe deberá adjuntar la relación firmada por los participantes que recibieron el certificado de estudios correspondientes a la Segunda Especialidad, así como el listado de los participantes pre-inscritos para convalidar los créditos/cursos aprobados para la continuación de estudios de Maestría.

**INFORME 4: INFORME SOBRE TITULACIÓN DE PARTICIPANTES**

A los 30 días calendario después de haber concluido la Segunda Especialidad, es decir concluido el módulo 6

Debe contener como mínimo:

- Los principales aspectos administrativos que se desarrollaron para la obtención del título de Segunda Especialidad con mención en "Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico"
- Relación firmada de los participantes que obtuvieron y recibieron título de Segunda Especialidad con mención en "Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico"

Los informes en lo que corresponda deberán ser elaborados según formato propuesto por la DIGC.

Los informes a ser entregados por la EF a la DIGC con copia a las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada deberán ser presentados en formato digital (CD) y en formato impreso. La DIGC podrá solicitar información adicional al servicio desarrollado y a lo señalado en el cuadro de presentación de informes de considerarlo necesario.

La forma y cronograma de pago se encuentra detallada en el Anexo 10: Forma de pago.



**VII. FORMA DE PAGO / FORMULA DE PAGO**

Armadas	Informe	Pago fijo	Pago valorizado
Segunda	Primer	X	X
Tercera	Segundo		X
Cuarta	Tercero	X	X
Quinta	Cuarto		X

El pago valorizado está sujeto al cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Conformidad de la DIGC al informe correspondiente a cada armada según se indica en el cuadro precedente.



- El consultor presentará los informes incluyendo las planillas de asistencia correspondientes, donde se reporte los participantes que han cumplido con el porcentaje de asistencia requerida en el módulo correspondiente.
- Los porcentajes de asistencia requerida en cada módulo para determinar los participantes elegibles son:
  - A. 80% en los talleres y/o seminarios de capacitación presenciales
  - B. 90% en las asesorías en gestión escolar
  - C. 100% en los círculos de inter aprendizajes en Gestión Escolar por cada módulo.
- Según la asistencia de los participantes reportada en cada módulo, se asignará un “Factor de pago valorizado” en cada módulo de acuerdo al cumplimiento de asistencia de las modalidades de formación:
  - A+B+C= 100%
  - A+B=80%
  - A+C=80%
- El monto de pago valorizado se determinará con la siguiente fórmula:

$$\text{Pago valorizado} = (0.6 \times \text{CV} / \text{MpxPEA} + \text{B} + \text{Cx}1) + (0.6 \times \text{CV} / \text{MpxPEA} + \text{B} \times 0.8) + (0.6 \times \text{CV} / \text{MpxPEA} + \text{Cx}0.8)$$

CV= Costo Variable del módulo correspondiente

Mp= Meta de participantes

PE= Participantes elegibles de pago

DA= Derechos administrativos

Mp= Meta de participantes

Pd= Participante que obtuvieron el título

- Última armada:
  - El consultor presentará el informe incluyendo la relación firmada por los participantes que recibieron el título de Segunda Especialidad.
  - Para que un participante sea elegible para pago deberá haber recibido el título de Segunda Especialidad.
  - El monto del pago valorizado se determinará con la siguiente fórmula:

$$\text{DA} / \text{MpxPd} = \text{Pago valorizado}$$

DA = Derechos administrativos

Mp = Meta de participantes

Pd = Participantes que obtuvieron el título

Para el pago de cada armada el consultor deberá enviar una factura por el monto total a pagarse de acuerdo a la conformidad emitida por la DIGC, incluyendo el pago fijo y el pago valorizado, según corresponda.



## VIII. PROPIEDAD INTELECTUAL

Todos los estudios, productos, informes, gráficos, programas de computación u otros materiales preparados por la EF para el MINEDU en virtud de estos términos de referencia, serán de propiedad del MINEDU. La EF podrá conservar una copia de dichos documentos.

## IX. PERFIL DE LA FIRMA

De la Institución:

- a. Tipo de institución: Universidad pública o privada del ámbito nacional o internacional; con facultad de Educación o post grado en educación o que ofrezca programas de maestría, especialización, diplomado, alta especialidad, cursos en gestión educativa o sus variantes como gestión escolar, administración educativa, gerencia educativa, entre otros.
- b. Universidad pública o privada del ámbito nacional que cuente con el licenciamiento institucional. Para el caso de universidades del ámbito internacional, deberán cumplir con las condiciones y requerimientos de su país y normas correspondientes.
- c. Declaración jurada de no tener impedimento para establecer contrato y/o convenio con el MINEDU.
- d. Ser Universidad privada o pública del ámbito nacional o internacional; con experiencia en la formación continua de docentes y/o directivos con énfasis en por lo menos uno de los siguientes aspectos: i) la capacidad para evaluar la efectividad individual de los docentes y dar soporte para su mejora; ii) la capacidad para analizar los datos de aprendizaje de los estudiantes y/o los datos de la evaluación/autoevaluación institucional y para diseñar e implementar estrategias efectivas para la mejora; iii) la capacidad para gestionar con eficacia los recursos financieros y la organización de la escuela, y para involucrar a los padres y la comunidad en general, para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- e. Experiencia en el desarrollo de proyectos de investigación o de intervención cuya calidad sea comprobable, que hayan requerido el trabajo en las escuelas y en las aulas, para asegurar la familiaridad con el contexto escolar, con los retos de la gestión y con la implementación del proceso de enseñanza y aprendizaje.
- f. Para el caso de universidades del ámbito nacional deberán contar con la cantidad de docentes de planta y con vinculación laboral con la Universidad de acuerdo con lo establecido por la SUNEDU, para asumir responsabilidades como formador tutor.
- g. Experiencia en formación inicial o continua de docentes, relevante y suficiente.
- h. Capacidad demostrada para implementar sedes descentralizadas de acuerdo a la demanda establecida por las metas y ámbitos de atención.
- i. Capacidad logística demostrada para cubrir los requerimientos tecnológicos, de infraestructura, equipamiento y mobiliario, de acuerdo a lo establecido en el Anexo 06. Todo ello en cantidad suficiente para atender al número de participantes asignado.



Nota.- En el caso que la Consultora desee integrarse con otra para poder presentarse al presente concurso, lo podría hacer en el marco de lo establecido en el artículo 4° de la Ley N° 30220 - Ley Universitaria. En el caso que la consultora sea una EF licenciada y desee integrarse con otra no licenciada, en el acuerdo que suscriban para integrarse la responsabilidad de todo lo concerniente a la prestación del servicio principal (dictado de las clases, docentes y metodología, entre otros.) deberá estar a cargo de la EF licenciada, pudiendo estar a cargo de la EF no licenciada los aspectos logísticos (sedes, refrigerios, etc.). Cabe mencionar que lo antes indicado no aplica a universidades del ámbito internacional, en cuyos casos corresponderá que cumplan con las condiciones y requerimientos de su país y normas correspondientes.

De preferencia:

- Establecerá alianzas entre Facultades o Departamentos para la ejecución de la Etapa de Especialización.
- Tendrá experiencia en formación en gestión escolar para directivos.

Del equipo institucional:

Todo el equipo institucional debe cumplir con el perfil y requisitos de acuerdo a lo señalado en el Anexo 08.

La EF presenta:

- Equipo de coordinación: Coordinador general, coordinador académico y coordinador administrativo.
- 20% del equipo académico que se requiere para el desarrollo del módulo 4.
- 100% del equipo administrativo.
- La nómina del equipo institucional propuesto, el mismo que será aprobado por la DIGC.
- Los expedientes de cada uno de los integrantes del equipo institucional propuesto, adjuntando los siguientes documentos:
  - Currículum vitae según formato requerido por el MINEDU.
  - Copia simple del título profesional
  - Copia simple de DNI actualizado
  - Copia de certificados, constancias, contratos o resoluciones que acrediten la experiencia laboral en el cargo al que postula.
  - Carta de la autoridad universitaria o autoridad del área encargada que certifique la experiencia del docente formador para los casos del 10% de vinculación laboral solicitado en el ítem f del presente acápite.
  - Declaración jurada de cumplir con el perfil y requisitos.



### Equipamiento e infraestructura:

- La EF presentará la declaración jurada de contar con la infraestructura, equipamiento, mobiliario y requerimientos tecnológicos necesarios para el desarrollo de la Segunda Especialidad, según Anexo 06

## **X. EQUIPO INSTITUCIONAL**

La EF seleccionada, deberá encargarse del proceso de selección y contratación de un equipo responsable de la implementación de la Segunda Especialidad, la cantidad de personal se establece de acuerdo a las especificaciones consignadas y a la meta de atención en cada ítem. El equipo institucional estará compuesto por el siguiente personal:

### **10.1EQUIPO DE COORDINACIÓN**

- Coordinador general (01 por ítem)
- Coordinador académico (01 por cada región)
- Coordinador administrativo (01 por ítem)

### **10.2EQUIPO ACADÉMICO**

- Formadores tutores (01 por cada aula)
- Formadores de Habilidades interpersonales (01 por cada aula )
- Asesores de gestión escolar (01 para atender a un grupo no mayor de 30 directivos )

### **10.3EQUIPO ADMINISTRATIVO**

- Secretaria (01 por cada oficina regional)
- Contador (01 por ítem)
- Asistente administrativo (01 por cada sede de capacitación)
- Administrador de plataforma virtual (01 por ítem)

## **XI. DURACIÓN**

El contrato entre el MINEDU y la EF tiene una duración de treinta y nueve (39) semanas y abarca:

- i) La planificación a ser realizada con cuatro (04) semanas de anticipación previas al inicio de la Segunda Especialidad, así como la convalidación de créditos a los participantes que hayan culminado satisfactoriamente el Diplomado en otras Universidades,
- ii) La implementación de los tres módulos de formación de la Segunda Especialidad en treinta y un (31) semanas y
- iii) El cierre del programa a ser realizado en las cuatro (04) semanas posteriores a la finalización del último módulo, correspondiente al tercer ciclo de formación, incluidas las dos semanas de sustentación.



## XII. SUPERVISIÓN

La implementación de la Segunda Especialidad contempla la supervisión de procesos y resultados por parte del MINEDU. La supervisión se desarrolla en base a la matriz de dimensiones, aspectos y criterios mínimos de supervisión de la Segunda Especialidad (ver Anexo 09: Matriz de dimensiones, aspectos y criterios mínimos de supervisión) y el Plan General de Supervisión aprobado por la DIGC-MINEDU, el cual puede estar sujeto a cambios sin previo aviso a la Entidad Formadora.

La EF deberá atender los requerimientos de supervisión a ser implementadas por el MINEDU favoreciendo tiempos, espacios e información necesaria en el momento oportuno. La EF deberá participar en las reuniones que el MINEDU convoque, con el objetivo de conocer los resultados de la supervisión realizada y recibir retroalimentación sobre el trabajo realizado. Asimismo, la EF incorporará las recomendaciones brindadas por el MINEDU y las incorpora en su proceso de monitoreo y evaluación para asegurar la adecuada ejecución de la Segunda Especialidad.

## XIII. ANEXOS

Anexo N° 01: Antecedentes de la Segunda Especialidad (Ejecución del Diplomado en Gestión Escolar).

Anexo N° 02: Plan de Estudios de la Segunda Especialidad

Anexo N° 03: Metas y ámbitos de atención de la Segunda Especialidad

Anexo N° 04: Cronograma de Ciclos Académicos

Anexo N° 05: Estructura de Sílabo por Módulo de Aprendizaje

Anexo N° 06: Requerimientos para ambientes, equipos y mobiliario

Anexo N° 07: Especificaciones técnicas para la impresión de materiales educativos para el formador y el participante.

Anexo N° 08: Funciones, requisitos y perfil del Equipo Institucional

Anexo N° 09: Matriz de dimensiones, aspectos y criterios mínimos de supervisión

Anexo N° 10: Forma de pago

Anexo N° 11: Declaración Jurada de Compromiso del Participante



## ANEXO N° 01

### ANTECEDENTES DEL DIPLOMADO PLAN DE ESTUDIOS DEL DIPLOMADO EN GESTIÓN ESCOLAR

#### I. FUNDAMENTACIÓN

Los estudios internacionales muestran claramente que aquellos estudiantes de instituciones educativas con equipos directivos de alto liderazgo obtienen mejores aprendizajes. El liderazgo directivo es la segunda variable más relevante para elevar la calidad de los aprendizajes (después de la calidad docente) y resulta especialmente efectiva en escuelas vulnerables<sup>8</sup>. El informe McKinsey<sup>9</sup>, a partir de la investigación sobre liderazgo educativo, señala que solo la enseñanza en clases influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo.

Si bien en los últimos años se han realizado algunos esfuerzos, tanto desde el sector educación como desde la sociedad civil, orientados al desarrollo de capacidades de los directores de instituciones educativas, todos ellos han centrado su accionar básicamente en una formación de tipo gerencial; por ello, es necesario fortalecer la formación de los directivos, no solo en competencias relacionadas con la dirección y administración como se ha estado haciendo hasta la fecha, sino sobre todo en habilidades directivas y desempeños que permitan a directores y sub directores desenvolverse en ambientes de extrema vulnerabilidad, sacar el máximo provecho a los potenciales existentes en las instituciones educativas y sobre todo asumir responsabilidad por los resultados de aprendizaje de sus estudiantes. Potenciar el liderazgo educativo permitirá hacer frente a los retos importantes de gestión que se le presentan a la escuela en momentos de cambio acelerado y de incertidumbre.

Resulta imprescindible entonces, reformar la escuela, es decir transformar la gestión que desarrollan los directivos, donde su desempeño como líder pedagógico es la clave en la mejora de los aprendizajes y gestión de la institución educativa; siendo de vital importancia ejecutar acciones orientadas a desarrollar y fortalecer las competencias y capacidades en el directivo.

En este contexto, en concordancia con las políticas priorizadas por el sector Educación, en particular con la relacionada a la modernización y fortalecimiento de la gestión educativa: para lograr una gestión educativa ágil, eficiente, descentralizada y orientada a resultados que ayuden a la mejora de la calidad educativa en el país, se establece la ejecución del Programa Nacional de Formación y Capacitación para directores y subdirectores, que prevé en su segunda etapa la especialización en gestión escolar con liderazgo pedagógico. Se organiza en el marco de la implementación de la Ley de Reforma Magisterial y se organiza en consonancia con el "Marco de Buen Desempeño del Directivo" aprobado por el Ministerio de Educación (RSG-304-2014) que señala los desempeños sobre los cuales los directivos de instituciones públicas deben ser formados y evaluados.

El diseño del programa y la etapa de especialización son producto de:

- La revisión e investigación de experiencias internacionales exitosas en capacitación de directores que se vienen gestando en el Reino Unido, Canadá, España, Estados Unidos de Norte América y más cercanas en países como Colombia y Chile.
- Revisión y análisis de informes de evaluación interna y externa del que fuera Plan Nacional de Capacitación en Gestión Educativa (PLANGED) desarrollado por el Ministerio de Educación entre los años 1999 y 2002.
- Consulta a universidades privadas que desarrollaron procesos de capacitación a directores.
- Análisis de resultados de la Encuesta Nacional aplicada a 1,680 directivos de instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular de las 26 regiones del país, con el objeto de identificar mecanismos, necesidades de capacitación y otros.
- Consulta permanente a la Red de Directores Líderes, conformada por más de 60 directores de instituciones educativas públicas del país que desarrollan experiencias exitosas en gestión escolar.
- Opinión de expertos internacionales en gestión educativa; entre otros, Mario Uribe Director de Gestión y Liderazgo de Fundación Chile; Antonio Bolívar, experto en Gestión Escolar España; María Victoria Angulo, Directora del Programa Rectores Líderes Transformadores de Escuelas en Colombia.



<sup>8</sup> Bolívar, A. (1997) "Liderazgo, mejora y centros educativos". En Medina, A. (ed.) El liderazgo en educación

<sup>9</sup> McKinsey and Company (2009) "The Economic Impact of the Achievement Gap in America's Schools".





El Diplomado y la Segunda Especialidad están dirigidos a un total 15,334 directivos entre directores y subdirectores que han sido sujetos de evaluación en el año 2014 para ratificación en sus cargos (3,011 personas)<sup>10</sup> y 12,323 docentes que han accedido al cargo de director y subdirector como resultado de la evaluación de acceso (personas)<sup>11</sup>.

Para efectos del concurso se han seleccionado cinco competencias en las que los postulantes fueron evaluados. Estas competencias se derivan del Marco de Buen Desempeño del Directivo Escolar.

La selección fue desarrollada bajo la ejecución de los siguientes instrumentos de evaluación:

- a) La Prueba de Comprensión de Textos Funcionales al Ejercicio Directivo.
- b) La Prueba de Solución de Casos Cerrados.
- c) El Registro de Trayectoria Profesional.

Todos ellos han sido designados por estricto orden de mérito para ejercer el cargo por tres años consecutivos.

## II. DIAGNÓSTICO

Las políticas públicas para la formación y capacitación de directores surgen como necesidad a partir de los resultados de aprendizaje. Los bajos niveles de aprendizaje alcanzados en la evaluación PISA (2009) y ECE (2012, 2013) cuestionan la gestión pedagógica de la escuela y las responsabilidades compartidas de docentes, directores, principalmente, y de las madres y padres de familia.

El Consejo Nacional de Educación profundiza con investigaciones los motivos del problema, considera la extensión territorial como factor de ineficacia; señala que en el Perú "funcionan 92 550 instituciones educativas de las cuales 69 109 son públicas y 44 592 se ubican en el área rural. Una red tan extendida de escuelas es una de las razones que ha impedido la provisión de un eficiente apoyo pedagógico y de gestión, y ha propiciado que las brechas de calidad entre los diversos tipos de instituciones educativas sean más grandes"<sup>12</sup>.

Sin embargo, estas no son las únicas razones, detrás de ellas existen otros factores de la gestión escolar que afectan a los aprendizajes en la escuela. Como rasgos más resaltantes se toma en cuenta los aspectos planteados en el documento de trabajo "rol del director como factor asociado"<sup>13</sup>:

**a) Ausencia de liderazgo pedagógico del director por el escaso dominio académico y didáctico** que les impide realizar un plan de capacitación y monitoreo en las aulas, acompañado de espacios de retroalimentación, con orientación de la reflexión conjunta que le lleve a brindar un soporte pedagógico a los docentes para mejorar su práctica pedagógica.

**b) Escaso manejo de los elementos necesarios para generar un clima institucional favorable** para los aprendizajes de los estudiantes, a pesar de que la mayor parte de las II.EE cuentan con un proyecto educativo institucional, en el cual existen metas concretas y priorizadas en función a estos, con la intervención de docentes, padres y madres de familia.

**c) Dificultades para organizar espacios de participación para las madres y padres de familia**, a pesar de que se considera la intervención de la familia y organizaciones de la comunidad en la tarea y gestión educativa, por ejemplo el CONEI existe de manera nominal. Por lo cual, la participación y el seguimiento a este tipo espacios u otros son casi inexistentes frente a la cantidad de demandas que debe atender el director.

**d) Insuficiente autonomía para organizar la calendarización del año escolar** adecuándolas a las características geográficas, económicas productivas y sociales de la localidad, teniendo en cuenta las orientaciones regionales que permitan garantizar el cumplimiento efectivo del tiempo de aprendizaje, en el marco de las orientaciones y normas nacionales dadas por el Ministerio de Educación para el inicio del año escolar.



<sup>10</sup> RM N° 214- 2014. Norma Técnica " Normas para la evaluación excepcional prevista en la décima primera disposición complementaria transitoria del reglamento de la ley de reforma magisterial"

<sup>11</sup> RM N° 426 - 2014, el MINEDU concurso público de acceso a cargo de director y subdirector de instituciones educativas públicas 2014.

<sup>12</sup> CNE, Propuestas de políticas de educación del Consejo Nacional de Educación, p. 29

<sup>13</sup> PPR 2013-MED abril 2012.

**e) Inadecuado manejo y gestión de recursos para mejorar la IE.** La investigación llevada a cabo por el Banco Mundial (2010), referente al Programa de Mantenimiento Preventivo (PMP) de la infraestructura escolar y del Programa de Fondos Concursables del FONDEP, evidencia las limitadas competencias de los(as) directores(as) de las escuelas públicas del país para el manejo eficiente de recursos.

Ello muestra que de la mayoría de directores de las escuelas públicas a inicios del año escolar 2012, apenas el 20% de ellos había retirado los fondos destinados al mantenimiento de los centros educativos, a pesar de que durante el mes de noviembre del 2011 la Oficina de Infraestructura Educativa (OINFE) capacitó a más de quince mil directores de II.EE. para la realización de dicha gestión. (Boletín Informativo del Ministerio de Educación del 30/01/2012).

**f) Inapropiada gestión de los materiales educativos** en la distribución y uso oportuno en las aulas para el logro de los aprendizajes. Ello se debe muchas veces a que los directores tienen que enfrentar el problema de la indiferencia e ineficacia de la gestión de la Dirección Regional de Educación (DRE) y Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), que con frecuencia obstaculizan la fluidez de los procesos para gestionar recursos para sus II.EE. lo que se constituye en una pérdida enorme en tiempo y en recursos para los equipos de directores y subdirectores.

**g) Escasa formación o capacitación del Director(a) de la IE.** Es preciso resaltar que una abrumadora mayoría de directores de II.EE. públicas del Perú tiene como única formación al asumir el cargo, la docente. Debido a esa necesidad de formación continua y de especialización, cuando el docente asume el cargo de director considera a la gestión escolar en forma convencional como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a la comunidad educativa en un rol subordinado.

Estos hechos, asociados a la ausencia de una formación inicial especializada para ejercer el cargo de director y subdirector, tienen como consecuencia que la mayoría de ellos no cuenten con capacidades para el desarrollo de un liderazgo pedagógico de las instituciones educativas.

Finalmente queda claro, que la función directiva no es sinónimo de función docente, sus tareas son tan específicas que hay estudios que incluso las consideran como constitutivas de una "profesión" determinada, desde esta perspectiva los directores no han sido sujetos de una formación inicial; sin embargo, desde la política actual del Sector Educación la persona que ocupe un cargo directivo debe ser docente, pero no sólo eso, sino constituirse en un líder pedagógico.

Hasta ahora, habitualmente, esta formación específica se ha adquirido sólo con la práctica y el ejercicio diario de las funciones; sin embargo este mecanismo ha resultado insuficiente, requiriendo de un proceso sistemático de formación que es fundamental para completar la recibida inicialmente, para ir reciclando nuevos conocimientos, y sobre todo, para facilitarles un proceso de interacción entre las labores cotidianas, que ejecutan habitualmente, y el sustrato científico que las fundamenta; este proceso debe estar dirigido tanto para directivos que están en ejercicio o que se inician en el ejercicio de la función.

### III. ANTECEDENTES

En el Perú, durante la primera década del siglo XXI, han existido iniciativas de capacitación docente en las cuales se han incluido algunos aspectos de la formación a directores de escuela, pero solo los procesos llevados a cabo por la Unidad de Capacitación en Gestión desde los años 1996 – 2007 han considerado como objetivo principal la capacitación a directores de escuelas públicas, teniendo en cuenta sus particulares necesidades de formación. Tal es el caso de:

- **Plan Nacional de Capacitación en Gestión de la Educación (PLANGED)** en el marco del Programa Especial de Mejoramiento de la Educación Peruana (MECEP) fue implementado en el periodo 1997 - 2007; estuvo dirigido hacia la formación en gestión educativa a los directores de Educación Básica Regular de zonas urbanas y rurales, orientado a promover un nuevo tipo de director que desarrolle aspectos personales y profesionales para asegurar su eficiente desempeño en el marco de sus nuevas





responsabilidades asignadas en la R.M. N° 016-96-ED. En esa oportunidad se incorpora en la gestión educativa de nuestro país el manejo de un importante instrumento de gestión que ha tenido éxito en otros países, el Proyecto de Educativo Institucional – PEI.

- **Escuelas de directores:** desarrolladas entre los años 2004 y 2006, en cuatro regiones del país (Cusco, Arequipa, Lambayeque y Moquegua) impulsada por los gobiernos regionales con la asistencia técnica del Ministerio de Educación. Tuvo como objetivo formar cuadros de directores éticos y altamente calificados con capacidades para investigar, planificar, organizar, conducir y evaluar el desarrollo del proceso educativo con calidad y equidad, que constituyan el capital humano facilitador de la articulación en la gestión educativa con los ejes de desarrollo nacional, regional y local.
- El **Programa Estratégico Logros de Aprendizaje (PELA)** durante los años 2008, 2009 y 2010 ha desarrollado la capacitación a directores en coordinación con el **Programa Juntos, periodo en el cual** capacitó a 2500 directores.
- **Formación de directores por instituciones de la sociedad civil**
  - El Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE) desarrolló el Diplomado en Gestión Empresarial Aplicada a la Educación a cargo del Escuela de Directores y Gestión Educativa (EDYGE) del Instituto Peruano de Acción Empresarial desde el año 1994 al 2012. Se brindaron recursos teóricos y técnicos en un proceso académico por un período inicial de dos años; después, un año y al final, ocho meses. Estuvo orientado a la atención de directores de instituciones educativas con el objetivo de mejorar capacidades que les permita intervenir de manera eficiente y efectiva en la organización, gestión institucional y pedagógica de la escuela donde laboraban.
  - Como parte de sus programas de responsabilidad social, la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN) desarrolla el Programa de especialización a directores desde el año 2007 hasta la actualidad. El objetivo del programa -que va en su octava edición- ha sido fortalecer las capacidades gerenciales de aproximadamente 500 directores del todo el país.
  - Por otro lado, diversas organizaciones privadas y universidades, como la Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad de Ciencias Aplicadas y los organismos no gubernamentales como INTERVIDA, Kallpa, entre otras, en los últimos años, han venido desarrollando iniciativas de formación para directores centradas en la gestión educativa, básicamente a nivel de diplomado, en algunos casos de manera individual y en otros, de manera articulada (convenios entre universidades y ONG).

Todas estas iniciativas, en su mayor parte han conseguido capacitar a directores de zonas urbanas, llegando muy poco a zonas rurales; adicionalmente, no han contado con un sistema de acompañamiento sistemático que garantice el sostenimiento de la formación y sobre todo el seguimiento a la aplicación de lo aprendido en la gestión de su institución educativa.

#### IV. MARCO TEÓRICO

##### 4.1 Principios del Diplomado y la Segunda Especialidad

- a) **Desarrollo profesional del directivo.-** Supone el desarrollo de tres tipos de competencias: personales, pedagógicas e institucionales.

Competencias Personales: Referidas a la formación permanente que favorece la comprensión de sí mismo a nivel personal como profesional. Permite recuperar su rol como líder pedagógico, comprometido con la gestión escolar a través del desarrollo de habilidades blandas.

Competencias Pedagógicas: Implican múltiples aprendizajes relacionados a las áreas del currículo, la gestión de los procesos pedagógicos, el trabajo en equipo, la exploración y reflexión sobre la práctica, el análisis de casos y la experiencia de otros, así como el estudio de nuevas teorías y conceptos que posibiliten la reconstrucción y renovación de las estrategias y de los recursos docentes para la enseñanza como parte de la gestión de las condiciones del aprendizaje.

Competencias Institucionales: Permiten el intercambio de experiencias, para la definición y análisis de proyectos, en equipos de trabajo y culturas institucionales. Estos procesos favorecen conexiones con otras instituciones culturales, comunitarias y redes profesionales que alimentan el propio desarrollo. Las

escuelas constituyen un entorno de socialización y aprendizaje para los estudiantes, pero también para los docentes y en este caso para los directivos.

- b) Marco de Buen Desempeño del Directivo Escolar.-** Se constituye en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo desde el Sector Educación. Tiene como propósitos (i) establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela, (ii) identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando el desarrollo profesional de los directivos y (iii) guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos.

En su estructura, el Marco de Buen Desempeño del Directivo define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de las instituciones de educación básica del país; está estructurado en dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños.

Se constituyen en uno de los referentes para el diseño del Diplomado y la Segunda Especialidad, además de dos competencias recogidas del Marco de Buen Desempeño Docente referidas al desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, que es transversal a ambos marcos y describe el proceso de formación y desarrollo de la comunidad docente y las prácticas que la caracterizan.

- c) Liderazgo pedagógico de los directivos.-** Consiste en desarrollar competencias que permitan a los directivos transformar la realidad para que mejore la educación y las prácticas docentes en el aula. Con una práctica de liderazgo distribuido, más democrático, con metas comunes que permitan motivar a los maestros en el desarrollo de sus habilidades y capacidades, así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

Se requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

- d) Educación de adultos como rasgo característico de la formación.-** Entendida como proporcionar la oportunidad para que el directivo decida qué aprender, poseer autonomía y ser el origen de su propio aprendizaje. Explicita la concepción de que las actividades formativas se hacen en condiciones de horizontalidad entre los participantes y el facilitador, conjuntamente con un ambiente de aprendizaje adecuado, determinan lo que podría llamarse una buena práctica formativa; si no se establece esta relación de iguales o de tomar en cuenta a cada uno en la gestión de los conocimientos o de los aprendizajes, no existirá el compromiso de aprender para mejorar. Por otro lado, significa tomar en cuenta la pluralidad de los directivos participantes, respetando la realidad educativa de la que provienen, su experiencia, formación y trayectoria académica y profesional.



#### 4.2 Enfoques del Diplomado y la Segunda Especialidad

- a) Enfoque por competencias.-** Toma como referencia la definición de competencia establecida en el Marco de Buen Desempeño Docente<sup>14</sup>: “Se entiende por competencia a la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos”; no solo como la facultad para poner en práctica un saber, ya que la resolución de problemas no supone únicamente un conjunto de saberes y la capacidad de usarlos, sino también la facultad para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para intervenir en ella. Si concebimos la competencia como la capacidad de resolver problemas y lograr propósitos, ella supone un actuar reflexivo que a su vez implica una movilización de recursos tanto internos como externos, con el fin de generar respuestas pertinentes en situaciones problemáticas para la toma de decisiones. Implica compromisos, disposición para hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de fundamentos conceptuales y comprensión de las consecuencias sociales de su decisión.



- b) Enfoque crítico-reflexivo.-** Se orienta hacia el desarrollo del pensamiento crítico del directivo asociado a la capacidad para diagnosticar y formular propuestas de mejora. Busca que el directivo se involucre en el

<sup>14</sup> Ministerio de Educación del Perú (2012). Marco del Buen Desempeño Docente.



proceso de cambio de su propia institución educativa y se comprometa con los desafíos socioeducativos de su contexto local.

**c) Enfoque transformacional.-** La gestión escolar implica un componente de transformación en tanto que se enmarca en un escenario de tránsito de enfoque de una jerarquía piramidal, una organización compartimentada y de administración de rutinas, a una gestión democrática con liderazgo pedagógico, centrada en los aprendizajes y que garantice estándares de calidad de la enseñanza. El movimiento de la mejora escolar pondera la participación del director de IE como uno de los más importantes ejes del cambio e identifica el liderazgo del director como elemento fundamental para impulsar la mejora de la escuela y la conformación de un escenario en el que la toma de decisiones en equipo tienda a la solución de los problemas para mejorar cualitativamente los procesos pedagógicos.

Como resultado de los crecientes mandatos y programas centrales, las cambiantes poblaciones de estudiantes y el mayor conocimiento de la práctica eficaz, las escuelas se encuentran bajo una enorme presión de cambiar y corresponde al líder escolar la gestión de los procesos de cambio. La transformación de la política en resultados ocurre de manera más crucial mediante la adaptación de la práctica en la escuela y el aula. El proceso es complejo y debe dirigirse con un fin definido y habilidad. En algunos casos, hay que vencer la resistencia al cambio con apoyo cuidadosamente estructurado, información relevante, un claro sentido de propósito y metas y oportunidades para aprender las habilidades que se demandan (Hall y Hord, 2005).

**d) Enfoque participativo.-** La relación se da con el reconocimiento de la participación de todos los actores educativos en el proceso de gestión. No se trata de contemplarlos como elementos pasivos que deben ser administrados o "manejados", sino como personas, autónomas con voluntad y poder de decisión. Este enfoque promueve el reconocer y otorgar autonomía a los equipos directivos existentes en la estructura de la organización y aquellos actores educativos líderes que se constituyan para apoyar la gestión escolar.

La mejora escolar pondera la participación de todos los miembros de la comunidad escolar con la finalidad de hacer confluir las acciones para crear y mantener condiciones propicias para el aprendizaje, adoptando y desarrollando estructuras que promuevan ambientes de colaboración para el desarrollo de los procesos pedagógicos; lo que implica generar los mecanismos para propiciar el protagonismo de los estudiantes y la participación de padres de familia.

## V. PLAN DE ESTUDIOS DEL DIPLOMADO EN GESTIÓN ESCOLAR

### 5.1 Objetivo

Desarrollar y fortalecer las competencias y desempeños de directores y subdirectores de instituciones educativas públicas de Educación Básica y Técnico Productiva del país para gestionar sus escuelas bajo un enfoque de liderazgo pedagógico, en concordancia con lo establecido en el Marco de Buen Desempeño del Directivo y el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial.

### 5.2 Rasgos del perfil del egresado

La descripción de los rasgos del perfil de egresado contenido en el Plan del Diplomado y la Segunda Especialidad del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Educación Técnico-Productiva, tiene como sustento las características, competencias y desempeños presentados en el Marco de Buen Desempeño del Directivo. Se espera así, dar continuidad a las orientaciones de política respecto de la formación de directivos, cuyo principal soporte es la amplia consulta hecha a directivos de todo el país.

El tránsito de una gestión administrativa a una gestión con liderazgo pedagógico orientado al logro de resultados de aprendizaje significativo en los estudiantes, requiere que el director legitime su rol en la práctica pedagógica, principalmente como responsable del proceso pedagógico que ocurre al interior de su institución educativa. Para lograrlo es necesario aprender y/o desarrollar nuevos desempeños como también desaprender otros. Por ejemplo, cambiar el centro de su acción administrativa, orientada a la interrelación con formularios y trámites, a

una acción pedagógica, centrada en la relación horizontal, directa con los docentes, con la finalidad de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, generando un empoderamiento continuo en la gestión por resultados.

Cada uno de los rasgos del perfil del egresado del plan de especialización establece una relación de articulación con las competencias del Buen Desempeño del Directivo, de tal forma que se asegura su coherencia. Se han considerado cinco competencias que todos los participantes debieran alcanzar una vez concluido este proceso, las cuales se describen a continuación:

1. Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas priorizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente; haciendo uso óptimo de los recursos a su alcance; y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.
2. Toma decisiones informadas y contextualizadas con criterio ético, a partir de prioridades establecidas y evidencias, recogidas en el entorno institucional, familiar, social y ambiental.
3. Gestiona el clima institucional promoviendo la participación y la convivencia democrática con un enfoque intercultural, ambiental e inclusivo, que aseguren una organización escolar efectiva
4. Acompaña y evalúa el desempeño docente desde su rol de líder pedagógico, impulsando la reflexión crítica para la mejora continua de los procesos pedagógicos.
5. Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.

La siguiente matriz describe las características de este perfil:



**Matriz de coherencia: competencias y desempeños del Marco de Buen Desempeño del Directivo respecto a los rasgos del perfil del egresado del plan general del Diplomado y Segunda Especialidad**

Marco del buen desempeño directivo	Desempeños seleccionados	Rasgos del perfil del egresado del Diplomado y Segunda Especialidad
<p><b>Competencias</b></p> <p><b>Competencia 1.</b> Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>	<p>1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.</p>	<p>1. Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas priorizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente, haciendo uso óptimo de los recursos a su alcance; y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.</p>
<p><b>Competencia 2.</b> Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>	<p>2. Diseña y/o adapta de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, y estableciendo metas de aprendizaje.</p> <p>3. Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.</p>	<p>2. Toma decisiones informadas y contextualizadas con criterio ético, a partir de prioridades establecidas y evidencias, recogidas en el entorno institucional, familiar, social y ambiental.</p> <p>3. Gestiona el clima institucional promoviendo la participación y la convivencia democrática con un enfoque intercultural, ambiental e inclusivo, que aseguren una organización escolar efectiva</p> <p>5 Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.</p>
	<p>4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente afrontando y resolviendo las barreras existentes.</p> <p>5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.</p> <p>6. Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.</p>	

<p><b>Competencia 3.</b> Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p>	<p>7, 8, 9 y 10 Gestiona el uso óptimo de los recursos con que cuenta la Institución Educativa, asegurando el cumplimiento de metas y resultados.</p>	<p>1. Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas prioritizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente; haciendo uso óptimo de los recursos a su alcance; y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.</p> <p>2. Toma decisiones informadas y contextualizadas con criterio ético, a partir de prioridades establecidas y evidencias, recogidas en el entorno institucional, familiar, social y ambiental</p>
<p><b>Competencia 4.</b> Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizaje.</p>	<p>12. Gestiona la información que produce la Institución Educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.</p> <p>13. Implementa estrategia y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.</p> <p>14. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.</p>	
<p><b>Competencia 5.</b> Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>	<p>16. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.</p>	<p>1. Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas prioritizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente; haciendo uso óptimo de los recursos a su alcance; y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.</p> <p>2. Toma decisiones informadas y contextualizadas con criterio ético, a partir de prioridades establecidas y evidencias, recogidas en el entorno institucional, familiar, social y ambiental.</p> <p>5. Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.</p> <p>3. Gestiona el clima institucional promoviendo la participación y la convivencia democrática con un enfoque intercultural, ambiental e inclusivo, que aseguren una organización escolar efectiva</p> <p>2. Toma decisiones informadas y contextualizadas con criterio ético, a partir de prioridades establecidas y evidencias, recogidas en el entorno institucional, familiar, social y ambiental.</p> <p>5. Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.</p>
<p><b>Competencia 6.</b> Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje</p>	<p>17. Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.</p> <p>18. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.</p> <p>19. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.</p>	<p>3. Gestiona el clima institucional promoviendo la participación y la convivencia democrática con un enfoque intercultural, ambiental e inclusivo, que aseguren una organización escolar efectiva</p> <p>4. Acompaña y evalúa el desempeño docente desde su rol de líder pedagógico, impulsando la reflexión crítica para la mejora continua de los procesos pedagógicos.</p>





<p><b>Competencia 8.</b> Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.</p> <p><b>Competencia 9.</b> Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.</p>	<p>20 y 21. Monitorea los procesos de gestión de aula y evaluación de logros de aprendizaje. Empodera al profesor como autoridad pedagógica en su aula</p> <p>36. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.</p> <p>40. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.</p> <p>39. Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar en base a ellos.</p>	<p>4. Acompaña y evalúa el desempeño docente desde su rol de líder pedagógico, impulsando la reflexión crítica para la mejora continua de los procesos pedagógicos.</p> <p>5. Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.</p>
		<p>1. Diseña y plantea alternativas de solución ante problemas prioritizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente; haciendo uso óptimo de los recursos a su alcance; y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.</p> <p>5. Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.</p>



### 5.3 Estructura formativa

El Diplomado y la Segunda Especialidad, se desarrolla en dos etapas formativas con un total de 40 créditos:

- Diplomado: dos ciclos académicos, 24 créditos y la obtención del Diploma en Gestión Escolar.
- Segunda Especialidad: un ciclo académico, 16 créditos, elaboración y sustentación de trabajo académico y la obtención de título de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.

Etapas formativas	Módulos formativos	AGE/CIAG	N° horas	N° créditos
Diplomado en Gestión Escolar	Módulos formativos: 0, 1, 2, 3 Contenido transversal: HI Módulo 6 trabajo académico I	AGE: Visitas a la IE, Asesoría a distancia. CIAG	386	24
Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico	Módulos formativos: 4 y 5 Contenido transversal: HI Módulo 6 trabajo académico II	AGE: Visitas a la IE, Asesoría a distancia. CIAG	256	16
TOTAL			642	40

### 5.4 Organización de los módulos

El plan de estudios del Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico es de naturaleza modular. Los contenidos están organizados en tres ciclos académicos, divididos a su vez en siete (07) módulos y uno (01) transversal. El módulo 0 es introductorio, los módulos 1 al 5 son de formación especializada, el módulo 6 está diseñado para orientar al participante en la elaboración de un plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico y el contenido transversal (Habilidades Interpersonales) busca el desarrollo de competencias blandas en los participantes. Las capacidades y contenidos serán desarrollados en unidades didácticas, las mismas que a su vez se organizan en sesiones de aprendizaje. Dichos módulos se detallan a continuación:

a. **El Módulo Introductorio**, tal como su nombre lo indica se constituye en un preámbulo de preparación relacionado a aspectos generales del proceso formativo, se divide a su vez en dos unidades, a decir:

- Primera Unidad; está orientado a la inducción y al empoderamiento de los participantes en la metodología del Diplomado y Segunda Especialidad y al desarrollo de diferentes estrategias de aprendizaje autónomo. Todo ello, con la finalidad de afrontar con éxito el programa y desarrollar habilidades y actitudes necesarias para la organización y adecuación del tiempo, así como técnicas de estudio, en el marco de los procesos de autorregulación y ajuste continuo. Así mismo está orientado a la preparación de los participantes para el uso y manejo adecuado de las principales herramientas tecnológicas que utilizarán durante el Diplomado y Segunda Especialidad y una revisión básica de habilidades tecnológicas necesarias para el ejercicio de su función.
- Segunda Unidad; tiene la finalidad de presentar y revisar las orientaciones, criterios y procedimientos para la formulación del trabajo académico denominado plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico que deberá ser elaborado por el participante durante el proceso formativo y sustentado al final del mismo.

b. **Módulos de formación especializada del 1 al 5**, serán utilizados para organizar y desarrollar los contenidos del Diplomado y Segunda Especialidad, así como para permitir a los formadores tutores organizar los materiales de los respectivos módulos. Incluye unidades didácticas que a su vez podrán organizarse en sesiones de aprendizaje en función de los contenidos.

c. **Contenido Transversal (Habilidades Interpersonales)**; es transversal al proceso formativo y está orientado al desarrollo de competencias blandas en los participantes. Se ejecuta en sesiones que deben ser realizadas de preferencia al final de cada unidad. Es de responsabilidad de un profesional especializado en el tema y funciona con características de "grupo de apoyo", cuyo objetivo es la reflexión intra e inter personal, el intercambio de experiencias, la ayuda mutua y la identificación de recursos de afrontamiento para conseguir un fin determinado, para el caso mejorar su desempeño personal y profesional en el ejercicio del cargo.





d. **Módulo 6: Trabajo Académico**, concerniente al plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, busca consolidar las capacidades y conocimientos desarrollados en el Diplomado y la Segunda Especialidad. Se desarrollará a lo largo de la formación, mediante seminarios en cada uno de los módulos (del 0 al 5) y culmina con la elaboración de un producto final denominado para el fortalecimiento de su desempeño en el ejercicio del liderazgo pedagógico”.



## 5.5 Matriz de competencias, capacidades, indicadores y contenidos

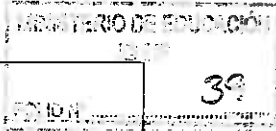
### DIPLOMADO EN GESTIÓN ESCOLAR (I Y II CICLO)

MÓDULOS	RASGOS DE PERFIL DEL EGRESADO (COMPETENCIAS)	CAPACIDADES	INDICADORES	CONTENIDOS
<b>I CICLO</b> <b>MÓDULO 0</b> <b>TÉCNICAS</b> <b>ESTUDIO</b> <b>Y</b> <b>ALFABETIZACIÓN</b> <b>DIGITAL</b>	Maneja las estrategias y herramientas básicas para el aprendizaje permanente y autónomo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla estrategias para su aprendizaje permanente y autónomo en función de sus propias habilidades y estilos para aprender.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica sus fortalezas y debilidades para asumir procesos de aprendizaje continuo.</li> <li>Aplica estrategias para la búsqueda, selección y organización de la información para la autorregulación de su aprendizaje.</li> <li>Organiza un plan de trabajo para el logro de sus metas de formación que explique los criterios considerados.</li> <li>Maneja las principales herramientas de Office, navegadores y servicios tecnológicos: PerúEduca, SIAGIE, aplicativos Excel PAT de apoyo a la gestión escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodología de la capacitación</li> <li>Organización de la información</li> <li>Los estilos de aprendizaje y las técnicas de estudio.</li> </ul>
<b>MÓDULO 6</b> <b>TRABAJO ACADÉMICO</b> <b>I PLAN DE ACCIÓN Y</b> <b>BUENA PRÁCTICA</b>	Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas priorizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente; con el uso óptimo de los recursos a su alcance; y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maneja las principales herramientas tecnológicas de gestión educativa y las que son propias de la formación.</li> <li>Conoce y comprende las características y el proceso de elaboración del trabajo denominado plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza el concepto de plan de acción y buena práctica.</li> <li>Explica los procesos de elaboración del plan de acción y buena práctica, para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.</li> <li>Reconoce el plan de acción y buena práctica como medios para fortalecer el liderazgo pedagógico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introducción a la plataforma virtual del programa</li> <li>Manejo básico PerúEduca, SIAGIE y el aplicativo Excel PAT</li> <li>Conceptualización y características del plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico</li> <li>Proceso de elaboración del plan de acción e identificación de buena práctica como instrumento de gestión para la toma de decisiones</li> </ul>
<b>CONTENIDO</b> <b>TRANSVERSAL</b> <b>HABILIDADES</b> <b>INTERPERSONALES</b>	Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que favorece la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.</li> <li>Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa, que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la institución educativa en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica y reflexiona acerca de sus cualidades personales y la forma en que aportan al ejercicio de su liderazgo pedagógico.</li> <li>Identifica y aplica estrategias para fortalecer su motivación como líder pedagógico.</li> <li>Identifica y aplica estrategias para promover la motivación en la comunidad educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoconocimiento y reconocimiento</li> <li>La motivación interna como motor y fuerza para el desarrollo de la labor educativa y directiva</li> </ul>





MÓDULOS	RASGOS DE PERFIL DEL EGRESADO (COMPETENCIAS)	CAPACIDADES	INDICADORES	CONTENIDOS
<p><b>I CICLO</b> <b>MÓDULO 1</b> <b>LA DIRECCIÓN ESCOLAR: GESTIÓN DE LA COMPLEJIDAD Y DIVERSIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b></p>	<p>Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas prioritizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente; con el uso óptimo de los recursos a su alcance y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje</p>	<p>Identifica y analiza los factores que influyen en la gestión escolar y tiene en cuenta el contexto internacional, nacional, regional y local.</p> <p>Analiza y reflexiona sobre la influencia de la dirección como factor clave para la transformación de su IE centrada en procesos de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>Analiza los desafíos, retos y alternativas de solución de la gestión escolar teniendo en cuenta las fuentes de los contextos macro y micro de la política educativa.</p>	<p>Identifica las tendencias, demandas de la educación del siglo XXI y acuerdos internacionales, nacionales y regionales que influyen en la gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica las políticas educativas y la normatividad vigente a nivel nacional y regional que influyen en la gestión de su IE.</li> <li>Identifica los enfoques y paradigmas sobre democracia, inclusión, interculturalidad, ambiente, ética y desarrollo humano que influyen en la gestión escolar.</li> <li>Relaciona la IE y los entornos que influyen en la gestión.</li> <li>Identifica el rol del director en la transformación de la gestión escolar, centrada en los procesos de enseñanza y aprendizajes.</li> </ul>	<p>Diagnóstico de tendencias en el proceso educativo desde una lectura multidimensional del contexto y su relación con variables del entorno de la IE, familiar y de la sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas nacionales y regionales, proyectos y programas del sector educación: PEN, PER y PELA</li> <li>Paradigmas de escuela, análisis de la cultura escolar y sus relaciones con el contexto local y nacional:             <ul style="list-style-type: none"> <li>La escuela como fábrica</li> <li>La escuela humanizada</li> </ul> </li> </ul> <p>Son tres contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión escolar centrada en los aprendizajes: estructura, roles y decisiones</li> <li>Paradigmas de escuela: responsabilidades de actores, dinámicas escolares y su relación con los logros de aprendizaje.</li> <li>Cambios en la organización de la escuela: liderazgo para la atención a la diversidad</li> </ul> <p>Dimensiones de la gestión que dinamizan la institución educativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La dirección escolar en contextos de cambio, incertidumbre y complejidad:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Demandas de la educación del siglo XXI.</li> <li>Gestión escolar en la incertidumbre</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>MÓDULO 6</b> <b>TRABAJO ACADÉMICO</b> <b>I PLAN DE ACCIÓN Y BUENA PRÁCTICA</b></p>	<p>Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas prioritizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente; con el uso óptimo de los recursos a su alcance y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.</p>	<p>Analiza e identifica las variables prioritizadas que influyen en la planificación y en la gestión pedagógica de su I.E. para la toma de decisiones.</p>	<p>Identifica los posibles problemas o situaciones con potencial de mejora o buenas prácticas de gestión escolar vinculado al liderazgo pedagógico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prioriza problemas o situaciones o prácticas vinculados al liderazgo pedagógico.</li> <li>Relaciona los problemas prioritizados con factores asociados a la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje.</li> </ul>	<p>Definición del problema, situación con potencial de mejora o buena práctica relacionada a la gestión pedagógica</p>



<p><b>CONTENIDO TRANSVERSAL HABILIDADES INTERPERSONALES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que favorece la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.</li> <li>• Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa, que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica institución educativa, en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica la empatía y la escucha activa como rasgos importantes en el líder pedagógico y practica estrategias para desarrollarlas.</li> <li>• Identifica y aplica estrategias para promover la empatía y escucha activa en la comunidad educativa.</li> <li>• Identifica la comunicación como un rasgo importante en el líder pedagógico y practica estrategias para desarrollarlas.</li> <li>• Practica estrategias para fortalecer la comunicación asertiva entre los integrantes de su comunidad educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía y escucha activa para el liderazgo pedagógico</li> <li>• Habilidades de comunicación y asertividad</li> <li>• Valores: el respeto y la empatía</li> </ul>
---	---	--	--	--



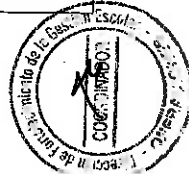


MÓDULOS	RASGOS DE PERFIL DEL EGRESADO (COMPETENCIAS)	CAPACIDADES	INDICADORES	CONTENIDOS
<p><b>II CICLO</b> <b>MÓDULO 2</b> <b>PLANIFICACIÓN ESCOLAR: TOMA DE DECISIONES INFORMADA</b></p> <p>Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas prioritizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente; con el uso óptimo de los recursos a su alcance y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.</p>	<p>Fundamenta el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Anual de Trabajo como instrumentos de gestión pertinentes a las necesidades del contexto escolar y en la visión de la IE.</p> <p>Elabora participativamente el Plan Anual de Trabajo en base a las necesidades del contexto escolar, el PEI y los compromisos de gestión escolar para la mejora de aprendizajes.</p> <p>Diseña y conduce un proceso de autoevaluación institucional para mejorar los aprendizajes.</p>	<p>Elabora el diagnóstico del PEI a partir del análisis del entorno institucional, familiar y social.</p> <p>Sustenta el PEI, considerando sus principales componentes.</p> <p>Elabora el diagnóstico del PAT, considerando los compromisos y metas de la gestión escolar.</p> <p>Sustenta el PAT, considerando sus principales componentes.</p> <p>Formula objetivos, metas, indicadores y estrategias.</p> <p>Prioriza alternativas de solución a los problemas identificados en el diagnóstico de la IE (PAT, ECE, etc.).</p> <p>Diseña el PAT estableciendo metas de aprendizaje en base a un diagnóstico confiable.</p> <p>Incorpora en el PAT estrategias para implementar una planificación y evaluación curricular colaborativa por ciclos y niveles.</p> <p>Implementa acciones en su IE para el uso óptimo del tiempo, infraestructura, equipamiento y materiales educativos.</p> <p>Utiliza los aplicativos para la elaboración del PAT.</p> <p>Formula de manera colaborativa el Plan de Monitoreo del PAT centrado en los compromisos.</p> <p>Formula un plan de autoevaluación institucional en forma participativa.</p> <p>Organiza a la comunidad educativa para la autoevaluación.</p> <p>Identifica y selecciona instrumentos de autoevaluación.</p> <p>Aplica el plan de autoevaluación y da cuenta de los resultados obtenidos</p>	<p>Proyecto Educativo Institucional</p> <p>Plan Anual de Trabajo</p> <p>La planificación institucional participativa para la mejora de los aprendizajes.</p> <p>Plan Anual de Trabajo (PAT)</p> <p>Seguimiento de los aplicativos: - Elaboración del PAT. - Monitoreo del PAT.</p> <p>La evaluación institucional participativa para la mejora de los aprendizajes.</p> <p>Características: Procesos e instrumentos</p> <p>Evaluación de la gestión pedagógica.</p> <p>Autoevaluación y mejora continua.</p> <p>Los procesos de evaluación de calidad</p>	

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
DIF  
58



		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona el uso óptimo de los recursos con cuenta la IE, asegurando el cumplimiento de metas y resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementa acciones en su IE para el uso óptimo del tiempo, infraestructura, equipamiento y materiales educativos.</li> <li>Implementa acciones en su IE para el manejo de los recursos administrativos y financieros.</li> <li>Implementa acciones en su IE para la aplicación del enfoque ambiental, incluyendo acciones de mitigación y adaptación al cambio climático, eco-eficiencia, salud y gestión de riesgos de desastres.</li> <li>Incorpora en su Plan Anual de Trabajo las líneas de salud y alimentación escolar para su óptima gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del tiempo, infraestructura, equipamiento y materiales</li> <li>Gestión administrativa y financiera</li> <li>Rendición de cuentas en la institución educativa</li> <li>Aplicación del enfoque ambiental (incluyendo acciones de mitigación y adaptación al cambio climático, eco-eficiencia, salud y gestión de riesgos de desastres).</li> <li>Gestión de servicios complementarios: Plan de Alimentación y Salud Escolar.</li> </ul>
<b>MÓDULO 6 TRABAJO ACADEMICO I PLAN DE ACCIÓN Y BUENA PRÁCTICA</b>	<p>Toma decisiones informadas y contextualizadas con criterio ético, a partir de prioridades establecidas y evidencias, recogidas en el entorno institucional, familiar, social y ambiental.</p> <p>Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas prioritizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente; con el uso óptimo de los recursos a su alcance; y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demuestra coherencia con los principios de la ética profesional en sus decisiones y compromiso con su función social.</li> <li>Analiza las variables prioritizadas que influyen en la planificación y en la gestión pedagógica de su I.E. para la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza su práctica como director en relación a los principios éticos desde el respeto a los derechos humanos y el principio del interés superior del niño y el adolescente.</li> <li>Utiliza diversos documentos normativos, protocolos y rutas para la toma de decisiones informadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ética profesional en sus decisiones y compromiso con su función social</li> <li>Protocolos para la toma de decisiones informadas</li> </ul>
<b>CONTENIDO TRANSVERSAL HABILIDADES INTERPERSONALES</b>	<p>Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que favorece la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.</li> <li>Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa, que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la institución educativa en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabora un diagnóstico en relación al problema priorizado.</li> <li>Plantea como mínimo dos alternativas de solución respaldadas en los módulos y su análisis del contexto.</li> <li>Relaciona los problemas prioritizados con los compromisos de gestión escolar.</li> <li>Identifica una buena práctica.</li> <li>Sustenta la buena práctica relacionada con el fortalecimiento de liderazgo pedagógico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de diagnóstico</li> <li>Técnicas e instrumentos para el recojo de información</li> <li>Resultados del diagnóstico</li> <li>Identificación de buena práctica</li> </ul>







MÓDULOS	RASGOS DE PERFIL DEL EGRESADO (COMPETENCIAS)	CAPACIDADES	INDICADORES	CONTENIDOS
<p><b>II CICLO</b> <b>MÓDULO 3</b> <b>PARTICIPACIÓN Y CLIMA INSTITUCIONAL PARA LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR EFECTIVA</b></p>	<p>Promueve y gestiona una convivencia escolar democrática que garantice un clima institucional favorable al logro de los aprendizajes y al ejercicio de una ciudadanía activa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza y explica los principales desafíos y oportunidades de la convivencia democrática.</li> <li>Diseña estrategias institucionales para promover y generar una convivencia democrática en su I.E.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prioriza y describe los problemas de su I.E vinculados a la convivencia democrática: relaciones sociales, participación y toma de decisiones con respeto a las diferencias y al bien común.</li> <li>Identifica los desafíos principales en función de los problemas priorizados.</li> <li>Formula de forma pertinente los desafíos de la convivencia democrática como metas de la I.E. Que contribuyen al logro de aprendizaje.</li> <li>Elabora estrategias sobre convivencia democrática que propicie la participación y la toma de decisiones concertadas.</li> <li>Elabora estrategias sobre gestión de conflictos.</li> <li>Incorpora las estrategias diseñadas sobre la convivencia democrática en la planificación escolar así como los mecanismos y criterios de evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoques: ciudadanía, inclusión, interculturalidad y ambiente.</li> <li>Convivencia escolar, ciudadanía activa. Currículo y aprendizajes.</li> <li>Clima institucional y cultura escolar.</li> <li>El impacto de las emociones en el clima laboral de la escuela</li> <li>La convivencia democrática: relaciones sociales, participación y toma decisiones con respeto a las diferencias y al bien común.</li> <li>El manejo emocional para la convivencia escolar.</li> <li>Relación entre desafíos sobre de la convivencia democrática y la visión de la escuela que queremos.</li> <li>Mecanismos de participación y gestión de conflictos.</li> <li>Orientaciones para diseñar, planificar y evaluar estrategias de convivencia democrática.</li> <li>El síndrome de agotamiento profesional como expresión del estrés emocional en la escuela.</li> <li>Prevención del agotamiento profesional.</li> <li>Marco normativo, teórico y procedimental de referencia sobre el cual será desarrollado el proceso de evaluación de desempeño de docentes.</li> <li>Herramientas de evaluación del desempeño docente.</li> <li>Plan de implementación del proceso de evaluación docente.</li> <li>Informes de evaluación del desempeño de los docentes de su institución educativa.</li> </ul>
<p><b>MÓDULO 6</b></p>	<p>Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza las variables priorizadas que influyen en la planificación y en la gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Describe el marco normativo, teórico y procedimental de referencia sobre el cual será desarrollado el proceso de autoevaluación y evaluación formativa del desempeño docente.</li> <li>Formula el plan de implementación del proceso de la autoevaluación y evaluación formativa del docente dentro del marco normativo existente.</li> <li>Maneja enfoques y herramientas de autoevaluación y evaluación del desempeño docente que favorezca a una comunidad de autoaprendizaje.</li> <li>Organiza la información recogida que sustente su propuesta, teniendo en cuenta los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas para el análisis de información</li> </ul>



<p><b>TRABAJO ACADÉMICO I PLAN DE ACCIÓN Y BUENA PRÁCTICA</b></p>	<p>priorizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente; con el uso óptimo de los recursos a su alcance; y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje</p>	<p>pedagógica de su I.E. para la toma de decisiones.</p>	<p>referentes conceptuales, evidencias y experiencias de éxito.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta el informe del diagnóstico realizado y/o la identificación de la buena práctica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del informe sobre el diagnóstico realizado y/o identificación de la buena práctica.</li> </ul>
<p><b>CONTENIDO TRANSVERSAL HABILIDADES INTERPERSONALES</b></p>	<p>Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que favorece la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.</li> <li>• Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa, que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la institución educativa en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Practica estrategias para favorecer el manejo de emociones.</li> <li>• Maneja criterios para prevenir el agotamiento profesional en el ámbito de la escuela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento y manejo de emociones.</li> <li>• Prevención del agotamiento profesional en el ámbito escolar.</li> </ul>





### 5.6 Cuadro general de horas

Módulos	Unidad Didáctica	Horas presenciales de los Talleres y Seminarios			ASESORIA A LA GESTIÓN ESCOLAR		CIAG	Horas Total	Creditos
		Módulo temático 0 al 5	Trabajo académico	Contenido Transversal (HI)	Visita IIEE	Asesoría distancia			
<b>PRIMER CICLO</b>									
Módulo 0: Módulo Introdutorio	Unidad 1	30	-	-	-	-	6	58	4
	Unidad 2	-	15	4	-	1	-	-	10
Módulo 1: La Dirección escolar	Unidad 1	30	-	2	-	2	6	104	6
	Unidad 2	40	5	6	8	3	-	-	-
Sub Total horas		100	20	16	8	16	12	162	-
<b>SEGUNDO CICLO</b>									
Módulo 2: Planificación escolar	Unidad 1	30	-	04	-	2	-	96	6
	Unidad 2	40	05	06	-	3	6	-	-
Módulo 3: Participación y clima institucional para la organización escolar efectiva	Unidad 1	45	-	04	-	3	-	102	6
	Unidad 2	25	05	04	08	2	6	-	-
Módulo 6: Trabajo académico I	Unidad 1	-	16	02	-	2	6	26	2
	Sub Total horas		140	26	20	8	12	18	224
<b>TOTAL DIPLOMADO</b>		<b>240</b>	<b>46</b>	<b>36</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>30</b>	<b>386</b>	<b>24</b>



## 5.7 Sumilla por Módulo de Aprendizaje

Módulo	Sumilla
<b>Módulo Introdutorio</b>	Este módulo está orientado a la inducción y al empoderamiento de los participantes en la metodología del Diplomado y Segunda Especialidad y el desarrollo de diferentes estrategias de aprendizaje autónomo. Todo ello, con la finalidad de afrontar con éxito el programa y desarrollar habilidades y actitudes necesarias para la organización y adecuación del tiempo así como técnicas de estudio, en el marco de los procesos de autorregulación y ajuste continuo. Asimismo, se presentará al participante el proceso a seguir para la elaboración de su trabajo académico denominado "Plan de acción y buenas prácticas para el liderazgo pedagógico"
<b>Módulo 1. La Dirección Escolar: Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa.</b>	Este módulo desarrolla el análisis de la situación educativa desde los lineamientos y la normatividad vigente y desde los contextos internacional, nacional y regional con una mirada interdisciplinar, ubicando el rol de la gestión escolar en su contexto orientada al logro de aprendizajes de los estudiantes. Destaca también las particularidades de la organización educativa, las dimensiones de la gestión y las condiciones necesarias que permitan la toma de decisiones en el marco de la gestión escolar.
<b>Módulo 2.</b> Planificación escolar: La toma de decisiones informada	Este módulo tiene como propósito relacionar los aportes teóricos acerca de la planificación y evaluación, entendida como elemento importante del ciclo de la gestión escolar. Aporta en la revisión y análisis de los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta el planeamiento educativo, la organización de la institución y la normatividad vigente. Asimismo, se aborda la gestión del uso óptimo de los recursos humanos, materiales, de tiempo económicos y financieros orientados a favorecer las condiciones que aseguren aprendizajes de calidad en los estudiantes y la ética entendida como el respeto a los derechos fundamentales de las personas y el principio del interés superior de los niños y del adolescente, en el marco de su compromiso con su función social.
<b>Módulo 3.</b> Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva	El módulo abordará el análisis de la participación y la convivencia escolar democrática como aspectos centrales de la gestión escolar que contribuyen al logro de un clima institucional favorable para los aprendizajes de los estudiantes. Este módulo propiciará la identificación de fortalezas y dificultades de las instituciones educativas acerca de la participación y la convivencia democrática e intercultural y la reflexión sobre ellas, acompañando a los directivos en la tarea de plantear lineamientos de política que las promuevan, así como estrategias concretas que permitan implementar acciones para favorecer el clima escolar.





## 5.8 Evaluación de Aprendizajes

### Definición conceptual

El proceso de evaluación desarrollado en el Diplomado y la Segunda Especialidad debe ser asumido como parte determinante del aprendizaje que contribuya a la adquisición de competencias en los directivos participantes, el cual es asumido por las entidades formadoras. En este sentido, la evaluación se constituye en un proceso participativo, reflexivo, crítico, formativo y sistemático basado sustantivamente en el desempeño. Para ello:

- Considera que es un proceso participativo porque los directivos son activos durante el proceso de la evaluación.
- Toma en cuenta que es reflexivo porque la evaluación es fundamental para ayudar a los directivos participantes a conocer sus fortalezas y debilidades de una manera más práctica.
- Es considerado como un proceso crítico, por cuanto debe ayudar a tomar conciencia que el proceso evaluativo es parte del proceso formativo. Por esto, la formación debe estar caracterizada por una lógica de mejoramiento continuo que involucre todos los procesos pedagógicos y no sólo el aprendizaje; inclusive, debe servir para optimizar la enseñanza y el mismo proceso de evaluación.
- Interioriza que es formativo porque la finalidad última de la evaluación es garantizar un proceso dirigido e intencional para optimizar los aprendizajes de los directivos participantes. Por consiguiente, toda situación evaluativa debe ser a su vez una situación de aprendizaje. Además, se debe considerar que la calidad del proceso formativo, en el ámbito profesional, se ha de traducir en la producción de aprendizajes para desempeñar competentemente las funciones que les son propias a los directivos de una institución educativa.
- Establece que es sistemático porque el proceso de la evaluación debe estar planificado, instrumentado, ejecutado y evaluado en función al enfoque de evaluación de competencias.

### ¿QUÉ SE EVALÚA?

Son las 5 competencias que sustentan el perfil de egreso del participante de la estructura curricular del plan de estudios del Diplomado y la Segunda Especialidad, las que serán evaluadas, a través de las capacidades e indicadores correspondientes a los módulos formativos del 0 al 6, el contenido transversal de Habilidades Interpersonales, AGE y CIAG.

### ¿CUÁNDO SE EVALÚA?

La evaluación de aprendizaje se debe hacer en forma paralela al proceso de programación de aprendizaje de acuerdo a los sílabos de los módulos respectivos.

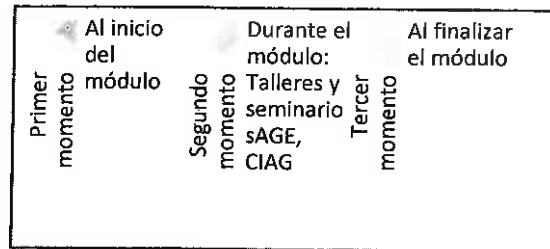
La evaluación tiene tres momentos:

**El primer momento** corresponde a una evaluación diagnóstica, cuya función es determinar lo que el directivo participante posee en términos de los conocimientos adquiridos y el estado en el que se encuentra.

**El segundo momento** es el de la evaluación formativa, cuya función es retroalimentar al directivo participante sobre qué está aprendiendo y qué necesita mejorar.

**El tercer momento** corresponde a la evaluación de resultado del directivo participante, con el propósito de certificar o acreditar su desempeño de cara a las 5 competencias desarrolladas.





## ¿CÓMO Y CON QUÉ EVALUAR?

Se requiere identificar situaciones de evaluación y mecanismos de valoración que estén vinculados a las técnicas, procedimientos e instrumentos de evaluación.

La evaluación debe implicar los siguientes procesos:

- Definir las situaciones de evaluación (al inicio del módulo).
- Proponer o sugerir los criterios de evaluación, el tipo de evidencia y las rúbricas sobre la base del desempeño y los indicadores seleccionados de acuerdo a las estrategias formativas utilizadas, las que se describen a continuación:

**Talleres y seminarios;** estrategia que se desarrollará a través de sesiones presenciales tipo taller, donde se privilegiará la práctica de estrategias participativas de reflexión discusión, trabajos grupales e individuales de tipo aplicativo, los cuales serán evaluados respectivamente, teniendo en cuenta los tres momentos descritos anteriormente.

El MINEDU entregará una Guía de orientaciones generales para el formador, en el que se alcanzarán los lineamientos y orientaciones de evaluación, además, mediante los talleres de capacitación a las entidades formadoras, las universidades elaboraran sus instrumentos de evaluación respectivos.

**Asesoría a la Gestión Escolar (AGE);** En el marco del programa de formación de directivos la asesoría en gestión escolar se define como un proceso mediado por el asesor en gestión, con el objeto de interactuar con los equipos directivos, promoviendo el análisis y reflexión de la gestión escolar para la toma de decisiones. La asesoría en gestión escolar da continuidad al trabajo del formador tutor del módulo de trabajo académico "Plan de acción y Buena Práctica" en relación a los enfoques y dimensiones del liderazgo eficaz.

Su propósito consiste en brindar asesoría a los equipos directivos de las Instituciones Educativas en el proceso de elaboración del trabajo académico: plan de acción y buena práctica. Para tal fin, la asesoría en gestión escolar incluye un conjunto de acciones concretas basadas en aportes teóricos y procedimentales que postulan un enfoque crítico y reflexivo, tomando en cuenta las dimensiones del liderazgo pedagógico. Se promoverá el inter aprendizaje, el trabajo colaborativo y la retroalimentación de la práctica del directivo.

El MINEDU entregará una Guía de orientaciones generales para el AGE, en el que se alcanzarán los lineamientos y orientaciones de evaluación.

## ¿CÓMO PROCESAR LA INFORMACIÓN EVALUATIVA?

La información recogida a través de los diversos instrumentos de evaluación antes señalados debe ser procesada e interpretada, con la finalidad de otorgar una valoración determinada.





La calificación de los módulos del diplomado se ejecutó de la siguiente manera:

Módulo	Criterios	Porcentaje	Créditos
0	Talleres de capacitación presenciales	52%	4
	Contenido transversal de Habilidades Interpersonales	10%	
	Módulo 6 trabajo académico I	26%	
	Asesoría en gestión escolar	2%	
	CIAG	10%	
	<b>TOTAL MÓDULO</b>	<b>100%</b>	
I	Talleres de capacitación presenciales	67%	6
	Contenido transversal de Habilidades Interpersonales	10%	
	Módulo 6 trabajo académico I	5%	
	Asesoría en gestión escolar	5%	
	CIAG	13%	
	<b>TOTAL MÓDULO</b>	<b>100%</b>	
II	Talleres de capacitación presenciales	73%	6
	Contenido transversal de Habilidades Interpersonales	10%	
	Módulo 6 trabajo académico I	6%	
	Asesoría en gestión escolar	5%	
	CIAG	6%	
	<b>TOTAL MÓDULO</b>	<b>100%</b>	
III	Contenido módulo (talleres presenciales y distancia)	72%	6
	Contenido transversal de Habilidades Interpersonales	8%	
	Módulo 6 trabajo académico I	6%	
	Asesoría en gestión escolar	8%	
	CIAG	6%	
	<b>TOTAL MÓDULO</b>	<b>100 %</b>	
VI Diplomado	Formación a distancia	8%	2
	Contenido transversal de Habilidades Interpersonales	8%	
	Trabajo académico I	62%	
	CIAG	22%	
	<b>TOTAL MÓDULO</b>	<b>100%</b>	



$$\text{Promedio}^{15} \text{ final} = \frac{(4 * M0) + (6 * M1) + (6 * M2) + (6 * M3) + (2 * M6D)}{24}$$

6. MODALIDAD, ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN, METODOLOGÍA, RECURSOS Y MATERIALES DE ESPECIALIZACIÓN

<sup>15</sup> Promedio ponderado.

## 6.1 Modalidad y estrategias de capacitación

Las modalidades y estrategias del Diplomado y Segunda Especialidad en Gestión con Liderazgo Pedagógico del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva, se sustentan por lo dispuesto en la normatividad que lo respalda (RSG 1882 - 2014 MINEDU).

Se entiende por modalidad al tipo de interacción establecida entre formador y/o asesor y el participante durante el desarrollo de las sesiones de enseñanza - aprendizaje. En tal sentido, el Diplomado y la Segunda Especialidad tienen una modalidad presencial.

La modalidad presencial se caracteriza por una interacción directa entre el formador y/o asesor y el participante durante las sesiones de clase o durante la asesoría y los círculos de inter aprendizaje. Ello implica la asistencia a clases y la constitución de grupos distribuidos en aulas o en grupos de asesoramiento sea de forma personalizada o grupal, cuyo criterio de agrupamiento será la ubicación geográfica de los directivos.

Una característica relevante del Diplomado y la Segunda Especialidad es que se desarrolla en horarios contra turno de trabajo de los directivos y/o fines de semana. No está previsto que el director se ausente de su institución educativa durante la jornada escolar.

El plan de estudios del Diplomado y Segunda Especialidad tienen una duración total de 642 horas, 40 créditos y comprende tres ciclos académicos:

- **Diplomado en Gestión Escolar:** Los dos primeros ciclos están constituidos por el módulo 0 introductorio, los módulos del 1 al 3 de formación general, el Contenido transversal de habilidades interpersonales y el módulo 6 trabajo académico I plan de acción o buena práctica.
- **Segunda Especialidad en Gestión con Liderazgo Pedagógico,** considera un tercer ciclo, constituido por los módulos 4 y 5 de formación general, el Contenido transversal de habilidades interpersonales y el módulo 6 trabajo académico II plan de acción o buena práctica, que deberá ser sustentado para la obtención del título de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.

Son tres las estrategias de capacitación que se detallan a continuación:

### 6.1.1 TALLERES Y/O SEMINARIOS

Esta estrategia se desarrollará a través de sesiones presenciales tipo taller, donde se privilegiará la práctica de estrategias participativas de reflexión discusión, trabajos grupales y trabajos individuales de tipo aplicativo.

Se desarrollan cada quince días en bloques temáticos de 17 horas cronológicas (15 horas para los módulos académicos y 2 horas para el módulo transversal), teniendo una duración total de 322 horas.

Considerando que la formación está estructurada en base a 5 competencias que sustentan el perfil de egreso del participante, el tratamiento curricular es secuencial y vinculante entre el diplomado y la segunda especialidad, por lo que la aprobación del diplomado es un requisito indispensable para la continuidad de los estudios de la segunda especialidad.

### 6.1.2 ASESORÍA A LA GESTIÓN ESCOLAR

En el marco del programa de formación de directivos la asesoría en gestión escolar se define como un proceso mediado por el asesor en gestión, con el objeto de interactuar con los equipos directivos, promoviendo una reflexión crítica de la práctica de gestión escolar de los directivos que contribuya a la toma de decisiones. La asesoría en gestión escolar da continuidad y complementa al trabajo del formador tutor del módulo de trabajo académico "Plan de acción y Buena Práctica" en relación a los enfoques y dimensiones del liderazgo eficaz.

Su propósito consiste en brindar asesoría a los equipos directivos de las Instituciones Educativas en el proceso de elaboración del trabajo académico: plan de acción y buena práctica. Para tal fin, la asesoría en gestión escolar incluye un conjunto de acciones concretas basadas en aportes teóricos y procedimentales que postulan un enfoque crítico y reflexivo, tomando en cuenta las dimensiones del liderazgo pedagógico: a) establecimiento de metas, b) uso estratégico de recursos, c) planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, d) promoción del aprendizaje y desarrollo de los maestros, e) generación de un ambiente y seguro de soporte en la gestión de su institución educativa.







Los contenidos de la asesoría guardan correspondencia con contenidos desarrollados en los talleres y/o seminarios de capacitación del módulo 6 y en los CIAG. Son programadas en coordinación con el directivo utilizando protocolos y diversos instrumentos.

Son funciones del AGE:

- Orientar a los directivos para la caracterización y explicación de las dificultades y fortalezas de la gestión en cada IE, respecto al plan de acción.
- Orientar a los directivos respecto de las posibles respuestas a los principales problemas identificados en sus IIEE, en base al análisis y acuerdos de las alternativas de solución, abordadas en el colectivo de AGE.
- Orientar a los directivos en la identificación y sistematización de las prácticas clave del liderazgo pedagógico.
- Informar a la entidad formadora y al MINEDU sobre los avances y resultados del proceso.

En ningún caso los asesores podrán asumir la actitud de supervisión puesto que no es el rol que les corresponde.

La asesoría se realiza a través de:

### VISITAS A LA IE

- Se realizarán en promedio 4 visitas de 8 horas a cada institución educativa (código modular) con un total de 32 horas a lo largo del Diplomado y Segunda Especialidad.
- Teniendo en cuenta la caracterización y las necesidades de los directivos la EF podrá complementar visitas diferenciadas a las IIEE, con el objeto de brindarles la asesoría técnica más conveniente.
- Cada asesor en gestión visita entre 30 y 34 IIEE (promedio 32) en las zonas de fácil acceso y un máximo de 25 IIEE en las zonas más lejanas o de difícil acceso.

### FORMACIÓN A DISTANCIA

- Tiene por finalidad asegurar una atención y asistencia permanente al directivo, fomentando comunidades de aprendizaje.
- Cada directivo participante recibirá 30 horas de formación a distancia durante la Especialización, una hora por semana en promedio.
- Cada Formador tutor tendrá a su cargo 5 participantes por grupo, de acuerdo al número de IE asignadas para la visita.
- Se realiza a través de medios virtuales (foros) y correos electrónicos.

### CÍRCULOS DE INTER APRENDIZAJE EN GESTIÓN ESCOLAR (CIAG)

En el marco del programa de formación de directivos, los CIAG son espacios de discusión y reflexión entre directivos participantes, desarrollados a través de la metodología de micro talleres, en los cuales se realiza un proceso analítico, reflexivo y de puesta en común de los procesos de gestión escolar que conducen y en relación con los contenidos clave desarrollados en los talleres. Los CIAG son un espacio propicio y potente para promover el interaprendizaje, el trabajo colaborativo y la retroalimentación de las prácticas de gestión escolar que los directivos comparten en este espacio. Los CIAG serán conformados preferentemente, teniendo en cuenta las redes ya establecidas en las distintas regiones o por cercanía geográfica, lo que permite dialogar con un contexto social y cultural compartido que enriquece el análisis y la reflexión de los límites y posibilidades de una gestión escolar con liderazgo pedagógico.

Cada AGE organizará a sus participantes hasta en 3 grupos conformados por 10 a 12 instituciones educativas (11 en promedio), bajo la siguiente dinámica: (i) generación de clima de confianza y colaboración que contribuya al fortalecimiento de una identidad colectiva, (ii) análisis y reflexión crítica de los principales problemas y alternativas de solución para una gestión con liderazgo pedagógico centrado en la mejora de los aprendizajes, (iii) identificación de necesidades formativas, desafíos de autoformación y plan de trabajo del CIAG, (iv) acompañamiento a la elaboración del Plan de acción y buena práctica a partir de lo trabajado en el CIAG.

Cada taller de CIAG tiene una duración de 06 horas, siendo los contenidos vinculados con los hitos de las visitas a las IIEE y con los contenidos desarrollados en el módulo de trabajo académico plan de acción y buena práctica.

El AGE es el responsable del desarrollo de los CIAG. Su rol es eminentemente proactivo, dinamiza procesos reflexivos, es facilitador, es un par crítico; con iniciativa para adelantarse a las necesidades de los directivos y utilizar y expender instrumentos, respuestas y herramientas frente a las problemáticas detectadas durante las visitas a las IIEE. El AGE

incorpora a los directivos participantes en la organización y desarrollo de los CIAG, buscando promover en estos el desarrollo de su liderazgo.

## 6.2 Metodología

La metodología concretiza los enfoques y principios del Diplomado y la Segunda Especialidad; establece una fuerte conexión entre la formación teórica y la aplicación práctica de lo aprendido. Valora la experiencia de los participantes y fomenta la reflexión y sistematización de sus prácticas; promueve el intercambio de ideas y experiencias entre pares mediante dinámicas vivenciales, presentaciones, debates en los talleres, foros virtuales y elaboración de trabajos de aplicación. Estimula la capacidad crítica, creativa y propositiva, indispensables para la gestión, a través de la elaboración de trabajos individuales y grupales.

Como todos los programas en esta modalidad, el proceso demanda de los participantes mucha disciplina para la organización de su tiempo de estudio. Se ha previsto una dedicación aproximada de diez horas a la semana para poder cumplir con las lecturas y actividades programadas. Esta metodología proporciona a los participantes la posibilidad de manejar su propio ritmo de trabajo y favorece el desarrollo autónomo en el aprendizaje.

Los participantes contarán con el apoyo de un formador - tutor a lo largo de todo el plan de especialización cuyo propósito es ayudar y orientar a los alumnos en su proceso de estudios a través del aula virtual, de los círculos de inter aprendizaje. Para las visitas a cada director se contará con un asesor en gestión.

A través de este seguimiento, los participantes tendrán la posibilidad de profundizar en el sentido y objetivos del plan de formación, recibir orientaciones metodológicas para un mejor aprovechamiento de los estudios en esta modalidad, absolver preguntas y dudas sobre los contenidos y actividades de evaluación, etc.

Los Círculos de inter aprendizaje colaborativo en redes, se definen como los espacios de reflexión colectiva entre directores de diferentes instituciones educativas. Es animado por el asesor en gestión. Se comparten experiencias, se debaten los elementos que se requieren discutir en el marco del plan de Segunda Especialidad.

El asesoramiento en gestión al director y/o subdirector se desarrolla durante la jornada escolar en su institución educativa, a cargo del asesor en gestión. Aquí se propicia el desarrollo del enfoque crítico-reflexivo y se identifican las necesidades del directivo en el proceso de elaboración del plan de acción y buena práctica para el ejercicio de liderazgo.

## 6.3 Recursos y materiales

### a) Plataforma virtual

La EF brindará acceso a los participantes a una plataforma virtual para el desarrollo de las actividades a distancia. La EF facilitará condiciones de acceso a internet a los directivos, para planificar el desarrollo de actividades sincrónicas y asincrónicas, de ser requerido brindará la opción de instalación de las herramientas informáticas necesarias a través de un CD o USB para permitir la participación asincrónica –a través del envío de correos electrónicos por ejemplo– de aquellos participantes que presenten mayores dificultades de conexión. La EF contará con un administrador de la plataforma virtual.

A través del aula virtual, el participante podrá acceder al desarrollo de las actividades propuestas para la implementación de la formación a distancia.

### b) Materiales para la formación

Los recursos y materiales educativos serán diseñados y producidos por el MINEDU, a través de la DIGC. Las EF recibirán el prototipo de todas las guías, textos de módulos de trabajo y videos; quedando bajo su responsabilidad la impresión y distribución de los materiales en el periodo y módulo que corresponda tanto a formadores como a participantes, de acuerdo a las metas previstas y a las especificaciones técnicas establecidas en el Anexo de materiales. Los materiales que fueron entregados en los módulos correspondientes al Diplomado son los siguientes:

Material para el Participante	Material para el Formador
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía metodológica del módulo N°6 "Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico- Primer fascículo.</li> <li>• Guía metodológica del módulo "Habilidades interpersonales"-Primer fascículo</li> <li>• Guía del módulo introductorio "Alfabetización digital"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía metodológica del módulo N°6 "Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico- Primer fascículo.</li> <li>• Guía metodológica del módulo "Habilidades interpersonales"-Primer fascículo</li> <li>• Guía del módulo introductorio "Alfabetización digital"</li> </ul>





<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía del Participante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de orientaciones generales para el formador "Metodología y evaluación de aprendizajes para el desarrollo de los módulos del 1 al 5".</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía metodológica el módulo N°6 "Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico" – Segundo fascículo</li> <li>• Guía metodológica del módulo "Habilidades interpersonales"- Segundo fascículo</li> <li>• Guía de orientaciones, protocolos e instrumentos para desarrollo de la asesoría en gestión y CIAG- Primer fascículo</li> <li>• Texto del módulo 1: La Dirección Escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía metodológica el módulo N°6 "Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico" – Segundo fascículo</li> <li>• Guía metodológica del módulo "Habilidades interpersonales"- Segundo fascículo</li> <li>• Guía de orientaciones, protocolos e instrumentos para desarrollo de la asesoría en gestión y CIAG- Primer fascículo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de orientaciones, protocolos e instrumentos para desarrollo de la asesoría en gestión y CIAG- Segundo fascículo</li> <li>• Texto del módulo 2: Planificación Escolar</li> <li>• Texto del módulo 3: Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de orientaciones, protocolos e instrumentos para desarrollo de la asesoría en gestión y CIAG- Segundo fascículo</li> </ul>

## VII CERTIFICACIÓN, TITULACIÓN Y CONVALIDACIÓN

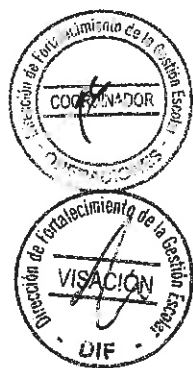
### 7.1 Certificación y Titulación

- La EF correspondiente otorgó el Diploma en Gestión Escolar a quienes hayan aprobado dos ciclos académicos con un promedio ponderado mínimo de 11.
- La EF correspondiente otorga el título de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico a quienes hayan aprobado tres ciclos académicos con un promedio ponderado mínimo de 11 y que además hayan aprobado la sustentación de un trabajo académico y cuenten con la licenciatura en educación o título equivalente.
- El participante recibe un certificado de estudios por cada ciclo académico aprobado.
- El título y certificados otorgados por la EF deberán ser entregados en físico y contener la firma original correspondiente. Solo se aceptarán firmas digitales siempre que la EF cuente con la autorización correspondiente para el uso de firma digital por parte de RENIEC y de acuerdo a la normativa vigente.
- Los participantes que no lograron aprobar los estudios realizados en el Diploma en Gestión Escolar no podrán continuar los estudios conducentes a la Segunda Especialidad.
- Los participantes que no cumplieran con el requisito de contar con la licenciatura en educación, recibirán los certificados de notas oficiales.

### 7.2 Reconocimiento y convalidación de estudios

Los participantes que hayan obtenido el Diploma en Gestión Escolar podrán continuar sus estudios de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. La EF para tal efecto, le reconocerá los estudios del Diplomado.

Asimismo el participante podrá convalidar cursos para continuar estudios que le permitan obtener un grado académico en la misma universidad o en otra similar que haya participado como entidad formadora, según reglamentación y normativa de las universidades responsables de la Segunda Especialidad, con las cuales se establecerá los acuerdos para la convalidación de los cursos.



## ANEXO N° 02

# PLAN DE ESTUDIOS DE LA SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO

### I. FUNDAMENTACIÓN

Los estudios internacionales muestran claramente que aquellos estudiantes de instituciones educativas con equipos directivos de alto liderazgo obtienen mejores aprendizajes. El liderazgo directivo es la segunda variable más relevante para elevar la calidad de los aprendizajes (después de la calidad docente) y resulta especialmente efectiva en escuelas vulnerables<sup>16</sup>. El informe McKinsey<sup>17</sup>, a partir de la investigación sobre liderazgo educativo, señala que solo la enseñanza en clases influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo.

Si bien en los últimos años se han realizado algunos esfuerzos, tanto desde el sector educación como desde la sociedad civil, orientados al desarrollo de capacidades de los directores de instituciones educativas, todos ellos han centrado su accionar básicamente en una formación de tipo gerencial; por ello, es necesario fortalecer la formación de los directivos, no solo en competencias relacionadas con la dirección y administración como se ha estado haciendo hasta la fecha, sino sobre todo en habilidades directivas y desempeños que permitan a directores y sub directores desenvolverse en ambientes de extrema vulnerabilidad, sacar el máximo provecho a los potenciales existentes en las instituciones educativas y sobre todo asumir responsabilidad por los resultados de aprendizaje de sus estudiantes. Potenciar el liderazgo educativo permitirá hacer frente a los retos importantes de gestión que se le presentan a la escuela en momentos de cambio acelerado y de incertidumbre.

Resulta imprescindible entonces, reformar la escuela, es decir transformar la gestión que desarrollan los directivos, donde su desempeño como líder pedagógico es la clave en la mejora de los aprendizajes y gestión de la institución educativa; siendo de vital importancia ejecutar acciones orientadas a desarrollar y fortalecer las competencias y capacidades en el directivo.

En este contexto, en concordancia con las políticas priorizadas por el sector Educación, en particular con la relacionada a la modernización y fortalecimiento de la gestión educativa: para lograr una gestión educativa ágil, eficiente, descentralizada y orientada a resultados que ayuden a la mejora de la calidad educativa en el país, se establece la ejecución del Programa Nacional de Formación y Capacitación para directores y subdirectores, que prevé en su segunda etapa la especialización en gestión escolar con liderazgo pedagógico. Se organiza en el marco de la implementación de la Ley de Reforma Magisterial y se organiza en consonancia con el "Marco de Buen Desempeño del Directivo" aprobado por el Ministerio de Educación (RSG-304-2014) que señala los desempeños sobre los cuales los directivos de instituciones públicas deben ser formados y evaluados.

El diseño del programa y la etapa de especialización son producto de:

- La revisión e investigación de experiencias internacionales exitosas en capacitación de directores que se vienen gestando en el Reino Unido, Canadá, España, Estados Unidos de Norte América y más cercanas en países como Colombia y Chile.
- Revisión y análisis de informes de evaluación interna y externa del que fuera Plan Nacional de Capacitación en Gestión Educativa (PLANCGED) desarrollado por el Ministerio de Educación entre los años 1999 y 2002.
- Consulta a universidades privadas que desarrollaron procesos de capacitación a directores.
- Análisis de resultados de la Encuesta Nacional aplicada a 1,680 directivos de instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular de las 26 regiones del país, con el objeto de identificar mecanismos, necesidades de capacitación y otros.
- Consulta permanente a la Red de Directores Líderes, conformada por más de 60 directores de instituciones educativas públicas del país que desarrollan experiencias exitosas en gestión escolar.
- Opinión de expertos internacionales en gestión educativa; entre otros, Mario Uribe Director de Gestión y Liderazgo de Fundación Chile; Antonio Bolívar, experto en Gestión Escolar España; María Victoria Angulo, Directora del Programa Rectores Líderes Transformadores de Escuelas en Colombia.



Bolívar, A. (1997) "Liderazgo, mejora y centros educativos". En Medina, A. (ed.) "El liderazgo en educación"

<sup>17</sup> McKinsey and Company (2009) "The Economic Impact of the Achievement Gap in America's Schools".



Para efectos del concurso se han seleccionado cinco competencias en las que los postulantes fueron evaluados. Estas competencias se derivan del Marco de Buen Desempeño del Directivo Escolar.

La selección fue desarrollada bajo la ejecución de los siguientes instrumentos de evaluación:

- La Prueba de Comprensión de Textos Funcionales al Ejercicio Directivo.
- La Prueba de Solución de Casos Cerrados.
- El Registro de Trayectoria Profesional.

Todos ellos han sido designados por estricto orden de mérito para ejercer el cargo por tres años consecutivos.

## II. DIAGNÓSTICO

Las políticas públicas para la formación y capacitación de directores surgen como necesidad a partir de los resultados de aprendizaje. Los bajos niveles de aprendizaje alcanzados en la evaluación PISA (2015) y ECE (2015, 2016) cuestionan la gestión pedagógica de la escuela y las responsabilidades compartidas de docentes, directores, principalmente, y de las madres y padres de familia.

El Consejo Nacional de Educación profundiza con investigaciones los motivos del problema, considera la extensión territorial como factor de ineficacia; señala que en el Perú "funcionan 92 550 instituciones educativas de las cuales 69 109 son públicas y 44 592 se ubican en el área rural. Una red tan extendida de escuelas es una de las razones que ha impedido la provisión de un eficiente apoyo pedagógico y de gestión, y ha propiciado que las brechas de calidad entre los diversos tipos de instituciones educativas sean más grandes"<sup>18</sup>.

Sin embargo, estas no son las únicas razones, detrás de ellas existen otros factores de la gestión escolar que afectan a los aprendizajes en la escuela. Como rasgos más resaltantes se toma en cuenta los aspectos planteados en el documento de trabajo "rol del director como factor asociado"<sup>19</sup>:

- Ausencia de liderazgo pedagógico del director por el escaso dominio académico y didáctico** que les impide realizar un plan de capacitación y monitoreo en las aulas, acompañado de espacios de retroalimentación, con orientación de la reflexión conjunta que le lleve a brindar un soporte pedagógico a los docentes para mejorar su práctica pedagógica.
- Escaso manejo de los elementos necesarios para generar un clima institucional favorable** para los aprendizajes de los estudiantes, a pesar de que la mayor parte de las II.EE cuentan con un proyecto educativo institucional, en el cual existen metas concretas y priorizadas en función a estos, con la intervención de docentes, padres y madres de familia.
- Dificultades para organizar espacios de participación para las madres y padres de familia**, a pesar de que se considera la intervención de la familia y organizaciones de la comunidad en la tarea y gestión educativa, por ejemplo el CONEI existe de manera nominal. Por lo cual, la participación y el seguimiento a este tipo espacios u otros son casi inexistentes frente a la cantidad de demandas que debe atender el director.
- Insuficiente autonomía para organizar la calendarización del año escolar** adecuándolas a las características geográficas, económicas productivas y sociales de la localidad, teniendo en cuenta las orientaciones regionales que permitan garantizar el cumplimiento efectivo del tiempo de aprendizaje, en el marco de las orientaciones y normas nacionales dadas por el Ministerio de Educación para el inicio del año escolar.
- Inadecuado manejo y gestión de recursos para mejorar la IE.** La investigación llevada a cabo por el Banco Mundial (2010), referente al Programa de Mantenimiento Preventivo (PMP) de la infraestructura escolar y del Programa de Fondos Concursables del FONDEP, evidencia las limitadas competencias de los(as) directores(as) de las escuelas públicas del país para el manejo eficiente de recursos.

<sup>18</sup> CNE, Propuestas de políticas de educación del Consejo Nacional de Educación, p. 29

<sup>19</sup> PPR 2013-MED abril 2012.



Ello muestra que de la mayoría de directores de las escuelas públicas a inicios del año escolar 2012, apenas el 20% de ellos había retirado los fondos destinados al mantenimiento de los centros educativos, a pesar de que durante el mes de noviembre del 2011 la Oficina de Infraestructura Educativa (OINFE) capacitó a más de quince mil directores de II.EE. para la realización de dicha gestión. (Boletín Informativo del Ministerio de Educación del 30/01/2012).

- f) **Inapropiada gestión de los materiales educativos** en la distribución y uso oportuno en las aulas para el logro de los aprendizajes. Ello se debe muchas veces a que los directores tienen que enfrentar el problema de la indiferencia e ineficacia de la gestión de la Dirección Regional de Educación (DRE) y Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), que con frecuencia obstaculizan la fluidez de los procesos para gestionar recursos para sus II.EE. lo que se constituye en una pérdida enorme en tiempo y en recursos para los equipos de directores y subdirectores.
- g) **Escasa formación o capacitación del Director(a) de la IE.** Es preciso resaltar que una abrumadora mayoría de directores de II.EE. públicas del Perú tiene como única formación al asumir el cargo, la docente. Debido a esa necesidad de formación continua y de especialización, cuando el docente asume el cargo de director considera a la gestión escolar en forma convencional como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a la comunidad educativa en un rol subordinado.

Estos hechos, asociados a la ausencia de una formación inicial especializada para ejercer el cargo de director y subdirector, tienen como consecuencia que la mayoría de ellos no cuenten con capacidades para el desarrollo de un liderazgo pedagógico de las instituciones educativas.

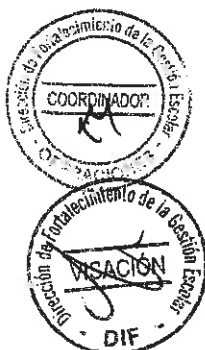
Finalmente queda claro, que la función directiva no es sinónimo de función docente, sus tareas son tan específicas que hay estudios que incluso las consideran como constitutivas de una "profesión" determinada, desde esta perspectiva los directores no han sido sujetos de una formación inicial; sin embargo, desde la política actual del Sector Educación la persona que ocupe un cargo directivo debe ser docente, pero no sólo eso, sino constituirse en un líder pedagógico.

Hasta ahora, habitualmente, esta formación específica se ha adquirido sólo con la práctica y el ejercicio diario de las funciones; sin embargo este mecanismo ha resultado insuficiente, requiriendo de un proceso sistemático de formación que es fundamental para completar la recibida inicialmente, para ir reciclando nuevos conocimientos, y sobre todo, para facilitarles un proceso de interacción entre las labores cotidianas, que ejecutan habitualmente, y el sustrato científico que las fundamenta; este proceso debe estar dirigido tanto para directivos que están en ejercicio o que se inician en el ejercicio de la función.

### III. ANTECEDENTES

En el Perú, durante la primera década del siglo XXI, han existido iniciativas de capacitación docente en las cuales se han incluido algunos aspectos de la formación a directores de escuela, pero solo los procesos llevados a cabo por la Unidad de Capacitación en Gestión desde los años 1996 – 2007 han considerado como objetivo principal la capacitación a directores de escuelas públicas, teniendo en cuenta sus particulares necesidades de formación. Tal es el caso de:

- **Plan Nacional de Capacitación en Gestión de la Educación (PLANGED)** en el marco del Programa Especial de Mejoramiento de la Educación Peruana (MECEP) fue implementado en el periodo 1997 - 2007; estuvo dirigido hacia la formación en gestión educativa a los directores de Educación Básica Regular de zonas urbanas y rurales, orientado a promover un nuevo tipo de director que desarrolle aspectos personales y profesionales para asegurar su eficiente desempeño en el marco de sus nuevas responsabilidades asignadas en la R.M. N° 016-96-ED. En esa oportunidad se incorpora en la gestión educativa de nuestro país el manejo de un importante instrumento de gestión que ha tenido éxito en otros países, el Proyecto de Educativo Institucional – PEI.





- **Escuelas de directores:** desarrolladas entre los años 2004 y 2006, en cuatro regiones del país (Cusco, Arequipa, Lambayeque y Moquegua) impulsada por los gobiernos regionales con la asistencia técnica del Ministerio de Educación. Tuvo como objetivo formar cuadros de directores éticos y altamente calificados con capacidades para investigar, planificar, organizar, conducir y evaluar el desarrollo del proceso educativo con calidad y equidad, que constituyan el capital humano facilitador de la articulación en la gestión educativa con los ejes de desarrollo nacional, regional y local.
- El **Programa Estratégico Logros de Aprendizaje (PELA)** durante los años 2008, 2009 y 2010 ha desarrollado la capacitación a directores en coordinación con el **Programa Juntos, periodo en el cual** capacitó a 2500 directores.
- **Formación de directores por instituciones de la sociedad civil**
  - El Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE) desarrolló el Diplomado en Gestión Empresarial Aplicada a la Educación a cargo del Escuela de Directores y Gestión Educativa (EDYGE) del Instituto Peruano de Acción Empresarial desde el año 1994 al 2012. Se brindaron recursos teóricos y técnicos en un proceso académico por un periodo inicial de dos años; después, un año y al final, ocho meses. Estuvo orientado a la atención de directores de instituciones educativas con el objetivo de mejorar capacidades que les permita intervenir de manera eficiente y efectiva en la organización, gestión institucional y pedagógica de la escuela donde laboraban.
  - Como parte de sus programas de responsabilidad social, la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN) desarrolla el Programa de especialización a directores desde el año 2007 hasta la actualidad. El objetivo del programa -que va en su octava edición- ha sido fortalecer las capacidades gerenciales de aproximadamente 500 directores del todo el país.
  - Por otro lado, diversas organizaciones privadas y universidades, como la Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad de Ciencias Aplicadas y los organismos no gubernamentales como INTERVIDA, Kallpa, entre otras, en los últimos años, han venido desarrollando iniciativas de formación para directores centradas en la gestión educativa, básicamente a nivel de diplomado, en algunos casos de manera individual y en otros, de manera articulada (convenios entre universidades y ONG).

Todas estas iniciativas, en su mayor parte han conseguido capacitar a directores de zonas urbanas, llegando muy poco a zonas rurales; adicionalmente, no han contado con un sistema de acompañamiento sistemático que garantice el sostenimiento de la formación y sobre todo el seguimiento a la aplicación de lo aprendido en la gestión de su institución educativa.

#### IV. MARCO TEÓRICO

##### 4.1 Directrices del Diplomado y la Segunda Especialidad

- a) **Desarrollo profesional del directivo.-** Supone el desarrollo de tres tipos de competencias: personales, pedagógicas e institucionales.

Competencias Personales: Referidas a la formación permanente que favorece la comprensión de sí mismo a nivel personal como profesional. Permitiendo recuperar su rol como líder pedagógico, comprometido con la gestión escolar a través del desarrollo de habilidades blandas.

Competencias Pedagógicas: Implican múltiples aprendizajes relacionados a las áreas del currículo, la gestión de los procesos pedagógicos, el trabajo en equipo, la exploración y reflexión sobre la práctica, el análisis de casos y la experiencia de otros, así como el estudio de nuevas teorías y conceptos que posibiliten la reconstrucción y renovación de las estrategias y de los recursos docentes para la enseñanza como parte de la gestión de las condiciones del aprendizaje.

Competencias Institucionales: Permiten el intercambio de experiencias, para la definición y análisis de proyectos, en equipos de trabajo y culturas institucionales. Estos procesos favorecen conexiones con otras instituciones culturales, comunitarias y redes profesionales que alimentan el propio desarrollo. Las escuelas constituyen un entorno de socialización y aprendizaje para los estudiantes, pero también para los docentes y en este caso para los directivos.



- b) **Marco de Buen Desempeño del Directivo Escolar.-** Se constituye en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo desde el Sector Educación. Tiene como propósitos (i) establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela, (ii) identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando el desarrollo profesional de los directivos y (iii) guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos.

En su estructura, el Marco de Buen Desempeño del Directivo define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de las instituciones de educación básica del país; está estructurado en dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños.

Se constituyen en uno de los referentes para el diseño del Diplomado y la Segunda Especialidad, además de dos competencias recogidas del Marco de Buen Desempeño Docente referidas al desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, que es transversal a ambos marcos y describe el proceso de formación y desarrollo de la comunidad docente y las prácticas que la caracterizan.

- c) **Liderazgo pedagógico de los directivos.-** Consiste en desarrollar competencias que permitan a los directivos transformar la realidad para que mejore la educación y las prácticas docentes en el aula. Con una práctica de liderazgo distribuido, más democrático, con metas comunes que permitan motivar a los maestros en el desarrollo de sus habilidades y capacidades, así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

Se requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

- d) **Educación de adultos como rasgo característico de la formación.-** Entendida como proporcionar la oportunidad para que el directivo decida qué aprender, poseer autonomía y ser el origen de su propio aprendizaje. Explicita la concepción de que las actividades formativas se hacen en condiciones de horizontalidad entre los participantes y el facilitador, conjuntamente con un ambiente de aprendizaje adecuado, determinan lo que podría llamarse una buena práctica formativa; si no se establece esta relación de iguales o de tomar en cuenta a cada uno en la gestión de los conocimientos o de los aprendizajes, no existirá el compromiso de aprender para mejorar. Por otro lado, significa tomar en cuenta la pluralidad de los directivos participantes, respetando la realidad educativa de la que provienen, su experiencia, formación y trayectoria académica y profesional.

#### 4.2 Enfoques del Diplomado y la Segunda Especialidad

- a) **Enfoque por competencias.-** Toma como referencia la definición de competencia establecida en el Marco de Buen Desempeño Docente<sup>20</sup>: “Se entiende por competencia a la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos”; no solo como la facultad para poner en práctica un saber, ya que la resolución de problemas no supone únicamente un conjunto de saberes y la capacidad de usarlos, sino también la facultad para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para intervenir en ella. Si concebimos la competencia como la capacidad de resolver problemas y lograr propósitos, ella supone un actuar reflexivo que a su vez implica una movilización de recursos tanto internos como externos, con el fin de generar respuestas pertinentes en situaciones problemáticas para la toma de decisiones. Implica compromisos, disposición para hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de fundamentos conceptuales y comprensión de las consecuencias sociales de su decisión.
- b) **Enfoque crítico-reflexivo.-** Se orienta hacia el desarrollo del pensamiento crítico del directivo asociado a la capacidad para diagnosticar y formular propuestas de mejora. Busca que el directivo se involucre en el

<sup>20</sup> Ministerio de Educación del Perú (2012). Marco del Buen Desempeño Docente.







proceso de cambio de su propia institución educativa y se comprometa con los desafíos socioeducativos de su contexto local.

- c) **Enfoque transformacional.**- La gestión escolar implica un componente de transformación en tanto que se enmarca en un escenario de tránsito de enfoque de una jerarquía piramidal, una organización compartimentada y de administración de rutinas, a una gestión democrática con liderazgo pedagógico, centrada en los aprendizajes y que garantice estándares de calidad de la enseñanza. El movimiento de la mejora escolar pondera la participación del director de IE como uno de los más importantes ejes del cambio e identifica el liderazgo del director como elemento fundamental para impulsar la mejora de la escuela y la conformación de un escenario en el que la toma de decisiones en equipo tienda a la solución de los problemas para mejorar cualitativamente los procesos pedagógicos.

Como resultado de los crecientes mandatos y programas centrales, las cambiantes poblaciones de estudiantes y el mayor conocimiento de la práctica eficaz, las escuelas se encuentran bajo una enorme presión de cambiar y corresponde al líder escolar la gestión de los procesos de cambio. La transformación de la política en resultados ocurre de manera más crucial mediante la adaptación de la práctica en la escuela y el aula. El proceso es complejo y debe dirigirse con un fin definido y habilidad. En algunos casos, hay que vencer la resistencia al cambio con apoyo cuidadosamente estructurado, información relevante, un claro sentido de propósito y metas y oportunidades para aprender las habilidades que se demandan (Hall y Hord, 2005).

- d) **Enfoque participativo.**- La relación se da con el reconocimiento de la participación de todos los actores educativos en el proceso de gestión. No se trata de contemplarlos como elementos pasivos que deben ser administrados o "manejados", sino como personas, autónomas con voluntad y poder de decisión. Este enfoque promueve el reconocer y otorgar autonomía a los equipos directivos existentes en la estructura de la organización y aquellos actores educativos líderes que se constituyan para apoyar la gestión escolar.

La mejora escolar pondera la participación de todos los miembros de la comunidad escolar con la finalidad de hacer confluir las acciones para crear y mantener condiciones propicias para el aprendizaje, adoptando y desarrollando estructuras que promuevan ambientes de colaboración para el desarrollo de los procesos pedagógicos; lo que implica generar los mecanismos para propiciar el protagonismo de los estudiantes y la participación de padres de familia.

## V. PLAN DE ESTUDIOS DE LA SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO

### 5.1 Objetivo

Desarrollar y fortalecer las competencias y desempeños de directores y subdirectores de instituciones educativas públicas de Educación Básica y Técnico Productiva del país para gestionar sus escuelas bajo un enfoque de liderazgo pedagógico, en concordancia con lo establecido en el Marco de Buen Desempeño del Directivo y el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial.

### 5.2 Rasgos del perfil del egresado

La descripción de los rasgos del perfil de egresado contenido en el Plan del Diplomado y la Segunda Especialidad del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Educación Técnico-Productiva, tiene como sustento las características, competencias y desempeños presentados en el Marco de Buen Desempeño del Directivo. Se espera así, dar continuidad a las orientaciones de política respecto de la formación de directivos, cuyo principal soporte es la amplia consulta hecha a directivos de todo el país.

El tránsito de una gestión administrativa a una gestión con liderazgo pedagógico orientado al logro de resultados de aprendizaje significativo en los estudiantes, requiere que el director legitime su rol en la práctica pedagógica, principalmente como responsable del proceso pedagógico que ocurre al interior de su institución educativa. Para



lograrlo es necesario aprender y/o desarrollar nuevos desempeños como también desaprender otros. Por ejemplo, cambiar el centro de su acción administrativa, orientada a la interrelación con formularios y trámites, a una acción pedagógica, centrada en la relación horizontal, directa con los docentes, con la finalidad de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, generando un empoderamiento continuo en la gestión por resultados.

Cada uno de los rasgos del perfil del egresado del plan de especialización establece una relación de articulación con las competencias del Buen Desempeño del Directivo, de tal forma que se asegura su coherencia.

Se han considerado cinco competencias que todos los participantes debieran alcanzar una vez concluido este proceso, las cuales se describen a continuación:

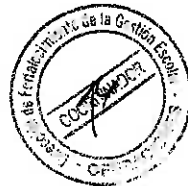
6. Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas priorizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente; haciendo uso óptimo de los recursos a su alcance; y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.
7. Toma decisiones informadas y contextualizadas con criterio ético, a partir de prioridades establecidas y evidencias, recogidas en el entorno institucional, familiar, social y ambiental.
8. Gestiona el clima institucional promoviendo la participación y la convivencia democrática con un enfoque intercultural, ambiental e inclusivo, que aseguren una organización escolar efectiva
9. Acompaña y evalúa el desempeño docente desde su rol de líder pedagógico, impulsando la reflexión crítica para la mejora continua de los procesos pedagógicos.
10. Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.

La siguiente matriz describe las características de este perfil:

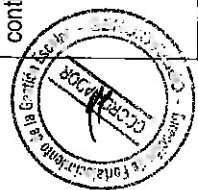


**Matriz de coherencia: competencias y desempeños del Marco de Buen Desempeño del Directivo respecto a los rasgos del perfil del egresado del plan general del Diplomado y Segunda Especialidad**

Marco de buen desempeño directivo		Rasgos del perfil del egresado del Diplomado y Segunda Especialidad
Competencias	Desempeños seleccionados	
<p><b>Competencia 1.</b> Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>	<p>1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.</p>	<p>1. Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas priorizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente; haciendo uso óptimo de los recursos a su alcance; y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.</p> <p>2. Toma decisiones informadas y contextualizadas con criterio ético, a partir de prioridades establecidas y evidencias, recogidas en el entorno institucional, familiar, social y ambiental.</p> <p>5. Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.</p>
<p><b>Competencia 2.</b> Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>	<p>2. Diseña y/o adapta de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, y estableciendo metas de aprendizaje.</p> <p>3. Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.</p>	<p>2. Toma decisiones informadas y contextualizadas con criterio ético, a partir de prioridades establecidas y evidencias, recogidas en el entorno institucional, familiar, social y ambiental.</p> <p>3. Gestiona el clima institucional promoviendo la participación y la convivencia democrática con un enfoque intercultural, ambiental e inclusivo, que aseguren una organización escolar efectiva</p> <p>5. Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.</p>



Marco de buen desempeño directivo		Rasgos del perfil del egresado del Diplomado y Segunda Especialidad
Competencias	Desempeños seleccionados	
<p><b>Competencia 3.</b> Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p>	<p>4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente afrontando y resolviendo las barreras existentes.</p> <p>5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.</p> <p>6. Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.</p>	<p>1. Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas priorizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente; haciendo uso óptimo de los recursos a su alcance; y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.</p> <p>2. Toma decisiones informadas y contextualizadas con criterio ético, a partir de prioridades establecidas y evidencias, recogidas en el entorno institucional, familiar, social y ambiental.</p>
	<p><b>Competencia 4.</b> Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizaje.</p>	



Marco de buen desempeño directivo		Rasgos del perfil del egresado del Diplomado y Segunda Especialidad
Competencias	Desempeños seleccionados	
<p><b>Competencia 5.</b> Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>	<p>16. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.</p> <p>17. Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.</p> <p>18. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.</p> <p>19. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.</p> <p>20 y 21. Monitorea los procesos de gestión de aula y evaluación de logros de aprendizaje. Empodera al profesor como autoridad pedagógica en su aula.</p>	<p>5. Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.</p> <p>3. Gestiona el clima institucional promoviendo la participación y la convivencia democrática con un enfoque intercultural, ambiental e inclusivo, que aseguren una organización escolar efectiva</p> <p>2. Toma decisiones informadas y contextualizadas con criterio ético, a partir de prioridades establecidas y evidencias, recogidas en el entorno institucional, familiar, social y ambiental.</p> <p>5. Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.</p>
<p><b>Competencia 6.</b> Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje</p>	<p>18. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.</p> <p>19. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.</p> <p>20 y 21. Monitorea los procesos de gestión de aula y evaluación de logros de aprendizaje. Empodera al profesor como autoridad pedagógica en su aula.</p>	<p>3. Gestiona el clima institucional promoviendo la participación y la convivencia democrática con un enfoque intercultural, ambiental e inclusivo, que aseguren una organización escolar efectiva</p> <p>4. Acompaña y evalúa el desempeño docente desde su rol de líder pedagógico, impulsando la reflexión crítica para la mejora continua de los procesos pedagógicos.</p>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
DIF  
27  
69

Ministerio de Educación  
Dirección de Fortalecimiento de la Gestión  
DIF  
VISACIÓN

Ministerio de Educación  
Dirección de Fortalecimiento de la Gestión  
DIF  
VISACIÓN

Marco de buen desempeño directivo		Rasgos del perfil del egresado del Diplomado y Segunda Especialidad
Competencias	Desempeños seleccionados	
<p><b>Competencia 8.</b> Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.</p>	<p>36. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.</p>	<p>4. Acompaña y evalúa el desempeño docente desde su rol de líder pedagógico, impulsando la reflexión crítica para la mejora continua de los procesos pedagógicos.</p> <p>5. Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.</p>
<p><b>Competencia 9.</b> Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.</p>	<p>40. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.</p>	<p>1. Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas prioritizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente; haciendo uso óptimo de los recursos a su alcance; y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.</p> <p>5. Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.</p>
	<p>39. Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar en base a ellos.</p>	





### 5.3 Estructura formativa

El Diplomado y la Segunda Especialidad, se desarrolla en dos etapas formativas con un total de 40 créditos:

- Diplomado: dos ciclos académicos, 24 créditos y la obtención del Diploma en Gestión Escolar.
- Segunda Especialidad: un ciclo académico, 16 créditos, elaboración y sustentación de trabajo académico y la obtención de título de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.

Etapas formativas	Módulos formativos	AGE/CIAG	Nº horas	Nº créditos
Diplomado en Gestión Escolar	Módulos formativos: 0, 1, 2, 3 Contenido transversal: HI Módulo 6 trabajo académico I	AGE: Visitas a la IE, Asesoría a distancia. CIAG	386	24
Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico	Módulos formativos: 4 y 5 Contenido transversal: HI Módulo 6 trabajo académico II	AGE: Visitas a la IE. CIAG	256	16
TOTAL			642	40

### 5.4 Organización de los módulos

El plan de estudios del Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico es de naturaleza modular. Los contenidos están organizados en tres ciclos académicos, divididos a su vez en siete (07) módulos y uno de contenido (01) transversal. El módulo 0 es introductorio, los módulos 1 al 5 son de formación especializada, el módulo 6 está diseñado para orientar al participante en la elaboración de un plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico y el contenido transversal (Habilidades Interpersonales) busca el desarrollo de competencias blandas en los participantes. Las capacidades y contenidos serán desarrollados en unidades didácticas, las mismas que a su vez se organizan en sesiones de aprendizaje. Dichos módulos se detallan a continuación:

- El Módulo Introductorio**, tal como su nombre lo indica se constituye en un preámbulo de preparación relacionado a aspectos generales del proceso formativo, se divide a su vez en dos unidades, a decir:
  - Primera Unidad; está orientado a la inducción y al empoderamiento de los participantes en la metodología del Diplomado y Segunda Especialidad y al desarrollo de diferentes estrategias de aprendizaje autónomo. Todo ello, con la finalidad de afrontar con éxito el programa y desarrollar habilidades y actitudes necesarias para la organización y adecuación del tiempo, así como técnicas de estudio, en el marco de los procesos de autorregulación y ajuste continuo. Así mismo está orientado a la preparación de los participantes para el uso y manejo adecuado de las principales herramientas tecnológicas que utilizarán durante el Diplomado y Segunda Especialidad y una revisión básica de habilidades tecnológicas necesarias para el ejercicio de su función.
  - Segunda Unidad; tiene la finalidad de presentar y revisar las orientaciones, criterios y procedimientos para la formulación del trabajo académico denominado plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico que deberá ser elaborado por el participante durante el proceso formativo y sustentado al final del mismo.
- Módulos de formación especializada del 1 al 5**, serán utilizados para organizar y desarrollar los contenidos del Diplomado y Segunda Especialidad, así como para permitir a los formadores tutores organizar los materiales de los respectivos módulos. Incluye unidades didácticas que a su vez podrán organizarse en sesiones de aprendizaje en función de los contenidos.

**Contenido transversal (Habilidades Interpersonales);** es transversal al proceso formativo y está orientado al desarrollo de competencias blandas en los participantes. Se ejecuta en sesiones que deben ser realizadas de preferencia al final de cada unidad. Es de responsabilidad de un profesional especializado en el tema y funciona con características de "grupo de apoyo", cuyo objetivo es la reflexión



intra e inter personal, el intercambio de experiencias, la ayuda mutua y la identificación de recursos de afrontamiento para conseguir un fin determinado, para el caso mejorar su desempeño personal y profesional en el ejercicio del cargo.

- d. **Módulo 6: Trabajo Académico**, concerniente al plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, busca consolidar las capacidades y conocimientos desarrollados en el Diplomado y la Segunda Especialidad. Se desarrollará a lo largo de la formación, mediante seminarios en cada uno de los módulos (del 0 al 5) y culmina con la elaboración de un producto final denominado para el fortalecimiento de su desempeño en el ejercicio del liderazgo pedagógico".







### 5.5 Matriz de competencias, capacidades, indicadores y contenidos

## SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO MATRIZ DE COMPETENCIAS, CAPACIDADES, INDICADORES Y CONTENIDOS

### SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO – III CICLO

MÓDULOS	RASGOS DE PERFIL DEL EGRESADO (COMPETENCIAS)	CAPACIDADES	INDICADORES	CONTENIDOS
MÓDULO 4 GESTIÓN CURRICULAR, COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y LIDERAZGO PEDAGÓGICO	Acompaña y evalúa el desempeño docente desde su rol de líder pedagógico, impulsando la reflexión crítica para la mejora continua de los procesos pedagógicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña condiciones favorables a procesos pedagógicos de calidad en base al manejo de criterios y herramientas normativas y curriculares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caracteriza los procesos pedagógicos claves para el logro de las competencias que demanda el currículo.</li> <li>Maneja procedimientos para conducir espacios de reflexión colectiva sobre las fortalezas y debilidades de la práctica pedagógica del docente.</li> <li>Plantea condiciones para reducir o superar distorsiones e interferencias a los procesos pedagógicos que desarrollan competencias.</li> <li>Diseña estrategias para viabilizar las condiciones que favorezcan procesos pedagógicos de calidad para desarrollar competencias.</li> <li>Demuestra conocimiento y comprensión del currículo de educación básica.</li> <li>Demuestra conocimiento acerca de los procesos de adaptación curricular.</li> <li>Demuestra conocimiento y comprensión de las herramientas curriculares producidas por el Ministerio de Educación para orientar la enseñanza.</li> <li>Está informado sobre las normativas técnicas pedagógicas producidas por el Ministerio de Educación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Currículo de Educación Básica Regular</li> <li>Enfoque de competencias</li> <li>Rutas de aprendizaje</li> <li>Enseñanza, tipos e implicancias               <ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo centrado en el docente</li> <li>Modelo centrado en el estudiante</li> </ul> </li> <li>Procesos pedagógicos clave:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Interacciones docente/estudiante</li> <li>Uso del conocimiento para afrontar retos</li> <li>Gestión óptima del tiempo</li> <li>Uso de ambientes y materiales</li> <li>Evaluación formativa</li> </ul> </li> </ul>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
25  
FOLIO



MÓDULOS	RASGOS DE PERFIL DEL EGRESADO (COMPETENCIAS)	CAPACIDADES	INDICADORES	CONTENIDOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiza el trabajo colaborativo y la reflexión pedagógica entre docentes, orientados a la mejora de los aprendizajes de los y las estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiza el trabajo colaborativo y la reflexión pedagógica entre docentes, orientados a la mejora de los aprendizajes de los y las estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Crea oportunidades para el trabajo colaborativo entre docentes para la mejora de los procesos pedagógicos.</li> <li>■ Diseña estrategias para destacar y promover buenas prácticas pedagógicas entre el equipo docente de su IE.</li> <li>■ Maneja estrategias para la generación de acuerdos y el manejo de discrepancias en el trabajo grupal.</li> <li>■ Maneja estrategias y herramientas para promover la reflexión crítica en el análisis de las prácticas pedagógicas.</li> <li>■ Maneja criterios para el análisis de las prácticas pedagógicas, basados en el <i>Marco de Buen Desempeño Docente</i> y en las demandas del currículo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comunidad profesional de aprendizaje:</li> <li>■ Definiciones básicas</li> <li>■ Enfoque de trabajo colaborativo</li> <li>■ Estrategias de conducción de grupos</li> <li>■ Redes de colaboración</li> <li>■ Desarrollo de grupos de interés</li> <li>■ Práctica y producción de conocimiento</li> <li>■ Reflexión de la práctica pedagógica:</li> <li>■ Enfoque de competencias</li> <li>■ Enfoque crítico reflexivo</li> <li>■ Técnicas de análisis de la práctica</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes orientadas a su actualización y mejora de los aprendizajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes orientadas a su actualización y mejora de los aprendizajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Propone mecanismos participativos para hacer seguimiento a los avances de los aprendizajes.</li> <li>■ Establece las necesidades de formación de sus docentes a partir de las evidencias de su práctica.</li> <li>■ Maneja criterios para distinguir formadores, planes y programas formativos de calidad y equidad.</li> <li>■ Distingue las estrategias que sirven para el desarrollo de competencias y capacidades profesionales docentes.</li> <li>■ Diseña planes de capacitación pertinentes a las necesidades de formación de los docentes.</li> <li>■ Identifica los saberes y fortalezas más destacadas de sus docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Marco del Buen Desempeño Docente</i> y las nueve competencias profesionales</li> <li>■ Programas formativos: criterios de calidad</li> <li>■ Estrategias para el desarrollo de capacidades docentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación entre pares</li> <li>- Círculos de inter aprendizaje</li> <li>- Pasantías</li> <li>- Video-formación</li> <li>- Narrativas</li> <li>- Documentación de la práctica</li> </ul> </li> <li>■ Planificación, monitoreo y evaluación de planes de capacitación docente</li> </ul>



MÓDULOS	RASGOS DE PERFIL DEL EGRESADO (COMPETENCIAS)	CAPACIDADES	INDICADORES	CONTENIDOS
MÓDULO 6 TRABAJO ACADEMICO II PLAN DE ACCIÓN Y BUENA PRÁCTICA	Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas priorizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente; con el uso óptimo de los recursos a su alcance; y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiza un plan de acción y/o plan de sistematización de una buena práctica, reflexionando a partir del análisis de la realidad utilizando estrategias participativas y colaborativas para atender necesidades identificadas de su IE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña propuestas de evaluación pertinentes a los objetivos de los planes de capacitación que elabora.</li> <li>Diseña estrategias para destacar y promover buenas prácticas pedagógicas entre el equipo docente de su IE.</li> <li>Organiza información que sustente su propuesta.</li> <li>Sustenta sus propuestas priorizadas teniendo en cuenta los referentes conceptuales analizados, evidencias y experiencias de éxito.</li> <li>Planifica las acciones específicas que debe realizar como líder pedagógico para hacer viables las alternativas del plan de acción o la sistematización de la buena práctica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de la información</li> <li>Construcción del marco conceptual referencial</li> <li>Objetivos, acciones y metas para el plan de acción y/o sistematización de la buena práctica</li> </ul>
CONTENIDO TRANSVERSAL HABILIDADES INTERPERSONALES	Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que favorece la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.</li> <li>Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa, que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la institución educativa, en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maneja criterios y estrategias para prevenir y responder a los conflictos en la institución educativa desde su rol directivo.</li> <li>Identifica actitudes y prácticas asociadas a la violencia en la IE y plantea alternativas para generar cambios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolución de conflictos en la institución educativa</li> <li>Criterios y estrategias para prevenir y/o responder a los conflictos</li> <li>Rol del directivo</li> <li>Respuesta del directivo frente a las situaciones de violencia en la institución educativa</li> <li>Acoso escolar</li> <li>Factores de riesgo y protección frente a la violencia</li> </ul>

27

MÓDULOS	RASGOS DE PERFIL DEL EGRESADO (COMPETENCIAS)	CAPACIDADES	INDICADORES	CONTENIDOS
MÓDULO 5	Acompaña y evalúa el desempeño docente desde su rol de líder pedagógico, impulsando	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprende, organiza y ejecuta los procesos de monitoreo de la práctica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demuestra comprensión sobre las 9 competencias profesionales que plantea el Marco de Buen Desempeño Docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoreo de los logros de aprendizaje: <ul style="list-style-type: none"> <li>Definiciones básicas</li> <li>Marco normativo</li> </ul> </li> </ul>



MÓDULOS	RAGOS DE PERFIL DEL EGRESADO (COMPETENCIAS)	CAPACIDADES	INDICADORES	CONTENIDOS
<b>MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE</b>	la reflexión crítica para la mejora continua de los procesos pedagógicos.	docente en el ejercicio del liderazgo pedagógico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conoce las características y exigencias de una estrategia de monitoreo de la práctica pedagógica.</li> <li>■ Explica la importancia del monitoreo para la mejora del desempeño docente y de los aprendizajes.</li> <li>■ Organiza el proceso de monitoreo del desempeño pedagógico en su IE, involucrando a los propios docentes en el proceso de implementación.</li> <li>■ Elabora participativamente instrumentos y estrategias de monitoreo de la práctica docente.</li> <li>■ Diseña procesos de monitoreo y adaptación de las prácticas pedagógicas pertinente al Marco de Buen Desempeño Docente, a las demandas del currículo y a las diferentes necesidades de sus estudiantes.</li> <li>■ Diseña estrategias viables de monitoreo a las prácticas pedagógicas en su institución educativa.</li> <li>■ Domina técnicas y procedimientos para elaborar informes de monitoreo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estrategias de monitoreo</li> <li>■ Estrategias de participación</li> <li>■ Instrumentos</li> <li>■ Indicadores e instrumentos.</li> <li>■ Elaboración de informes</li> <li>- Decisiones basadas en información               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Producción de datos para la mejora</li> <li>■ Evaluación de evidencias</li> <li>■ Uso de datos para la toma de decisiones pedagógicas</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comprende, organiza y ejecuta los procesos de acompañamiento docente para el ejercicio del liderazgo pedagógico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conoce y describe la estrategia de acompañamiento pedagógico de manera pertinente al marco técnico y normativo.</li> <li>■ Explica la importancia del acompañamiento para los procesos de mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.</li> <li>■ Relaciona la estrategia de acompañamiento pedagógico en referencia al currículo escolar y al Marco de Buen Desempeño Docente.</li> <li>■ Maneja criterios, estrategias e instrumentos para el análisis del desempeño docente en base a evidencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompañamiento pedagógico:               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definiciones básicas</li> <li>■ Importancia</li> <li>■ Mejora del desempeño docente</li> <li>■ Mejora de los aprendizajes</li> <li>■ Acompañamiento y liderazgo pedagógico</li> </ul> </li> <li>- Los procedimientos del acompañamiento:               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diagnóstico de la práctica</li> <li>■ Plan de acompañamiento</li> <li>■ El protocolo de acompañamiento</li> </ul> </li> </ul>		



MODULOS	RASGOS DE PERFIL DEL EGRESADO (COMPETENCIAS)	CAPACIDADES	INDICADORES	CONTENIDOS
<p><b>MÓDULO 6</b> <b>TRABAJO ACADÉMICO II</b> <b>PLAN DE ACCIÓN Y BUENA PRÁCTICA</b></p>	<p>Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas prioritizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente; con el uso óptimo de los recursos a su alcance; y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.</p>	<p>Desarrolla procesos de evaluación y autoevaluación del desempeño del docente basados en las evidencias recogidas en los procesos de monitoreo y acompañamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maneja estrategias de retroalimentación formativa al docente a partir de la observación y análisis de su práctica pedagógica.</li> <li>Diseña estrategias viables para el desarrollo de una estrategia de acompañamiento pedagógico del desempeño de su personal docente.</li> <li>Adapta y contextualiza instrumentos y estrategias de acompañamiento pedagógico de la práctica docente de manera participativa.</li> <li>Formula criterios para la evaluación y autoevaluación de la práctica docente basados en el <i>Marco de Buen Desempeño Docente</i>.</li> <li>Formula y/o adecúa instrumentos de evaluación formativa de la práctica pedagógica.</li> <li>Planifica estrategias y oportunidades para la autoevaluación continua de la práctica pedagógica en su institución educativa.</li> <li>Propone planes, condiciones y estrategias de heteroevaluación e inter evaluación del desempeño docente a partir de las evidencias del monitoreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las herramientas y estrategias básicas</li> <li>La observación del desempeño docente</li> <li>Retroalimentación al docente</li> <li>Estrategias de participación</li> <li>Habilidades para el acompañamiento:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad de las interacciones;</li> <li>Diálogo y reflexión sobre la práctica</li> <li>Actitudes del acompañante</li> <li>Acompañamiento y rol de autoridad</li> </ul> </li> <li>Evaluación del desempeño docente:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Significado y rasgos básicos</li> <li>Tipos de evaluación</li> <li>Monitoreo y evaluación</li> <li>Valoración de evidencias</li> <li>Usos formativos de la evaluación</li> <li>Informe de evaluación</li> </ul> </li> <li>Instrumentos de evaluación:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Portafolio</li> <li>Lista de cotejo</li> <li>Guía de observación</li> <li>Rúbricas</li> </ul> </li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiza un plan de acción (para fortalecer el liderazgo pedagógico o sistematizar una buena práctica) reflexionado a partir del análisis de la realidad utilizando estrategias participativas y colaborativas para atender necesidades identificadas de su IE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña la propuesta del plan de acción destacando la dimensión del liderazgo pedagógico.</li> <li>Elabora matriz de monitoreo y evaluación.</li> <li>Elabora el documento que describe la buena práctica destacando la dimensión del liderazgo pedagógico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño del plan de acción</li> <li>Diseño del plan de sistematización de la buena práctica.</li> <li>Diseño de matriz de monitoreo y evaluación</li> </ul>



MÓDULOS	RASGOS DE PERFIL DEL EGRESADO (COMPETENCIAS)	CAPACIDADES	INDICADORES	CONTENIDOS
<p><b>CONTENIDO TRANSVERSAL HABILIDADES INTERPERSONALES</b></p>	<p>ANALIZA, REFLEXIONA Y MANEJA ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYEN A SU DESARROLLO INTERPERSONAL y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que favorece la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.</li> <li>Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa, que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la IE (institución educativa) en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica prácticas que favorecen la convivencia saludable y armónica en la institución educativa.</li> <li>Conoce y se ejercita en el desarrollo de habilidades interculturales y de inclusión.</li> <li>Identifica y plantea estrategias para promover su bienestar socioemocional como directivo y el bienestar de la comunidad educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valoración de las diferencias para una convivencia saludable</li> <li>Habilidades interculturales y de inclusión</li> <li>Bienestar socioemocional del directivo y de la comunidad educativa</li> </ul>

MÓDULOS	RASGOS DE PERFIL DEL EGRESADO (COMPETENCIAS)	CAPACIDADES	INDICADORES	CONTENIDOS
<p><b>MÓDULO 6 TRABAJO ACADEMICO II PLAN DE ACCIÓN Y BUENA PRACTICA</b></p>	<p>Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas prioritizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente; con el uso óptimo de los recursos a su alcance; y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiza un plan de acción y/o la sistematización de la buena práctica a partir del análisis de la realidad utilizando estrategias participativas y colaborativas para atender necesidades identificadas de su IE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabora el informe final del plan de acción y/o sistematización de la buena práctica en gestión con liderazgo pedagógico.</li> <li>Sustenta su plan de acción y/o buena práctica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración del informe del plan de acción para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico</li> <li>Elaboración del informe de sistematización de la buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico</li> </ul>





### 5.6 Cuadro general de horas

Módulos	Unidad Didáctica	Horas a distancia	Horas presenciales de los Talleres y Seminarios			Horas de Asesoría en Gestión (AGE)		Horas Total	Créditos
			Módulo temático	Trabajo académico	Contenido Transversal (HI)	Visita IIEE	CIAG		
Módulo 4 Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico	Unidad 1	03	45	-	06	08	06	104	7
	Unidad 2	02	25	05	04				
Módulo 5 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente	Unidad 1	03	45	-	06	08	06	104	7
	Unidad 2	02	25	05	04				
Módulo 6	Unidad 1	02	-	40	-	-	06	48	2
<b>TOTAL SEGUNDA ESPECIALIDAD</b>		<b>12</b>	<b>140</b>	<b>50</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>256</b>	<b>40</b>

### 5.7 Sumilla por Módulo de Aprendizaje

Módulo	Sumilla
<b>Módulo 4.</b> Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico	Este módulo le permite al participante conocer y analizar los modelos, enfoques y lineamientos de la propuesta curricular nacional y regional para que pueda desarrollar y/o adaptar planes curriculares para los distintos niveles y ciclos que atiende su IE. Asimismo, orientar a los docentes a partir de la reflexión sobre su práctica pedagógica, para promover su actualización pedagógica en espacios de trabajo colaborativo con el fin de asumir su implementación desde los lineamientos pedagógicos y curriculares que aporten al logro de aprendizajes de los estudiantes y a la mejora del desempeño docente.
<b>Módulo 5.</b> Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente	Este módulo desarrolla el análisis del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente como las nuevas capacidades que debe fortalecer el directivo en el marco de una gestión con liderazgo pedagógico. Se hará énfasis en la necesidad de considerar a la reflexión crítica y la autoevaluación del propio quehacer como mecanismos indispensables para la mejora continua del desempeño.
<b>Módulo 6.</b> Trabajo académico: Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.	El módulo busca consolidar las capacidades y conocimientos desarrollados en el Diplomado y la Segunda Especialidad. Se desarrollará a lo largo de la formación, mediante seminarios en cada uno de los módulos (del 0 al 5) y culmina en el Módulo 6 con la elaboración de un producto final denominado "Plan de acción y buenas prácticas para el fortalecimiento de su desempeño en el ejercicio del liderazgo pedagógico" El proceso de elaboración del plan de acción y la sistematización de la buena práctica considerado como un trabajo académico, supone por parte del participante la reflexión sobre los problemas identificados en el diagnóstico, la revisión de experiencias y marcos teóricos que le permitan fundamentar su propuesta en coherencia con la realidad de su institución educativa.
<b>Contenido transversal</b> Habilidades interpersonales (HI)	Son contenidos que se desarrollarán a lo largo del Diplomado y Segunda Especialidad. Constituye un espacio privilegiado para desarrollar en los directivos procesos de auto reflexión, así como promover el desarrollo de habilidades blandas que favorezcan su bienestar personal y el de su comunidad educativa, propiciando buenas relaciones interpersonales que generen una convivencia y clima escolar saludable.

### 5.8 Evaluación de Aprendizajes

#### Definición conceptual



El proceso de evaluación desarrollado en el Diplomado y la Segunda Especialidad debe ser asumido como parte determinante del aprendizaje que contribuya a la adquisición de competencias en los directivos participantes, el cual es asumido por las entidades formadoras. En este sentido, la evaluación se constituye en un proceso participativo, reflexivo, crítico, formativo y sistemático basado sustantivamente en el desempeño. Para ello:

- Considera que es un proceso participativo porque los directivos son activos durante el proceso de la evaluación.
- Toma en cuenta que es reflexivo porque la evaluación es fundamental para ayudar a los directivos participantes a conocer sus fortalezas y debilidades de una manera más práctica.
- Es considerado como un proceso crítico, por cuanto debe ayudar a tomar conciencia que el proceso evaluativo es parte del proceso formativo. Por esto, la formación debe estar caracterizada por una lógica de mejoramiento continuo que involucre todos los procesos pedagógicos y no sólo el aprendizaje; inclusive, debe servir para optimizar la enseñanza y el mismo proceso de evaluación.
- Interioriza que es formativo porque la finalidad última de la evaluación es garantizar un proceso dirigido e intencional para optimizar los aprendizajes de los directivos participantes. Por consiguiente, toda situación evaluativa debe ser a su vez una situación de aprendizaje. Además, se debe considerar que la calidad del proceso formativo, en el ámbito profesional, se ha de traducir en la producción de aprendizajes para desempeñar competentemente las funciones que les son propias a los directivos de una institución educativa.
- Establece que es sistemático porque el proceso de la evaluación debe estar planificado, instrumentado, ejecutado y evaluado en función al enfoque de evaluación de competencias.

### ¿QUÉ SE EVALÚA?

Son las 5 competencias que sustentan el perfil de egreso del participante de la estructura curricular del plan de estudios del Diplomado y la Segunda Especialidad, las que serán evaluadas, a través de las capacidades e indicadores correspondientes a los módulos formativos del 0 al 6, el contenido transversal de Habilidades Interpersonales, AGE y CIAG.

### ¿CUÁNDO SE EVALÚA?

La evaluación de aprendizaje se debe hacer en forma paralela al proceso de programación de aprendizaje de acuerdo a los sílabos de los módulos respectivos.

La evaluación tiene tres momentos:

El **primer momento** corresponde a una evaluación diagnóstica (prueba de entrada al inicio de cada módulo), cuya función es determinar lo que el directivo participante posee en términos de los conocimientos adquiridos y el estado en el que se encuentra.

El **segundo momento** es el de la evaluación formativa, cuya función es retroalimentar al directivo participante sobre qué está aprendiendo y qué necesita mejorar.

El **tercer momento** corresponde a la evaluación de resultado del directivo participante, con el propósito de certificar o acreditar su desempeño de cara a las 5 competencias desarrolladas.

	Al inicio del módulo	Durante el módulo:	Al finalizar el módulo
Primer momento		Talleres y seminarios AGE, CIAG	
Segundo momento			Tercer momento



### ¿CÓMO Y CON QUÉ EVALUAR?

Se requiere identificar situaciones de evaluación y mecanismos de valoración que estén vinculados a las técnicas, procedimientos e instrumentos de evaluación.







La evaluación debe implicar los siguientes procesos:

- Definir las situaciones de evaluación (al inicio del módulo).
- Proponer o sugerir los criterios de evaluación, el tipo de evidencia y las rúbricas sobre la base del desempeño y los indicadores seleccionados de acuerdo a las estrategias formativas utilizadas, las que se describen a continuación:

**Talleres y seminarios;** estrategia que se desarrollará a través de sesiones presenciales tipo taller, donde se privilegiará la práctica de estrategias participativas de reflexión discusión, trabajos grupales e individuales de tipo aplicativo, los cuales serán evaluados respectivamente, teniendo en cuenta los tres momentos descritos anteriormente.

El MINEDU entregará una Guía de orientaciones generales para el formador, en el que se alcanzarán los lineamientos y orientaciones de evaluación, además, mediante los talleres de capacitación a las entidades formadoras, las universidades elaboraran sus instrumentos de evaluación respectivos.

**Asesoría a la Gestión Escolar (AGE);** En el marco del programa de formación de directivos la asesoría en gestión escolar se define como un proceso mediado por el asesor en gestión, con el objeto de interactuar con los equipos directivos, promoviendo el análisis y reflexión de la gestión escolar para la toma de decisiones. La asesoría en gestión escolar da continuidad al trabajo del formador tutor del módulo de trabajo académico "Plan de acción y Buena Práctica" en relación a los enfoques y dimensiones del liderazgo eficaz.

Su propósito consiste en brindar asesoría a los equipos directivos de las Instituciones Educativas en el proceso de elaboración del trabajo académico: plan de acción y buena práctica. Para tal fin, la asesoría en gestión escolar incluye un conjunto de acciones concretas basadas en aportes teóricos y procedimentales que postulan un enfoque crítico y reflexivo, tomando en cuenta las dimensiones del liderazgo pedagógico. Se promoverá el inter aprendizaje, el trabajo colaborativo y la retroalimentación de la práctica del directivo.

El MINEDU entregará una Guía de orientaciones generales para el AGE, en el que se alcanzarán los lineamientos y orientaciones de evaluación.

### ¿CÓMO PROCESAR LA INFORMACIÓN EVALUATIVA?

La información recogida a través de los diversos instrumentos de evaluación antes señalados debe ser procesada e interpretada, con la finalidad de otorgar una valoración determinada.

La calificación de los módulos será de la siguiente manera:

#### Criterios de evaluación

#### Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico

Módulo	Criterios	Porcentaje	Créditos
IV	Contenido módulo (talleres presenciales y distancia)	72%	7
	Contenido transversal de HI	8%	
	Trabajo académico II	6%	
	Asesoría en gestión Escolar (Visita a la IE)	8%	
	CIAG	6%	
	<b>TOTAL MÓDULO</b>	<b>100%</b>	
V	Contenido módulo (talleres presenciales y distancia)	72%	



	Contenido transversal de HI	8%	7
	Trabajo académico II	6%	
	Asesoría en gestión Escolar (Visita a la IE)	8%	
	CIAG	6%	
	<b>TOTAL MÓDULO</b>	<b>100%</b>	
VI	Formación a distancia	4%	2
	Trabajo académico	84%	
	CIAG	12%	
	<b>TOTAL MÓDULO</b>	<b>100%</b>	

El promedio final del participante se obtiene:

$$\text{Promedio final} = \frac{(4 \times M0) + (6 \times M1) + (6 \times M2) + (6 \times M3) + (2 \times M6D) + (7 \times M4) + (7 \times M5) + (2 \times M6SE)}{40}$$

Donde se considera el número de créditos de cada módulo para asignar la ponderación correspondiente, y la leyenda es la siguiente:

Mi= Nota del módulo i

M6D= Nota del módulo 6 del Diplomado (Trabajo Académico I)

M6SE= Nota del módulo 6 de la Segunda Especialidad (Trabajo Académico II)

El coordinador académico de la entidad formadora será el responsable de consolidar las evaluaciones de las diversas estrategias y actividades de capacitación de los respectivos módulos.

Con fines de certificación, cada módulo se califica en escala vigesimal. El módulo se considera aprobado con la nota mínima de once (11) y de igual manera el ponderado. En caso de desaprobación la universidad brindará facilidades para que los participantes tengan oportunidad de subsanación.

## VI. MODALIDAD, ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN, METODOLOGÍA, RECURSOS Y MATERIALES DE ESPECIALIZACIÓN

### 6.1 Modalidad y estrategias de capacitación

Las modalidades y estrategias del Diplomado y Segunda Especialidad en Gestión con Liderazgo Pedagógico del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva, se sustentan por lo dispuesto en la normatividad que lo respalda (RSG 1882 - 2014 MINEDU).

Se entiende por modalidad al tipo de interacción establecida entre formador y/o asesor y el participante durante el desarrollo de las sesiones de enseñanza - aprendizaje. En tal sentido, el Diplomado y la Segunda Especialidad tienen una modalidad presencial.

La modalidad presencial se caracteriza por una interacción directa entre el formador y/o asesor y el participante durante las sesiones de clase o durante la asesoría y los círculos de inter aprendizaje. Ello implica la asistencia a clases y la constitución de grupos distribuidos en aulas o en grupos de asesoramiento sea de forma personalizada o grupal, cuyo criterio de agrupamiento será la ubicación geográfica de los directivos.

Una característica relevante del Diplomado y la Segunda Especialidad es que se desarrolla en horarios contra turno de trabajo de los directivos y/o fines de semana. No está previsto que el director se ausente de su institución educativa durante la jornada escolar.

El plan de estudios del Diplomado y Segunda Especialidad tienen una duración total de 642 horas, 40 créditos y comprende tres ciclos académicos:





- **Diplomado en Gestión Escolar:** Los dos primeros ciclos están constituidos por el módulo 0 introductorio, los módulos del 1 al 3 de formación general, el Contenido transversal de habilidades interpersonales y el módulo 6 trabajo académico I plan de acción o buena práctica.
- **Segunda Especialidad en Gestión con Liderazgo Pedagógico,** considera un tercer ciclo, constituido por los módulos 4 y 5 de formación general, el Contenido transversal de habilidades interpersonales y el módulo 6 trabajo académico II plan de acción o buena práctica, que deberá ser sustentado para la obtención del título de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.

Son tres las estrategias de capacitación que se detallan a continuación:

### 6.1.1 TALLERES Y/O SEMINARIOS

Esta estrategia se desarrollará a través de sesiones presenciales tipo taller, donde se privilegiará la práctica de estrategias participativas de reflexión discusión, trabajos grupales y trabajos individuales de tipo aplicativo.

Se desarrollarán cada quince días en bloques temáticos de 17 horas cronológicas (15 horas para los módulos académicos y 2 horas para el módulo transversal).

SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO	
Módulos 4 y 5 de formación especializada	140
Módulo 6 Trabajo académico II	50
Contenido transversal de habilidades interpersonales	20
TOTAL	210

Considerando que la formación está estructurada en base a 5 competencias que sustentan el perfil de egreso del participante, el tratamiento curricular es secuencial y vinculante entre el diplomado y la segunda especialidad, por lo que la aprobación del diplomado es un requisito indispensable para la continuidad de los estudios de la segunda especialidad.

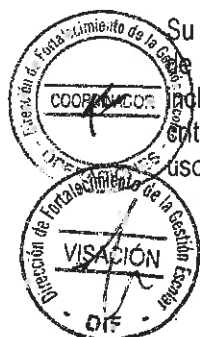
Formación a distancia:

- Tiene por finalidad asegurar una atención y asistencia permanente al directivo.
- A través de las actividades a distancia los participantes realizan lecturas de los casos y de la bibliografía referida en los sílabos (ver Anexo 05) que ayudan a profundizar el aprendizaje, participando en foros para discutir y reflexionar sobre las lecturas realizadas.
- Cada directivo participante recibirá 12 horas de asesoría técnica durante toda la formación, una hora por semana en promedio.
- Cada Formador Tutor tendrá a su cargo 5 participantes por grupo.
- Se realiza a través de medios virtuales: foros, chats y correos electrónicos.

### 6.1.2 ASESORÍA A LA GESTIÓN ESCOLAR

En el marco del programa de formación de directivos la asesoría en gestión escolar se define como un proceso mediado por el asesor en gestión, con el objeto de interactuar con los equipos directivos, promoviendo una reflexión crítica de la práctica de gestión escolar de los directivos que contribuya a la toma de decisiones. La asesoría en gestión escolar da continuidad y complementa al trabajo del formador tutor del módulo de trabajo académico "Plan de acción y Buena Práctica" en relación a los enfoques y dimensiones del liderazgo eficaz.

Su propósito consiste en brindar asesoría a los equipos directivos de las Instituciones Educativas en el proceso de elaboración del trabajo académico: plan de acción y buena práctica. Para tal fin, la asesoría en gestión escolar incluye un conjunto de acciones concretas basadas en aportes teóricos y procedimentales que postulan un enfoque crítico y reflexivo, tomando en cuenta las dimensiones del liderazgo pedagógico: a) establecimiento de metas, b) uso estratégico de recursos, c) planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, d)



promoción del aprendizaje y desarrollo de los maestros, e) generación de un ambiente y seguro de soporte en la gestión de su institución educativa.

Los contenidos de la asesoría guardan correspondencia con contenidos desarrollados en los talleres y/o seminarios de capacitación del módulo 6 y en los CIAG. Son programadas en coordinación con el directivo utilizando protocolos y diversos instrumentos.

Son funciones del AGE:

- Orientar a los directivos para la caracterización y explicación de las dificultades y fortalezas de la gestión en cada IE, respecto al plan de acción.
- Orientar a los directivos respecto de las posibles respuestas a los principales problemas identificados en sus IIEE, en base al análisis y acuerdos de las alternativas de solución, abordadas en el colectivo de AGE.
- Orientar a los directivos en la identificación y sistematización de las prácticas clave del liderazgo pedagógico.
- Informar a la entidad formadora y al MINEDU sobre los avances y resultados del proceso.

En ningún caso los asesores podrán asumir la actitud de supervisión puesto que no es el rol que les corresponde.

La asesoría se realiza a través de:

### VISITAS A LA IE

- Se realizarán en promedio 4 visitas de 8 horas a cada institución educativa (código modular) con un total de 32 horas a lo largo del Diplomado y Segunda Especialidad.
- Teniendo en cuenta la caracterización y las necesidades de los directivos la EF podrá complementar visitas diferenciadas a las IIEE, con el objeto de brindarles la asesoría técnica más conveniente.
- Cada asesor en gestión visita entre 30 y 34 IIEE (promedio 32) en las zonas de fácil acceso y un máximo de 25 IIEE en las zonas más lejanas o de difícil acceso.

### CÍRCULOS DE INTER APRENDIZAJE EN GESTIÓN ESCOLAR (CIAG)

En el marco del programa de formación de directivos, los CIAG son espacios de discusión y reflexión entre directivos participantes, desarrollados a través de la metodología de reuniones, en las cuales se realiza un proceso analítico, reflexivo y de puesta en común de los procesos de gestión escolar que conducen y en relación con los contenidos clave desarrollados en los talleres. Los CIAG son un espacio propicio y potente para promover el interaprendizaje, el trabajo colaborativo y la retroalimentación de las prácticas de gestión escolar que los directivos comparten en este espacio. Los CIAG serán conformados preferentemente, teniendo en cuenta las redes ya establecidas en las distintas regiones o por cercanía geográfica, lo que permite dialogar con un contexto social y cultural compartido que enriquece el análisis y la reflexión de los límites y posibilidades de una gestión escolar con liderazgo pedagógico.

Cada AGE organizará a sus participantes hasta en 3 grupos conformados por 10 a 12 instituciones educativas (11 en promedio), bajo la siguiente dinámica: (i) generación de clima de confianza y colaboración que contribuya al fortalecimiento de una identidad colectiva, (ii) análisis y reflexión crítica de los principales problemas y alternativas de solución para una gestión con liderazgo pedagógico centrado en la mejora de los aprendizajes, (iii) identificación de necesidades formativas, desafíos de autoformación y plan de trabajo del CIAG, (iv) acompañamiento a la elaboración del Plan de acción y buena práctica a partir de lo trabajado en el CIAG.

El AGE es el responsable del desarrollo de los CIAG. Su rol es eminentemente proactivo, dinamiza procesos reflexivos, es facilitador, es un par crítico; con iniciativa para adelantarse a las necesidades de los directivos y utilizar y expender instrumentos, respuestas y herramientas frente a las problemáticas detectadas durante las visitas a las IIEE. El AGE incorpora a los directivos participantes en la organización y desarrollo de los CIAG, buscando promover en estos el desarrollo de su liderazgo.





## 6.2 Metodología

La metodología concretiza los enfoques y principios del Diplomado y la Segunda Especialidad; establece una fuerte conexión entre la formación teórica y la aplicación práctica de lo aprendido. Valora la experiencia de los participantes y fomenta la reflexión y sistematización de sus prácticas; promueve el intercambio de ideas y experiencias entre pares mediante dinámicas vivenciales, presentaciones, debates en los talleres, foros virtuales y elaboración de trabajos de aplicación. Estimula la capacidad crítica, creativa y propositiva, indispensables para la gestión, a través de la elaboración de trabajos individuales y grupales.

Como todos los programas en esta modalidad, el proceso demanda de los participantes mucha disciplina para la organización de su tiempo de estudio. Se ha previsto una dedicación aproximada de diez horas a la semana para poder cumplir con las lecturas y actividades programadas. Esta metodología proporciona a los participantes la posibilidad de manejar su propio ritmo de trabajo y favorece el desarrollo autónomo en el aprendizaje.

Los participantes contarán con el apoyo de un formador - tutor a lo largo de todo el plan de especialización cuyo propósito es ayudar y orientar a los alumnos en su proceso de estudios a través del aula virtual, de los círculos de inter aprendizaje. Para las visitas a cada director se contará con un asesor en gestión.

A través de este seguimiento, los participantes tendrán la posibilidad de profundizar en el sentido y objetivos del plan de formación, recibir orientaciones metodológicas para un mejor aprovechamiento de los estudios en esta modalidad, absolver preguntas y dudas sobre los contenidos y actividades de evaluación, etc.

Los Círculos de inter aprendizaje colaborativo en redes, se definen como los espacios de reflexión colectiva entre directores de diferentes instituciones educativas. Es animado por el asesor en gestión. Se comparten experiencias, se debaten los elementos que se requieren discutir en el marco del plan de Segunda Especialidad.

La visita se desarrolla durante la jornada escolar en su institución educativa, a cargo del AGE. Aquí se propicia el desarrollo del enfoque crítico-reflexivo y se identifican las necesidades del directivo en el proceso de elaboración del plan de acción y buena práctica para el ejercicio de liderazgo.

## 6.3 Recursos y materiales

### a) Plataforma virtual

La EF brindará acceso a los participantes a una plataforma virtual para el desarrollo de las actividades a distancia. La EF facilitará condiciones de acceso a internet a los directivos, en donde se desarrollen las actividades académicas, para planificar el desarrollo de actividades sincrónicas y asincrónicas, de ser requerido brindará la opción de instalación de las herramientas informáticas necesarias a través de un CD o USB para permitir la participación asincrónica –a través del envío de correos electrónicos por ejemplo– de aquellos participantes que presenten mayores dificultades de conexión. La EF contará con un administrador de la plataforma virtual.

A través del aula virtual, el participante podrá acceder al desarrollo de las actividades propuestas para la implementación de la **formación a distancia**.

### b) Materiales para la formación

Los recursos y materiales educativos serán diseñados y producidos por el MINEDU, a través de la DIGC. Las EF recibirán el prototipo de todas las guías, textos de módulos de trabajo y videos; quedando bajo su responsabilidad la impresión y distribución de los materiales en el período y módulo que corresponda tanto a formadores como a participantes, de acuerdo a las metas previstas y a las especificaciones técnicas establecidas en el Anexo 06.

## VII CERTIFICACIÓN, TITULACIÓN Y CONVALIDACIÓN

### 7.1 Certificación y Titulación



- La universidad otorga el título de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico a quienes hayan aprobado el tercer ciclo académico con un promedio mínimo de 11 y que además hayan aprobado la sustentación del trabajo académico II y cuenten con la licenciatura en educación o título equivalente.
- El título y certificados otorgados por la EF deberán ser entregados a cada participante en físico y contener la firma original correspondiente. Solo se aceptarán firmas digitales siempre que la EF cuente con la autorización correspondiente para el uso de firma digital por parte de RENIEC, de acuerdo a la normativa vigente.
- El participante recibe un certificado de estudios por el ciclo académico aprobado.

## 7.2 Reconocimiento y convalidación de estudios

Los participantes que hayan obtenido el Diploma en Gestión Escolar podrán continuar sus estudios de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. La Universidad para tal efecto, le reconocerá los estudios del Diplomado.

Asimismo el participante podrá convalidar cursos para continuar estudios que le permitan obtener un grado académico en la misma universidad o en otra similar que haya participado como entidad formadora, según reglamentación y normativa de las universidades responsables de la Segunda Especialidad, con las cuales se establecerá los acuerdos para la convalidación de los cursos.



ANEXO N° 3

METAS Y ÁMBITOS DE ATENCIÓN DE LA SEGUNDA ESPECIALIDAD<sup>21</sup>

ÍTEM	REGIÓN	ÁMBITOS DE ATENCIÓN		SEDES DE CAPACITACIÓN	META DE PARTICIPANTES		AULAS	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LOS PARTICIPANTES		
		DRE/UGEL	TOTAL		7189	1008		327	6521	882
1	LORETO	<b>TOTAL</b>								
		TOTAL ITEM 01								
		<b>TOTAL</b>								
		UGEL ALTO AMAZONAS-SAN LORENZO		SAN LORENZO	15				14	
		UGEL ALTO AMAZONAS-YURIMAGUAS		YURIMAGUAS	79				68	
		UGEL LORETO - NAUTA		NAUTA	13				13	
		UGEL MAYNAS		IQUITOS	278		438		220	364
		UGEL PUTUMAYO		EL ESTRECHO	3				2	
		UGEL RAMÓN CASTILLA-CABALLOCOCHA		RAMÓN CASTILLA	8				7	
		UGEL REQUENA		REQUENA	19				18	
		UGEL UCAYALI-CONTAMANA		CONTAMANA	23				22	
		<b>TOTAL</b>			<b>384</b>		<b>1008</b>		<b>360</b>	<b>882</b>
		UGEL BELLAVISTA		BELLAVISTA	17				17	
		UGEL EL DORADO		TARAPOTO	18				17	360
UGEL HUALLAGA		BELLAVISTA	8				7			
UGEL LAMAS		LAMAS	51				50			
							<b>49</b>			

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Comunidad de la Costa Esmeralda  
DIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

VISACIÓN  
DIF

Estas metas podrán ser ajustadas luego de la verificación de los participantes que concluyeron satisfactoriamente el Diplomado, asimismo se deberán validar las sedes de capacitación.

ÍTEM	REGIÓN	ÁMBITOS DE ATENCIÓN		SEDES DE CAPACITACIÓN	META DE PARTICIPANTES	AULAS	INSTITUCIONES EDUCATIVA DE LOS PARTICIPANTES	
		DRE/UGEL						
3	UCAYALI	UGEL MARISCAL CÁCERES	JUANJI		32		26	
		UGEL MOYOBAMBA	MOYOBAMBA		83		79	
		UGEL PICOTA	TARAPOTO		27		26	
		UGEL RIOJA	RIOJA		66		62	
		UGEL SAN MARTÍN	TARAPOTO		82		76	
		<b>TOTAL</b>			<b>186</b>		<b>158</b>	
		UGEL ATALAYA	ATALAYA		5		5	
		UGEL CORONEL PORTILLO	PUCALLPA		165	186	138	158
		UGEL PADRE ABAD	PUCALLPA		16		15	
		<b>TOTAL ITEM 03</b>			<b>1305</b>		<b>1259</b>	
3	AMAZONAS	<b>TOTAL</b>			<b>361</b>		<b>353</b>	
		UGEL BAGUA	BAGUA		50		48	
		UGEL BONGARÁ	CHACHAPOYAS		25		25	
		UGEL CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS		71		68	
		UGEL CONDORCANQUI	BAGUA		6		6	
		UGEL IBIR-IMAZA	BAGUA		7		7	
		UGEL LUYA	LUYA		53		53	
		UGEL RODRÍGUEZ DE MENDOZA	RODRÍGUEZ DE MENDOZA		38		37	
		UGEL UTCUBAMBA	UTCUBAMBA		111		109	
		<b>TOTAL</b>			<b>361</b>		<b>353</b>	
3	CAJAMARCA	<b>TOTAL</b>			<b>944</b>		<b>906</b>	
		UGEL CAJABAMBA	CAJABAMBA		57		56	
		UGEL CAJAMARCA	CAJAMARCA		279		262	
		UGEL CELENDÍN	CELENDÍN		57		54	
		UGEL CHOTA	CHOTA		68		66	
		UGEL CONTUMAZÁ	CHILETE		49		48	
		<b>TOTAL</b>			<b>944</b>		<b>906</b>	
		UGEL RODRÍGUEZ DE MENDOZA	RODRÍGUEZ DE MENDOZA		38	56	37	1259
		UGEL UTCUBAMBA	UTCUBAMBA		111		109	
		<b>TOTAL</b>			<b>1305</b>		<b>1259</b>	

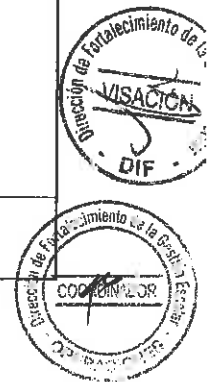




ÍTEM	REGIÓN	ÁMBITOS DE ATENCIÓN		SEDES DE CAPACITACIÓN	META DE PARTICIPANTES	AULAS	INSTITUCIONES EDUCATIVA DE LOS PARTICIPANTES
		DRE/UGEL					
		UGEL CUTERVO		CUTERVO	16		15
		UGEL HUALGAYOC		CHOTA	12		12
		UGEL JAÉN		JAEN	183		172
		UGEL SAN IGNACIO		SAN IGNACIO	120		118
		UGEL SAN MARCOS		CAJAMARCA	40		40
		UGEL SAN MIGUEL		CAJAMARCA	42		42
		UGEL SAN PABLO		CAJAMARCA	14		14
		UGEL SANTA CRUZ		CHOTA	7		7
		<b>TOTAL ITEM 05</b>			<b>1384</b>		<b>1186</b>
		<b>TOTAL</b>			<b>729</b>		<b>660</b>
		UGEL AIJA		HUARAZ	5		5
		UGEL ANTONIO RAYMONDI		ANTONIO RAYMONDI	13		13
		UGEL ASUNCIÓN		FIZTCARRAL	2		2
		UGEL BOLOGNESI		BOLOGNESI	12		12
		UGEL CARHUÁZ		HUARAZ	45		43
		UGEL CARLOS FERMIN FITZCARRALD		FIZTCARRAL	8		8
		UGEL CASMA		SANTA	21		18
		UGEL CORONGO		HUARAZ	4		4
		UGEL HUARAZ		HUARAZ	118		105
		UGEL HUARI		HUARI	36		35
		UGEL HUARMEY		HUARAZ	14		13
		UGEL HUAYLAS		HUARAZ	33		30
		UGEL MARISCAL LUZURIAGA		POMABAMBA	13		13
		UGEL PALLASCA		SANTA	16		16
		UGEL POMABAMBA		POMABAMBA	40		37
5	ANCASH				<b>1384</b>	<b>65</b>	<b>1186</b>
					<b>729</b>		<b>660</b>



ÍTEM	REGIÓN	ÁMBITOS DE ATENCIÓN		SEDES DE CAPACITACIÓN	META DE PARTICIPANTES	AULAS	INSTITUCIONES EDUCATIVA DE LOS PARTICIPANTES	
		DRE/UGEL						
		UGEL RECUAY		HUARAZ	17		17	
		UGEL SANTA		SANTA	254		212	
		UGEL SIHUAS		SIHUAS	24		23	
		UGEL YUNGAY		HUARAZ	54		54	
		<b>TOTAL</b>			<b>232</b>		<b>175</b>	
	CALLAO	DRE CALLAO		CALLAO	162		120	175
		UGEL VENTANILLA		CALLAO	70	<b>232</b>	55	
		<b>TOTAL</b>			<b>423</b>		<b>351</b>	
	LIMA PROVINCIAS	UGEL 08 CAÑETE		CAÑETE	122		104	
		UGEL 09 HUAURA		HUACHO	94		70	
		UGEL 10 HUARAL		HUARAL	71		58	
		UGEL 11 CAJATAMBO		HUACHO	8		8	
		UGEL 12 CANTA		CANTA	7		7	351
		UGEL 13 YAUYOS		CAÑETE	10		10	
		UGEL 14 OYÓN		HUACHO	5		4	
		UGEL 15 HUAROCHIRÍ		RICARDO PALMA	43		41	
	UGEL 16 BARRANCA		BARRANCA	63	<b>423</b>	49		
	<b>TOTAL ITEM 07</b>			<b>839</b>		<b>761</b>		
7	PUNO	<b>TOTAL</b>			<b>839</b>		<b>761</b>	
		UGEL AZÁNGARO		AZANGARO	85		80	
		UGEL CARABAYA		SAN ROMAN	24		22	
		UGEL CHUCUITO		CHUCUITO	65	<b>839</b>	63	761
		UGEL CRUCERO		SAN ROMAN	4		4	
		UGEL EL COLLAO		EL COLLAO	63		56	
		UGEL HUANCANÉ		HUANCANE	77		73	





ÍTEM	REGIÓN	ÁMBITOS DE ATENCIÓN		SEDES DE CAPACITACIÓN	META DE PARTICIPANTES	AULAS	INSTITUCIONES EDUCATIVA DE LOS PARTICIPANTES	
		DRE/UGEL						
		UGEL CANDARAVE	4	TACNA	4		4	
		UGEL JORGE BASADRE	4	TACNA	4		4	
		UGEL TACNA	166	TACNA	166		132	
		UGEL TARATA	6	TACNA	6		6	
		<b>TOTAL ITEM 10</b>			<b>1071</b>		<b>975</b>	
		<b>TOTAL</b>			<b>318</b>		<b>304</b>	
	HUANCAVELICA	UGEL ACOBAMBA	23	ACOBAMBA	23		22	
		UGEL ANGARAES	29	ANGARAES	29		27	
		UGEL CASTROVIRREYNA	20	CASTROVIRREYNA	20		20	
		UGEL CHURCAMP	22	CHURCAMP	22		22	
		UGEL HUANCAVELICA	150	HUANCAVELICA	150		142	
		UGEL HUAYTARA	8	HUAYTARA	8		8	
		UGEL SURCUBAMBA	14	HUANCAVELICA	14		14	
		UGEL TAYACAJA	52	TAYACAJA	52		49	
			<b>TOTAL</b>			<b>736</b>		<b>654</b>
10			UGEL CHANCHAMAYO	56	LA MERCED	56		51
	JUNIN	UGEL CHUPACA	68	HUANCAVELICA	68		66	
		UGEL CONCEPCIÓN	47	HUANCAVELICA	47		46	
		UGEL HUANCAYO	258	HUANCAVELICA	258		205	
		UGEL JAUJA	100	JAUJA	100		97	
		UGEL JUNÍN	15	JUNIN	15		13	
		UGEL PANGO	17	PANGO	17		16	
		UGEL PICHANAKI	28	PICHANAKI	28		28	
		UGEL RIO ENE-MANTARO	1	PANGO	1		1	
		UGEL RIO TAMBO	1	SATIPO	1		1	
			<b>TOTAL</b>			<b>1071</b>		<b>975</b>





ÍTEM	REGIÓN	ÁMBITOS DE ATENCIÓN		SEDES DE CAPACITACIÓN	META DE PARTICIPANTES	AULAS	INSTITUCIONES EDUCATIVA DE LOS PARTICIPANTES
		DRE/UGEL					
11	PASCO	UGEL SATIPO		SATIPO	50		43
		UGEL TARMA		JAUJA	74		69
		UGEL YAULI		TARMA	21		18
		<b>TOTAL</b>			<b>17</b>		<b>17</b>
		UGEL OXAPAMPA		LA MERCED	17		17
		<b>TOTAL ITEM 11</b>			<b>671</b>		<b>639</b>
		<b>TOTAL</b>			<b>497</b>		<b>474</b>
		UGEL AMBO		HUANUCO	42		40
		UGEL DOS DE MAYO		LA UNION	31		30
		UGEL HUACAYBAMBA		HUACAYBAMBA	12		12
		UGEL HUAMALÍES		HUAMALÍES	27		26
UGEL HUÁNUCO		HUANUCO	235		218		
UGEL LAURICOCHA		LA UNION	13		13		
UGEL LEONCIO PRADO		TINGO MARIA	65		63		
UGEL MARAÑÓN		MARAÑÓN	19		19		
UGEL PACHITEA		HUANUCO	25		25		
UGEL PUERTO INCA		PUERTO INCA	17		17		
UGEL YAROWILCA		HUANUCO	11		11		
<b>TOTAL</b>			<b>124</b>		<b>117</b>		
PASCO	UGEL DANIEL ALCIDES CARRIÓN		PASCO	43		43	
	UGEL PASCO		PASCO	81		74	
<b>TOTAL</b>			<b>50</b>		<b>48</b>		
SAN MARTIN	UGEL TOCACHE		TOCACHE	50		48	
				<b>50</b>		<b>48</b>	
					<b>671</b>	<b>29</b>	<b>639</b>







### ANEXO N° 04

## CRONOGRAMA DE CICLOS ACADÉMICOS

### SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO

CICLO	MÓDULO	UNIDAD DIDÁCTICA	SEMANAS	GRUPO A		GRUPO B	
				Del...	Al.....	Del.....	Al.....
TERCER CICLO	5to Taller de capacitación para la EF: Módulo 4			Del ... al ... de ... 201..			
	4	1	1ra				
			2da				
			3ra				
	2	1ra	1ra				
			2da				
	6to Taller de capacitación para la EF (Módulos 5 y 6)			Del ... al ... de ... 201..			
	5	1	1ra				
			2da				
			3ra				
	2	1da	1da				
			2da				
	6	1	1ra				
			2da				
3ra							
Sustentación 2018			1ra				
			2da				



## ANEXO N° 05

### ESTRUCTURA DE SÍLABO POR MÓDULO DE APRENDIZAJE

Módulo ... : \_\_\_\_\_

#### I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. MENCIÓN:	Segunda Especialidad con mención en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico
1.2. ENTIDAD FORMADORA:	
1.3. CICLO:	
1.4. CRÉDITOS:	

1.5. N° DE HORAS:			horas			
Talleres presenciales	Formación a distancia	Trabajo académico	Contenido Transversal (HI)	Visitas IE	CIAG	Total horas

1.6. N° SEMANAS	1.7. FECHA DE INICIO	1.8. FECHA DE TÉRMINO

DETALLE FECHAS:		
GRUPO A		
Unidad 1	Del ____ al ____ de ____	Del ____ al ____ de ____
Unidad 2	Del ____ al ____ de ____	Del ____ al ____ de ____
GRUPO B		
Unidad 1	Del ____ al ____ de ____	Del ____ al ____ de ____
Unidad 2	Del ____ al ____ de ____	Del ____ al ____ de ____

1.9. EQUIPO DE ESPECIALISTAS	NOMBRES Y APELLIDOS	DNI

Incorporar las filas necesarias para completar la información

#### II. SUMILLA

Este módulo tiene como propósito ....

#### III. RASGOS DEL PERFIL DESARROLLADOS EN EL MÓDULO (Del Plan de Estudios)

**Del módulo:**

**Plan de acción y Buena práctica:**

**Habilidades interpersonales:**

**Asesoría a la Gestión Escolar:**







## IV. TEMA EJE Y PRODUCTO DEL MÓDULO: (Del documento de lineamientos de evaluación)

## IV. CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE HORAS DEL MÓDULO POR UNIDAD (Del Plan de Estudios)

Módulos	Unidad Didáctica	Talleres y Seminarios			ASESORIA EN GESTIÓN ESCOLAR (AGE)	CIAG <sup>22</sup>	Horas Total	Créditos
		HORAS A DISTAN CIA	HORAS PRESENCIALES					
		Módulos 4 al 6	Módulo 6 Trabajo académico II	Contenido Transversal (HI) <sup>23</sup>				
Módulo ...	Unidad 1							
.....	Unidad 2							
TOTAL								

## V. MATRIZ DE UNIDADES Y CONTENIDOS DEL MODULO

## Primera Unidad

Módulos	Capacidades	indicadores	Bloque de contenidos	Sesiones	Nº de horas	Estrategias formativas 1.Talleres presenciales 2.AGE: Visita a IE 3.CIAG	Sub producto/Producto final (según lineamientos de evaluación)	Fecha de ejecución de la sesión Grupo A: Grupo B:

Incorporar las filas que sean necesarias

## Segunda Unidad

Módulos	Capacidades	indicadores	Bloque de contenidos	Sesiones	Nº de horas	Estrategias formativas 1.Talleres presenciales 2.AGE: Visita a IE 3.CIAG	Sub producto/Producto final (según lineamientos de evaluación)	Fecha de ejecución de la sesión Grupo A: Grupo B:

<sup>22</sup> Los círculos de inter aprendizaje en gestión escolar se detalla en el numeral 6.1.3; por lo cual se contabilizan como horas teóricas

<sup>23</sup> Corresponden a las 28 sesiones cada una de dos horas del Módulo Transversal denominado "Habilidades interpersonales". Las sesiones se desarrollan de manera transversal en cada unidad didáctica de los Módulos 0 al 6.



## VI. METODOLOGÍA

VII. RECURSOS DIDÁCTICOS (textos, guías, material complementario, materiales educativos, equipos)

## VII. EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES

Tomar como referencia el documento de lineamientos de evaluación del MINEDU (Utilizar la rúbrica para evaluar el producto del módulo).

## VIII. BIBLIOGRAFIA

UNIDAD 1

Básica y complementaria (aporte de la universidad) por cada estrategia formativa

UNIDAD 2:

Básica y complementaria (aporte de la universidad) por cada estrategia formativa





## ANEXO N° 06

### REQUERIMIENTOS PARA AMBIENTES, EQUIPOS Y MOBILIARIO

Los requerimientos respecto a la infraestructura, al equipamiento y al mobiliario son los siguientes:

N°	Requerimientos tecnológicos
1	Brindar una cuenta de correo electrónico a los participantes del programa
2	Brindar acceso las 24 horas del día, los 7 días de la semana durante la ejecución del programa
3	Organizar a los participantes en aulas virtuales de hasta 25 participantes como máximo por aula, con excepción de los casos específicos aprobados por la DIGC en los cuales podrán tener como máximo 30 participantes.
4	Brindar espacios de comunicación sincrónica y asincrónica.
N°	Infraestructura y equipamiento de locales
1	Aulas, equipadas con: Mobiliario suficiente y adecuado a adultos, que permita el trabajo individual y en grupo. (Incluye: Pizarra) Recursos multimedia (computadoras y proyector multimedia) que permita la proyección de videos y audios.
2	Un ambiente en todas la sedes para la coordinación, equipado con: Una computadora con acceso a internet y equipo multimedia Una impresora Pizarra Mobiliario en cantidad suficiente para el equipo institucional Un botiquín de primeros auxilios
3	Servicios básicos en las sedes: luz eléctrica y acceso a internet, bidones de agua para consumo humano
4	Servicios Higiénicos en buen estado y en cantidad suficiente para el número de participantes, con agua corriente, jabón, papel higiénico
5	Espacios de recreación, espacio para consumo de alimentos
6	Una oficina en la capital de cada región en la que intervenga del ítem correspondiente, que deberá funcionar de lunes a viernes en horario de oficina, con el equipamiento suficiente y necesario para la atención a los participantes.



## ANEXO N° 07

### ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA LA IMPRESIÓN DE MATERIALES EDUCATIVOS PARA EL FORMADOR Y EL PARTICIPANTE

Los prototipos de los materiales para impresión los entrega la DIGC en formato digital, los que deben ser impresos según las siguientes especificaciones técnicas:

#### 1. Textos: (Módulo 4 y 5)

- Papel : Bond extra blanco alisado de 80 gramos
- Tamaño : 21.2 cm. x 28.7 cm
- Impresión : Tira y retira con textos e ilustraciones.
- Color : Full color
- N° de páginas : 150 páginas
- Encuadernado : Cosido y empastado al calor

#### 2. DVD:

- Contenido : Guías (Formador y participante: HI, Módulo 6 y CIAG)
- Etiqueta : Impresa 2 colores
- Estuche : cartulina de 120 gr, impresa 2 colores

#### 3. DVD:

- Contenido : Material bibliográfico y VIDEOS para el formador
- Etiqueta : Impresa 2 colores
- Estuche : cartulina de 120 gr, impresa 2 colores





**ANEXO N°08**

**FUNCIONES, REQUISITOS Y PERFIL DEL EQUIPO INSTITUCIONAL**

COORDINADOR GENERAL		PERFIL
<b>FUNCIONES</b>	<b>REQUISITOS</b>	<b>PERFIL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representa legalmente a la EF, ante el MINEDU en el marco de la Segunda Especialidad.</li> <li>▪ Garantiza las condiciones favorables de infraestructura, mobiliario para adultos, equipos, materiales, recursos financieros y equipo profesional idóneo para la implementación de la Segunda Especialidad.</li> <li>▪ Es responsable del cumplimiento de los Términos de Referencia de la Segunda Especialidad y de garantizar la calidad del servicio desarrollado por la EF.</li> <li>▪ Realiza los cambios necesarios de los integrantes del equipo institucional, en forma oportuna, en función a la evaluación de los desempeños y/o recomendaciones de la DIGC.</li> <li>▪ Gestiona y garantiza la oportuna adquisición de bienes y contratación de servicios para la Segunda Especialidad.</li> <li>▪ Es responsable de la conformación y permanencia del equipo institucional, en coordinación con el coordinador académico.</li> <li>▪ Coordina el desarrollo de cada uno de los módulos de aprendizaje presenciales de la Segunda Especialidad, de acuerdo a los cronogramas establecidos.</li> <li>▪ Monitorea y asesora a su equipo institucional, en todas las acciones de ejecución de la Segunda Especialidad.</li> <li>▪ Asiste a los eventos y reuniones convocados por la DIGC y es responsable de la asistencia y permanencia del equipo institucional.</li> <li>▪ Coordina con la DRE/JUGEL.</li> <li>▪ Es responsable de la convocatoria e inscripción de los participantes a la Segunda Especialidad.</li> <li>▪ Es responsable de hacer las gestiones pertinentes para los pagos oportunos de los honorarios del equipo institucional de la Segunda Especialidad</li> <li>▪ Es responsable de la elaboración, ejecución y evaluación del Plan General de la Segunda Especialidad en los aspectos pedagógicos y administrativos.</li> <li>▪ Es responsable de la elaboración y remisión de los informes a la DIGC-MINEDU, según cronograma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de bachiller en administración, economía o afines. Grado de Maestría en administración o gestión pública o similar.</li> <li>▪ Experiencia en gestión, gerencia o coordinación en programas de Formación y Capacitación Docente mínima de tres (03) años, sustentado con copias simples de las constancias respectivas.</li> <li>▪ Experiencia en coordinación y monitoreo de equipos multidisciplinarios, mínima de dos (02) años, lo cual debe ser sustentado con copia simple de la(s) constancia(s) respectiva(s).</li> <li>▪ Acreditar la representación legal de la Universidad a través de Resolución Rectoral en el marco de la Segunda Especialidad del Programa Nacional de Formación y Capacitación de directivos.</li> <li>▪ Garantizar disponibilidad de tiempo a exclusividad para el desempeño de las funciones y responsabilidades planteadas.</li> <li>▪ No poseer ningún tipo de vínculo laboral actual con el MINEDU y las instancias de gestión educativa descentralizadas, ni con otros programas en convenio o contrato con el MINEDU, sustentado con una declaración jurada.</li> <li>▪ No tener antecedentes penales ni judiciales, sustentado con una declaración jurada</li> <li>▪ No tener sanción administrativa en el ámbito del sector público ni privado.</li> <li>▪ No tener impedimento legal para contratar con entidades del Estado.</li> <li>▪ No tener relación de parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad y/o segundo de afinidad con el Rector y/o Coordinador Académico de la Segunda Especialidad del Programa Nacional de Formación y Capacitación de directivos.</li> <li>▪ No ocupar cargo directivo de instituciones educativas como resultado de la evaluación excepcional y de acceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer las políticas de desarrollo directivo: Marco del buen desempeño del directivo.</li> <li>▪ Contar con habilidades comunicativas para organizar y dirigir equipos de trabajo para el logro de objetivos.</li> </ul>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN



**COORDINADOR ACADÉMICO**

FUNCIONES	REQUISITOS	PERFIL
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantiza la calidad académica del plan de la Segunda especialidad.</li> <li>▪ Es responsable, junto con el coordinador general, en la planificación, ejecución y evaluación de la Segunda Especialidad.</li> <li>▪ Coordina los aspectos técnico pedagógico de la Segunda Especialidad con la DIGC.</li> <li>▪ Organiza, coordina, conduce, monitorea, asesora y evalúa a los docentes facilitadores responsables de los módulos de aprendizajes.</li> <li>▪ Coordina con el Coordinador de Habilidades Interpersonales las acciones del módulo transversal.</li> <li>▪ Coordina con el MINEDU las acciones del proceso y resultados del Plan General de la Segunda especialidad.</li> <li>▪ Elabora informes periódicos para DIGC acerca del avance, logros, dificultades o deficiencias en la ejecución de la Segunda Especialidad.</li> <li>▪ Asegura el monitoreo al equipo académico en la ejecución de las sesiones de aprendizajes al 100% en cada módulo en sede de ejecución a su cargo.</li> <li>▪ Genera una o más estrategias que garanticen que los asesores en gestión manejen la misma información que ofrecen los formadores en las sesiones presenciales, de manera que puedan orientar coherentemente a los directivos.</li> <li>▪ Asiste y permanece en la sede de ejecución, según cronogramas establecidos, durante las sesiones para la ejecución de los módulos de aprendizajes.</li> <li>▪ Orienta, asesora, supervisa y aprueba, bajo responsabilidad, la planificación de los talleres, sesiones y material académico, en coordinación con el coordinador general.</li> <li>▪ Asiste a los eventos y reuniones convocadas por la DIGC cuando sea requerido y es responsable de la asistencia y permanencia de todo el equipo académico, durante el evento.</li> <li>▪ Organiza y verifica la entrega oportuna de los módulos de estudio, materiales, refrigerios y almuerzo a los participantes.</li> <li>▪ Genera y entrega oportunamente la información técnico pedagógico y administrativo de la ejecución de las acciones presenciales de los ámbitos de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de bachiller en educación o ciencias sociales o economía o psicología.</li> <li>▪ Con grado de magister o estudios concluidos de maestría en educación o ciencias sociales o economía o psicología</li> <li>▪ Experiencia mínima de tres (03) años como docente en educación superior universitaria o como formador/facilitador.</li> <li>▪ Acreditar experiencia relevante en coordinación académica en programas de formación de calidad demostrable, de por lo menos de un (01) año.</li> <li>▪ Acreditar experiencia relevante en el diseño y/o evaluación de programas de capacitación.</li> <li>▪ Garantizar disponibilidad de tiempo a exclusividad para el desempeño de las funciones y responsabilidades planteadas.</li> <li>▪ No ocupar cargo directivo de instituciones educativas como resultado de la evaluación excepcional y de acceso.</li> <li>▪ No poseer ningún tipo de vínculo laboral actual con el MINEDU y las instancias de gestión educativa descentralizadas, ni con otros programas en convenio o contrato con el MINEDU, sustentado con una declaración jurada.</li> <li>▪ No tener antecedentes penales ni judiciales, sustentado con una declaración jurada</li> <li>▪ No tener sanción administrativa en el ámbito del sector público ni privado.</li> <li>▪ No tener impedimento legal para contratar con entidades del Estado.</li> <li>▪ No tener relación de parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad y/o segundo de afinidad con el Rector y/o Coordinador Académico de la Segunda Especialidad del Programa Nacional de Formación y Capacitación de directivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conoce las políticas de desarrollo directivo: Marco del buen desempeño del directivo.</li> <li>▪ Cuenta con habilidades comunicativas para organizar y dirigir equipos de trabajo para el logro de objetivos.</li> </ul>





<ul style="list-style-type: none"> <li>atención a cargo, al coordinador general y coordinador administrativo, según corresponda, para las gestiones que correspondan.</li> <li>Elabora con el equipo académico los informes técnico pedagógico y otros documentos solicitados por la DIGC.</li> </ul>	
---	--

FORMADOR TUTOR MÓDULO/FORMADOR DE PLAN DE ACCIÓN	
FUNCIONES	REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifica en equipo, ejecuta y evalúa su trabajo con el coordinador académico.</li> <li>Asiste a la sede institucional de la EF, en el período de planificación para la elaboración de los diseños de los talleres, instrumentos de evaluación y material académico complementario.</li> <li>Presenta el diseño de los talleres, para su revisión y aprobación al coordinador académico.</li> <li>Conduce los talleres de capacitación en la sede de ejecución de la Segunda Especialidad.</li> <li>Hace uso de materiales y recursos convencionales y tecnológicos como soporte pedagógico para los aprendizajes.</li> <li>Durante el desarrollo de los módulos de aprendizaje presenciales mantiene actualizada su carpeta pedagógica con los siguientes documentos: el registro de asistencia, notas, materiales académicos, sesiones de aprendizaje e instrumentos de evaluación, entre otros.</li> <li>Controla y entrega las planillas originales de asistencia de los participantes a los módulos presenciales, debidamente firmadas por los participantes.</li> <li>Orienta a los participantes hacia el desarrollo de los logros de aprendizajes previstos, evalúa estos logros y propone alternativas de mejora.</li> <li>Asiste y permanece en los eventos, reuniones y actividades de fortalecimiento de capacidades convocadas por la EF y/o DIGC cuando sea requerido.</li> <li>Elabora informes y otros documentos a solicitud del coordinador académico, relacionados con la función y responsabilidad a cargo.</li> <li>Entrega oportunamente la documentación pedagógica y administrativa.</li> </ul>	<p><b>PERFIL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conoce estrategias para el trabajo con adultos.</li> <li>Conoce las políticas de desarrollo docente: Marco de Buen Desempeño Docente.</li> <li>Domina herramientas de tecnología, información y comunicación necesarias para el desempeño de su función.</li> </ul>



FORMADOR DEL MÓDULO TRANSVERSAL: HABILIDADES INTERPERSONALES		
FUNCIONES	REQUISITOS	PERFIL
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planifica en equipo, ejecuta y evalúa su trabajo con el coordinador del módulo transversal Habilidades Interpersonales y el coordinador académico.</li> <li>▪ Asiste a la sede institucional de la EF, en el período de planificación para la elaboración de los diseños de los talleres, instrumentos de evaluación y material académico complementario.</li> <li>▪ Presenta el diseño de las sesiones a su cargo, para su revisión y aprobación al coordinador del módulo transversal y al coordinador académico.</li> <li>▪ Conduce las sesiones del Módulo transversal en la sede de ejecución de la Segunda Especialidad.</li> <li>▪ Durante el desarrollo de las sesiones del Módulo transversal cuenta con la guía y diseño de sesión, los registros de asistencia y notas de los participantes, materiales, instrumentos de evaluación, entre otros.</li> <li>▪ Controla y entrega las planillas originales de asistencia de los participantes firmadas por los participantes.</li> <li>▪ Orienta a los participantes hacia el desarrollo de los logros previstos, evalúa estos logros y propone alternativas de mejora.</li> <li>▪ Asiste y permanece en los eventos, reuniones y actividades de fortalecimiento de capacidades convocadas por la EF y/o DIGC cuando sea requerido.</li> <li>▪ Elabora informes y otros documentos a solicitud del coordinador del módulo transversal y/o formador académico, relacionados con la función y responsabilidad a su cargo.</li> <li>▪ Entrega oportunamente la documentación pedagógica y administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de Bachiller en Psicología, Educación o Ciencias Sociales.</li> <li>▪ El Formador Tutor en HI debe contar con el perfil académico requerido en la Ley Universitaria para un programa formativo de Segunda Especialidad, para el caso de universidades nacionales.</li> <li>▪ Con formación probada (mínima de un (01) año) en el campo de la psicoterapia, del desarrollo humano, desarrollo personal, desarrollo socio-emocional, gestión del cambio, coaching, gestión del talento humano y/o consejería.</li> <li>▪ Con experiencia probada mínima de dos años en capacitación y/o formación de adultos.</li> <li>▪ Deseable (no excluyente) experiencia en el campo educativo.</li> <li>▪ Disponibilidad de tiempo para el cumplimiento de las tareas programadas.</li> <li>▪ No forma parte del personal del MINEDU ni de las instancias de gestión educativa descentralizadas.</li> <li>▪ No tiene antecedentes administrativos, penales, ni judiciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es empático y posee actitudes favorables para las relaciones interpersonales y de comunicación asertiva.</li> </ul>

ASESOR EN GESTIÓN ESCOLAR		
FUNCIONES	REQUISITOS	PERFIL
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elabora el plan de acompañamiento sobre la base de la información general recopilada y acorde a las necesidades y demandas de la EF partiendo de los compromisos de gestión escolar establecidos por el MINEDU</li> <li>▪ Acompaña y monitorea la realización de las acciones planificadas por los equipos directivos, conducentes a la mejora en los aprendizajes de los estudiantes.</li> <li>▪ Coordina la organización y desarrollo de reuniones en círculos de inter aprendizaje a la gestión escolar (CIAG) con los equipos directivos de las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de bachiller en Educación o Ciencias Sociales o Psicología.</li> <li>▪ El Asesor en Gestión Escolar debe contar con el perfil académico requerido en la Ley Universitaria para un programa formativo de Segunda Especialidad, para el caso de universidades nacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poseer actitudes favorables para las relaciones interpersonales y de comunicación asertiva.</li> <li>▪ Tener habilidades comunicativas: capacidad</li> </ul>







<p>instituciones educativas, para el abordaje de temas relacionados con los compromisos e indicadores de gestión escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa los avances, puntos críticos y propuestas de mejora del Plan Anual de Trabajo (PAT).</li> <li>Asesora al equipo directivo respecto a las estrategias para la mejora en su función de monitoreo y acompañamiento a los docentes de las instituciones educativas.</li> <li>Elabora informes técnicos mensualmente a la DIGC sobre los avances en la implementación de los compromisos de gestión escolar en la EF, las acciones de acompañamiento a la gestión de los equipos directivos: logros, dificultades, puntos críticos y propuestas de solución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios en temas educativos relacionados con: acompañamiento pedagógico, gestión educativa, gerencia de la educación, administración educativa, gestión escolar, currículo y otros relacionados a la función.</li> <li>Experiencia laboral mínima como facilitador, formador, acompañante de docentes y/o directivos mínima de 2 años.</li> <li>De preferencia contar con experiencia en aula.</li> </ul>	<p>de escucha, empatía y tolerancia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proactividad.</li> </ul>
--	---	--

**COORDINADOR ADMINISTRATIVO**

**FUNCIONES**

- Ejecuta su trabajo directamente con el coordinador general, coordinador académico, asistente administrativo y contador.
- Elabora informes y otros documentos relacionados con la ejecución logística, administrativa, presupuestal u otros solicitados por el coordinador general.
- Refrenda con el rector de la EF, coordinador general, coordinador académico y contador los reportes para el pago de los informes, según cronograma.
- Es responsable de hacer las gestiones pertinentes para los pagos oportunos de los honorarios del equipo institucional y proveedores por la adquisición de bienes y servicios, ante la EF.
- Realiza las gestiones para la entrega oportuna de los materiales de enseñanza, módulos de estudio, refrigerios y almuerzos para los participantes, ante la EF.
- Gestiona y garantiza la oportuna adquisición de bienes y contratación de servicios para la Segunda Especialidad, teniendo en cuenta la calidad y la meta real existente a la fecha de adquisición del bien o servicio.
- Es responsable conjuntamente con el coordinador general, coordinador académico y contador que la ejecución del presupuesto de la propuesta económica se realice según los montos establecidos en la misma.

**REQUISITOS**

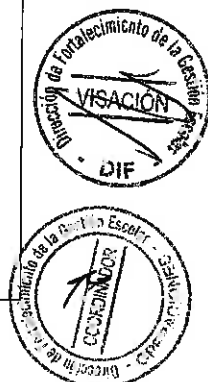
- Título profesional en Contabilidad, Economía o Administración.
- Experiencia en presupuesto y gestión administrativa (mínimo 03 años).
- Garantizar disponibilidad de tiempo a exclusividad para el desempeño de las funciones y responsabilidades planteadas.
- Domina herramientas de tecnología, información y comunicación necesarias para el desarrollo de su función.
- No forma parte del personal del MINEDU ni de las instancias de gestión educativa descentralizadas.
- No tiene antecedentes administrativos, penales, ni judiciales.
- No tiene relación de parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o segundo de afinidad o por vínculo matrimonial o unión de hecho con el coordinador general, coordinador académico ni con el contador.



CONTADOR	
FUNCIONES	REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecuta su trabajo directamente con el coordinador general y coordinador administrativo.</li> <li>▪ Verifica y apoya la oportuna adquisición de bienes y contratación de servicios teniendo en cuenta la calidad y la meta real existente a la fecha de adquisición del bien o servicio.</li> <li>▪ Elabora informes y otros documentos relacionados con la ejecución administrativa y presupuestal.</li> <li>▪ Informa sobre la adecuada administración y ejecución de los gastos, bajo responsabilidad.</li> <li>▪ Apoya las gestiones pertinentes para los pagos oportunos de los honorarios del equipo institucional y proveedores por la adquisición de bienes y servicios, ante la EF.</li> <li>▪ Es responsable conjuntamente con el coordinador general y coordinador administrativo que la ejecución del presupuesto de la propuesta económica se realice según los montos establecidos en la misma.</li> <li>▪ Elabora informes y otros documentos a solicitud del coordinador general en los tiempos establecidos, relacionados con la función y responsabilidad a cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Título profesional en Contabilidad.</li> <li>▪ Experiencia en presupuesto y gestión administrativa (mínimo 03 años).</li> <li>▪ Disponibilidad de tiempo que le permita el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>▪ Domina herramientas de tecnología, información y comunicación necesarias para el desarrollo de su función.</li> <li>▪ No forma parte del personal del MINEDU ni de las instancias de gestión educativa descentralizadas.</li> <li>▪ No tiene antecedentes administrativos, penales, ni judiciales.</li> <li>▪ No tiene relación de parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o segundo de afinidad o por vínculo matrimonial o unión de hecho con el coordinador general, ni con el coordinador académico.</li> </ul>

SECRETARIA		
FUNCIONES	REQUISITOS	PERFIL
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecuta su trabajo con el coordinador general, coordinadores académicos, y coordinador del módulo transversal.</li> <li>▪ Digita la documentación, los informes técnicos pedagógicos y otros documentos según las indicaciones del coordinador académico, coordinador general o coordinador del módulo transversal.</li> <li>▪ Organiza y archiva toda la documentación.</li> <li>▪ Apoya logísticamente en el desarrollo de las acciones de capacitación en las sedes.</li> <li>▪ Asiste y permanece en los eventos y reuniones convocados por la EF y DIGC, cuando sea requerido.</li> <li>▪ Otras labores que se le encomiende relacionadas al cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios comprobados como secretario(a) o técnico administrativo.</li> <li>▪ Experiencia como asistente y/o secretario(a) en el sector privado o público, mínimo 03 años.</li> <li>▪ Experiencia laboral en el manejo de ofimática en nivel avanzado.</li> <li>▪ Dispone de tiempo completo que le permita el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>▪ No forma parte del personal del MED ni de las instancias de gestión educativa descentralizada.</li> <li>▪ No tiene antecedentes administrativos, penales, ni judiciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad, compromiso, sentido ético e inteligencia emocional para establecer vínculos eficientes en las funciones que desempeña.</li> <li>▪ Trato amable.</li> </ul>

ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
FUNCIONES	REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecuta su trabajo en forma conjunta con los coordinadores general, administrativo y académico, así como con el contador.</li> <li>▪ Mantiene actualizada la base de datos de participantes activos y retirados por REGIÓN/UGEL y consolidado de la meta de atención.</li> <li>▪ Apoya logísticamente en la ejecución de las acciones de capacitación, en sede de ejecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certificado de estudios técnicos o universitarios, sustentado con certificación simple.</li> <li>▪ Experiencia en logística u organización documentaria, no menor de dos (02) años sustentado en copia simple de la constancia respectiva.</li> <li>▪ Experiencia en el manejo de internet y programas de informática a nivel intermedio, sustentado con copia simple de la constancia respectiva o con Formulario TEC 6.</li> <li>▪ Dispone de tiempo completo que le permita el cumplimiento de sus funciones.</li> </ul>





<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emite, verifica y recibe las planillas originales de asistencia de los participantes a las acciones de capacitación.</li> <li>▪ Emite, verifica y recibe las planillas originales de entrega de refrigerio/almuerzo a los participantes.</li> <li>▪ Emite, verifica y recibe las planillas originales de entrega de los módulos de estudio y materiales a los participantes.</li> <li>▪ Organiza y entrega los materiales de enseñanza para el trabajo del formador tutor/formador del módulo transversal con los participantes, por aula, mediante la planilla de entrega respectiva, firmada por el formador tutor/formador del módulo transversal; elabora los reportes y archivo respectivo.</li> <li>▪ Otras labores que se le encomiende relacionadas al cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No tener antecedente penal ni judicial sustentado con declaración jurada.</li> <li>▪ No forma parte del personal del MED ni de las instancias de gestión educativa descentralizadas.</li> </ul>
---	--

ADMINISTRADOR DE PLATAFORMA VIRTUAL	
FUNCIONES	REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es responsable de implementar la plataforma tecnológica para las actividades a distancia.</li> <li>▪ Es responsable de generar los password y nombre de usuario de los participantes.</li> <li>▪ Es responsable de cargar los contenidos de los diversos módulos a la plataforma de atención a distancia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnico en informática</li> <li>▪ Experiencia en implementación de plataforma tecnológica para educación a distancia.</li> <li>▪ Dispone de tiempo que le permita el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>▪ No tiene antecedente penal ni judicial sustentado con declaración jurada.</li> <li>▪ No forma parte del personal del MINEDU ni de las instancias de gestión educativa descentralizadas.</li> </ul>



## ANEXO N° 09

### MATRIZ DE DIMENSIONES, ASPECTOS Y CRITERIOS MÍNIMOS DE SUPERVISIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LA SEGUNDA ESPECIALIDAD

#### DIMENSIÓN 1: Planificación y organización del proceso formativo.

Aspectos	Criterios
Oficialización del Diplomado y la Segunda Especialidad	1.1. Reconocimiento oficial del Diplomado y la Segunda Especialidad.
Especialidad Plan de convalidación	1.2. Elaboración y difusión del plan de convalidación de créditos.
Convocatoria e inscripción a participantes	1.3. Cumplimiento del cronograma y el uso de los medios establecidos para la convocatoria al Diplomado y a la Segunda Especialidad. 1.4. Cumplimiento del cronograma establecido para la inscripción de los participantes en el Diplomado y la Segunda Especialidad.
Impresión y distribución de materiales	1.5. Cumplimiento de requerimientos técnicos para la impresión de los materiales (guías y módulos de trabajo) para docentes y participantes. 1.6. Cumplimiento del cronograma establecido para la distribución de materiales (guías y módulos de trabajo) a docentes 1.5. Cumplimiento del cronograma establecido para la distribución de materiales (guías y módulos de trabajo) a participantes 1.7. Cumplimiento del cronograma establecido para la distribución del paquete de escritorio a los participantes

Factores	Criterios
Idoneidad del equipo institucional	2.1. Cumplimiento del cronograma establecido para la contratación del personal académico y administrativo del Diplomado y la Segunda Especialidad  2.2. Cumplimiento de la cantidad prevista de personal académico y administrativo para atender al número de participantes inscritos.  2.3. Coherencia entre la formación/experiencia de los formadores y la asignación de módulos de aprendizaje/actividades de enseñanza.  2.4. Asistencia del equipo académico y administrativo a las actividades informativas y de fortalecimiento de capacidades llevadas a cabo por el MINEDU.





- Desempeño del equipo académico**
- 2.5. Desempeño del equipo académico en las evaluaciones internas realizadas por la EF.
  - 2.6. Desempeño del equipo académico en las actividades de monitoreo y supervisión realizadas por la ES.
  - 2.7. Satisfacción de los participantes con el desempeño de sus docentes.

**Factores Infraestructura y equipamiento**

**Criterios**

- 3.1. Disponibilidad de ambientes y mobiliario en buen estado adecuados en cantidad y calidad para la atención a los participantes.
- 3.2. Disponibilidad de computadoras con conexión a internet para uso de participantes con mayores dificultades de acceso.

**Ejecución administrativa**

- 3.3. Cumplimiento del cronograma de pagos para equipo institucional.
- 3.4. Cumplimiento de los reportes que deben ser entregados al MINEDU y a las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada.

**Aspecto Desarrollo de los Talleres de Capacitación**

**Criterios**

- 4.1. Cumplimiento del cronograma establecido para el desarrollo de los talleres de capacitación.
- 4.2. Asistencia de formadores y participantes a los talleres de capacitación.
- 4.3. Nivel de cumplimiento de contenidos establecidos en los sílabos durante los talleres de capacitación.
- 4.4. Nivel de cumplimiento de estrategias metodológicas y actividades establecidas en los sílabos para los talleres de capacitación.
- 4.5. Funcionamiento de mecanismo de identificación y soporte a participantes en riesgo de desaprobación y/o abandono.
- 4.6. Percepción de utilidad por parte de los participantes, de las estrategias de evaluación y retroinformación utilizadas, para promover el logro de las capacidades y/o competencias establecidas en cada módulo.

**Desarrollo de las actividades a distancia**

- 4.7. Cumplimiento del cronograma establecido para el desarrollo de las actividades a distancia.
- 4.8. Nivel de cumplimiento de las actividades a distancia establecidas en los sílabos.
- 4.9. Nivel de uso de la plataforma virtual para el desarrollo de las actividades a distancia y para la interacción con otros participantes.

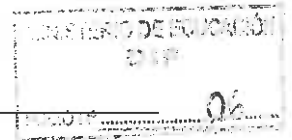


<b>Desarrollo de la asesoría a la gestión escolar</b>	<p>4.10. Nivel de uso de recursos complementarios/alternativos a la plataforma para las actividades a distancia.</p> <p>4.11. Percepción de utilidad por parte de los participantes, de las actividades a distancia, para complementar el logro de las capacidades y/o competencias establecidas en cada módulo.</p> <p>4.12. Cumplimiento del cronograma establecido para el desarrollo de la asesoría en gestión.</p> <p>4.13. Nivel de cumplimiento de estrategias metodológicas, protocolos y actividades establecidas en los sílabos para la asesoría en gestión escolar.</p> <p>4.14. Percepción de utilidad por parte de los participantes, de la asesoría recibida, para promover el logro de las capacidades y/o competencias establecidas en cada módulo.</p>
<b>Desarrollo de los círculos de inter-aprendizaje en gestión escolar (CIAG)</b>	<p>4.15. Cumplimiento del cronograma establecido para el desarrollo de los CIAG.</p> <p>4.16. Nivel de cumplimiento de estrategias metodológicas, protocolos y actividades establecidas en los sílabos para el desarrollo de los CIAG.</p> <p>4.17. Percepción de utilidad por parte de los participantes, de la reflexión/intercambio generado en los CIAG, para promover el logro de las capacidades y/o competencias establecidas en cada módulo.</p>

**DIMENSIÓN 5: Resultados esperados**

Factores	Criterios
<b>Cobertura</b>	5.1. Cumplimiento de las metas y ámbitos de atención asignados.
<b>Logros académicos</b>	<p>5.2. Nivel de logro en las pruebas de conocimientos (antes y después de cada módulo) implementadas por la EF.</p> <p>5.3. Nivel de logro de los aprendizajes esperados en los módulos.</p> <p>5.4. Nivel de logro de las competencias establecidas en el perfil de egreso.</p> <p>5.5. Suficiencia en la sustentación de los trabajos académicos.</p> <p>5.5. Percepción de logro por parte de los participantes, de las competencias establecidas en el perfil de egreso.</p>
<b>Eficiencia interna</b>	<p>5.6. Nivel de permanencia de los participantes en el Diplomado y Segunda Especialidad.</p> <p style="margin-left: 20px;">a. Certificación de participantes.</p> <p style="margin-left: 20px;">b. Titulación de participantes.</p>





## ANEXO N° 10 FORMA DE PAGO A LA ENTIDAD FORMADORA

ARMADAS	CONTRA LA PRESENTACION DE	FECHA DE ENTREGA AL MINEDU <sup>24</sup>	PAGO FIJO	PAGO VALORIZADO
PRIMERA	CARTA FIANZA		100% del costo fijo y 40% del costo variable del módulo 4	
SEGUNDA	INFORME 1: INFORME DE EJECUCIÓN DEL CUARTO MÓDULO DE FORMACIÓN DE LA SEGUNDA ESPECIALIDAD	A los 15 días calendario después de haber concluido el Cuarto Módulo de formación de la Segunda Especialidad	100% del costo fijo del módulo 5 40% del costo variable del modulo 5	Hasta 60% del costo variable del módulo 4
TERCERA	INFORME 2: INFORME DE EJECUCIÓN DEL QUINTO MÓDULO DE FORMACIÓN DE LA SEGUNDA ESPECIALIDAD	A los 15 días calendario después de haber concluido el Quinto Módulo de formación de la Segunda Especialidad.		Hasta 60% del costo variable del módulo 5
CUARTA	INFORME 3: INFORME DE CIERRE DE LA SEGUNDA ESPECIALIDAD	A los 30 dias calendario después de haber concluido – módulo 6 Segunda Especialidad.	100% del costo fijo del módulo 6 40% del costo variable del módulo 6	Hasta 60% del costo variable del módulo 6
QUINTA	INFORME 4: INFORME SOBRE TITULACIÓN DE PARTICIPANTES	A los 30 días calendario después de haber concluido la Segunda Especialidad, es decir finalizado el módulo 6		Hasta 100% de derechos académicos correspondientes a los participantes que recibieron el Título de Segunda Especialidad

El pago de la porción valorizada, estará condicionada a una asistencia mínima del 80% de los participantes a los talleres y/o seminarios de capacitación presenciales, 90% para las Asesorías en Gestión Escolar y 100% para los Círculos de Inter aprendizajes en Gestión Escolar por cada módulo.

<sup>24</sup> El plazo de conformidad para todos los informes se realiza a los 20 días calendario después de la entrega del mismo; las observaciones y subsanación correspondiente podrá darse como máximo en dos ocasiones.



**ANEXO N° 11**  
**DECLARACIÓN JURADA DE COMPROMISO DEL PARTICIPANTE**

**I. DATOS GENERALES**

APELLIDOS Y NOMBRES: \_\_\_\_\_

UGEL /NIVEL EDUCATIVO: \_\_\_\_\_

INSTITUCIÓN EDUCATIVA: \_\_\_\_\_

CARGO QUE DESEMPEÑA EN LA IE: \_\_\_\_\_

**II. COMPROMISO**

Mediante el presente documento, confirmo haber sido convocado(a) por el Ministerio de Educación, a participar en la Segunda Especialidad “Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico”, en el marco del Programa Nacional de Formación y Capacitación de directivos, la misma que estará a cargo de Universidad .....

Dejo constancia de tener conocimiento que las clases de la Segunda Especialidad “Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico” tendrán lugar entre los meses de ..... y ..... del 201.....

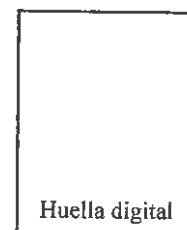
Además, que las clases se desarrollarán (N°) ..... por semana, en horario de .....a .....

Teniendo en consideración la información señalada, expreso MI COMPROMISO de asistir, tener una participación activa y cumplir con las disposiciones de la Segunda Especialidad hasta su culminación.

Asimismo, asumo el compromiso de poner en práctica en mi institución educativa, los conocimientos adquiridos.

En fe de lo manifestado, firmo el presente documento de compromiso.

Fecha: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_  
Firma del(a) Participante  
DNI N° \_\_\_\_\_

