

# ► Guía para la Gestión Escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica



PERÚ

Ministerio de Educación



BICENTENARIO DEL PERÚ  
2021 - 2024

# Índice

1. <a href="#">Introducción</a>	.....	2
2. <a href="#">La gestión escolar, sus dimensiones e instrumentos</a>	.....	3
3. <a href="#">Compromisos de Gestión Escolar</a>	.....	4
4. <a href="#">Comités de Gestión Escolar</a>	.....	7
5. <a href="#">Prácticas asociadas al Compromiso de Gestión Escolar 3</a>	.....	11
6. <a href="#">Prácticas asociadas al Compromiso de Gestión Escolar 4</a>	.....	30
7. <a href="#">Prácticas asociadas al Compromiso de Gestión Escolar 5</a>	.....	48
8. <a href="#">Glosario de siglas</a>	.....	65
9. <a href="#">Anexos</a>	.....	66

## 1. Introducción

El presente documento es una guía de gestión escolar dirigida a las II.EE. y programas educativos de educación básica que contiene las orientaciones para el adecuado desarrollo del año escolar. Por ese motivo, incluye contenidos para los equipos directivos, personal docente y administrativo, que servirán en la implementación de los procesos, actividades y tareas diarias necesarias para garantizar el acceso y permanencia en la Educación Básica y el desarrollo de aprendizajes hasta la culminación de la trayectoria educativa, en igualdad de oportunidades de todas las y los estudiantes.

Esta guía tiene como finalidad articular en un solo documento de fácil acceso y lectura, el conjunto de disposiciones normativas del sector educativo, de tal manera que permita a los equipos directivos, equipo docente y comunidad educativa en general, llevar a cabo las prácticas de gestión vinculadas a los Compromisos de Gestión Escolar (CGE). Asimismo, será actualizada cuando sea necesario, especialmente si el marco normativo de sustento varía. Podrá encontrar la guía vigente [aquí](#), junto con recursos y herramientas adicionales sobre gestión escolar.

**Recuerda:** Esta guía debe leerse como un conjunto de recomendaciones y sugerencias que, si bien están basadas en las normativas vigentes, su alcance y aplicación dependerá de las normas específicas para cada tema, por lo que se recomienda consultarlas en caso se requiera profundizar en los detalles y aplicaciones concretas.

La presente guía se enmarca en los *Lineamientos para la gestión escolar de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica*, aprobados mediante DS N.° 006-2021-MINEDU, y en las *Disposiciones para los Comités de Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica*, aprobados mediante RM N.° 189-2021-MINEDU. Dichas normas, con el objetivo de fortalecer la política de simplificación administrativa de la gestión escolar, definen la nueva forma de organización del trabajo en las II.EE. públicas a partir de tres comités de gestión escolar. Estos comités asumen, con el liderazgo de la o el director/a, la responsabilidad de cumplir con las prácticas de gestión que establecen los Compromisos de Gestión Escolar. En ese sentido, las y los directores/as, en coordinación con los Comités, podrán utilizar esta guía como herramienta para identificar, organizar y distribuir las diversas tareas que conlleva la gestión de sus escuelas.

La guía contiene, en primer lugar, la definición de los principales conceptos que dan sentido a la gestión escolar para el sector educativo. Estos incluyen, entre otros, la Gestión Escolar, los Instrumentos de Gestión, los Comités de Gestión Escolar, los Compromisos de Gestión Escolar y las prácticas de gestión. Manejar los mismos conceptos a lo largo del sector educativo permitirá compartir un mismo lenguaje que facilitará la comunicación entre instancias de gestión y la implementación de sus componentes.

En segundo lugar, la guía brinda orientaciones en torno a los diversos temas que involucran la gestión durante el año escolar, organizados a partir de las prácticas de gestión de cada uno de los Compromisos de Gestión Escolar.

[Retorna al índice](#)

## 2. La gestión escolar, sus dimensiones e instrumentos

La gestión escolar es el conjunto de procesos administrativos y estrategias de liderazgo que buscan lograr el desarrollo integral de las y los estudiantes, así como garantizar su acceso a la educación básica hasta la culminación de su trayectoria educativa. Esto se logra a través de la gestión de las condiciones operativas, de la gestión de la práctica pedagógica y de la gestión del bienestar escolar.

Para comprender y mejorar la gestión de la escuela es necesario conocer sus distintas dimensiones:

*Tabla 01. Dimensiones de la Gestión Escolar*

Dimensión	Descripción
Estratégica	Referida a la generación de una orientación clara y compartida de los fines y propósitos educativos de la IE, a partir de la cual se formulan objetivos y metas para la mejora de la misma.
Administrativa	Referida a las actividades de soporte que aseguran las condiciones de operatividad de la IE y permiten que las tareas pedagógicas, estratégicas y comunitarias se realicen de manera fluida y efectiva.
Pedagógica	Referida a la gestión del núcleo pedagógico de la IE, es decir, el conjunto de actividades y recursos con mayor proximidad al logro de aprendizajes.
Comunitaria	Referida al fomento de una gestión de la convivencia escolar sustentada en los enfoques del CNEB, que garanticen un espacio seguro para el aprendizaje y el desarrollo integral de las y los estudiantes.

Una gestión exitosa de la institución o programa educativo requiere actuar sobre cada una de estas dimensiones, de manera interconectada. Para ello, la o el director/a, en tanto líder pedagógico y máximo responsable de la gestión de la IE, programa educativo o red educativa, se sirve de los Instrumentos de Gestión (II.GG.) para organizar, conducir y evaluar la gestión de la escuela hacia el logro de resultados. En ese sentido, los II.GG. son herramientas para definir, junto a la comunidad educativa, una adecuada gestión de la dimensión estratégica que tendrá la escuela.

**Recuerda:** La dimensión estratégica se plasma en los II.GG., los cuales deben responder a las necesidades de cada IE, programa educativo o red educativa. Las normas y guías que orientan su elaboración establecen aspectos mínimos que pueden ser adecuados de manera autónoma, con el liderazgo de la o del directora/or de la IE o responsable del programa educativo. Si uno o más instrumentos de gestión no responden a las necesidades de la IE, es necesario cambiarlos: reestructurar secciones, agregar algunas o complementar su elaboración con otras metodologías o contenidos.

*Tabla 02. Instrumentos de Gestión*

Instrumento	Descripción	Vigencia
Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Orienta la gestión escolar de la IE o red educativa según corresponda, en el mediano plazo.	3 a 5 años
Plan Anual de Trabajo (PAT)	Concreta los objetivos y metas del PEI e incluye las actividades mínimas definidas sectorialmente para el desarrollo del periodo lectivo.	1 año
Proyecto Curricular de la IE (PCI)	Orienta los procesos pedagógicos de la IE para el desarrollo de los aprendizajes establecidos en el CNEB, alineado a lo establecido en el PEI, así como las orientaciones de los modelos de servicio educativo.	Se evalúan anualmente y se actualizan si es

Instrumento	Descripción	Vigencia
Reglamento Interno (RI)	Regula la organización y funcionamiento integral de la IE para promover una convivencia escolar democrática y un clima favorable a los aprendizajes.	necesario
Documento de gestión	Las II.EE. unidocentes, multigrado y programas educativos elaboran un documento de gestión que incluye los aspectos básicos de cada uno de los II.GG. Si la IE pertenece a una red educativa, adopta los II.GG. de la red.	

Para el inicio del año escolar, las II.EE., los programas educativos y las redes educativas deben contar con sus II.GG. avanzados, a fin de organizar, dirigir e implementar las actividades de gestión escolar que permitirán alcanzar los resultados esperados, de acuerdo a la RVM N.º 011-2019-MINEDU. Según esta misma norma, los II.GG. deben estar actualizados como máximo al cierre de la octava semana lectiva.

**Recuerda:** Se deben generar espacios donde **la comunidad educativa participe en la elaboración o reajuste de los II.GG.** Asimismo, es esencial que la elaboración de los II.GG. parta del conocimiento cercano de lo que acontece en las aulas o en la interacción docente-estudiante pues es el principal espacio de generación de aprendizajes. Esa es la fuente principal del diagnóstico institucional.

Estos II.GG. se aprueban mediante Resolución Directoral de la IE o el programa o red educativa, según corresponda. Dado que son de uso interno, no es necesario que se remitan de forma física ni virtual a la UGEL de la jurisdicción. Sin embargo, se recomienda tenerlos accesibles, dado que la UGEL puede solicitarlos de ser necesario.

Para el caso del Servicio Educativo Hospitalario (SEHO), se debe elaborar tres (3) II.GG.: el PAT del SEHO, el Plan Curricular del SEHO y el RI del SEHO, según lo establecido en el numeral 5.2.2.5 de las "Disposiciones para la implementación, organización y funcionamiento del Servicio Educativo Hospitalario", aprobadas con la RVM N.º 154-2020-MINEDU.

Finalmente, se recomienda **revisar la sección el portal de directivos que administra el Minedu ([aquí](#))**, para identificar otros recursos que orienten la elaboración de los II.GG.

**Recuerda:** Se recomienda establecer responsables o líderes de dichas acciones y plasmarlo en el Reglamento Interno de la IE, para que la comunidad educativa conozca sus responsabilidades.

[Retorna al índice](#)

### 3. Compromisos de Gestión Escolar (CGE)

Las II.EE., programas educativos y redes educativas cuentan con los Compromisos de Gestión Escolar (CGE) para orientar su accionar. Los CGE son estándares que permiten convertir y llevar a la acción la gestión escolar a través de indicadores y prácticas concretas. De esta forma, los CGE promueven y reflejan una gestión adecuada de las II.EE., pues señalan resultados priorizados que se buscan alcanzar, así como las condiciones para lograrlos.

Los CGE son de dos (2) tipos: CGE de resultados y CGE de condiciones. El primer grupo se refiere a los resultados priorizados que busca alcanzar la IE, red educativa o programa educativo para las y los estudiantes. El segundo grupo aborda las condiciones de funcionamiento que debe cumplir la IE, red educativa o programa educativo para llegar a dichos resultados.

*Tabla 03. Compromisos de Gestión Escolar de resultados*

N°	CGE de resultados
1	Desarrollo integral de las y los estudiantes.
2	Acceso de las y los estudiantes al SEP hasta la culminación de su trayectoria educativa.



*Tabla 04. Compromisos de Gestión Escolar de condiciones*

N°	CGE de condiciones
3	Gestión de las condiciones operativas orientada al sostenimiento del servicio educativo ofrecido por la IE.
4	Gestión de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes previstos en el perfil de egreso del CNEB.
5	Gestión del bienestar escolar que promueva el desarrollo integral de las y los estudiantes.

Para los CGE de resultados 1 y 2 se establecen **indicadores de seguimiento** que permiten a la comunidad educativa evaluar la aproximación a los resultados esperados. Puedes obtener información sobre estos indicadores a partir del [SIAGIE](#), [ESCALE](#) o [SICRECE](#).

*Tabla 05. Indicadores de seguimiento de los Compromisos de Gestión Escolar 1 y 2*

N°	CGE	Indicadores de seguimiento
1	Desarrollo integral de las y los estudiantes.	1. Incremento del número o porcentaje de estudiantes que obtienen un nivel de logro satisfactorio en las evaluaciones que genera la propia IE.
		2. Reducción del número o porcentaje de estudiantes que obtienen un nivel de logro en inicio en las evaluaciones que genera la propia IE.
		3. Incremento del número o porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en evaluaciones estandarizadas nacionales, regionales o locales en las que participe la IE.
		4. Reducción del número o porcentaje de estudiantes que se ubican en el menor nivel de logro en evaluaciones estandarizadas nacionales, regionales o locales en las que participe la IE.
2	Acceso de las y los estudiantes al SEP hasta la culminación de su trayectoria educativa.	1. Reducción del número o porcentaje de estudiantes que interrumpen sus estudios (no incluye traslados), con relación al número de matriculados al inicio del periodo lectivo.

Por su parte, para los CGE de condiciones 3, 4 y 5 se establecen **prácticas de gestión** que se concretan en acciones para llegar a adecuadas condiciones de funcionamiento de la IE, red educativa o programa educativo<sup>1</sup>.

*Tabla 06. Prácticas de gestión de los Compromisos de Gestión Escolar 3, 4 y 5*

N°	CGE	Prácticas de gestión
3	Gestión de las condiciones operativas orientada al sostenimiento del servicio educativo ofrecido por la IE.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración, difusión y seguimiento de la calendarización y prevención de eventos que afecten su cumplimiento.</li> <li>2. Gestión oportuna y sin condicionamientos de la matrícula (acceso y continuidad de estudios).</li> <li>3. Seguimiento a la asistencia y puntualidad de las y los estudiantes y del personal de la IE asegurando el cumplimiento del tiempo lectivo y de gestión.</li> <li>4. Mantenimiento de espacios salubres, seguros y accesibles que garanticen la salud e integridad física de la comunidad educativa, incluyendo la gestión del riesgo, emergencias y desastres, teniendo en cuenta las diferentes modalidades y turnos de la IE.</li> <li>5. Entrega oportuna y promoción del uso de materiales y recursos educativos.</li> <li>6. Gestión y mantenimiento de la infraestructura, equipamiento y mobiliario.</li> </ol>
4	Gestión de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes previstos en el perfil de egreso del CNEB.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generación de espacios de trabajo colegiado diversos y otras estrategias de acompañamiento pedagógico, para reflexionar, evaluar y tomar decisiones que fortalezcan la práctica pedagógica de las/los docentes, y el involucramiento de las familias en función de los aprendizajes de las y los estudiantes.</li> <li>2. Monitoreo de la práctica pedagógica docente utilizando las rúbricas de observación de aula u otros instrumentos para recoger información sobre su desempeño, identificar fortalezas, necesidades y realizar estrategias de fortalecimiento.</li> <li>3. Desarrollo de estrategias para atención a estudiantes en riesgo de interrumpir sus estudios para que alcancen los aprendizajes esperados y culminen su trayectoria educativa.</li> <li>4. Implementación de estrategias de difusión de los enfoques del CNEB a toda la comunidad educativa.</li> <li>5. Implementación de estrategias de desarrollo de competencias docentes y de desarrollo profesional en el ámbito pedagógico.</li> </ol>
5	Gestión del bienestar escolar que promueva el desarrollo integral de las y los estudiantes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecimiento de los espacios de participación democrática y organización de la IE o programa educativo, promoviendo relaciones interpersonales positivas entre los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>2. Elaboración articulada, concertada y difusión de las normas de convivencia de la IE.</li> <li>3. Implementación de acciones de prevención de la violencia con estudiantes, familias y personal de la IE o programa educativo.</li> <li>4. Atención oportuna de situaciones de violencia contra estudiantes de acuerdo con los protocolos vigentes.</li> <li>5. Establecimiento de una red de protección para la prevención y atención de la violencia escolar.</li> <li>6. Fortalecimiento del acompañamiento de las y los estudiantes y de las familias, en el marco de la Tutoría y Orientación Educativa y la Educación Sexual Integral.</li> </ol>

**Importante tener en cuenta:** En la implementación de las prácticas se deben identificar barreras educativas, desarrollar estrategias e implementar apoyos educativos que permitan la atención de estudiantes en riesgo de interrumpir sus estudios para que alcancen los aprendizajes esperados y culminen su trayectoria educativa así como para aquellos que tienen dificultades en el logro de los aprendizajes.

En ese sentido, existe una relación causal entre los indicadores de seguimiento de los CGE 1 y 2 y las prácticas de gestión de los CGE 3, 4 y 5: las prácticas de gestión implementadas permiten llevar los esfuerzos hacia los resultados priorizados en los indicadores.

<sup>1</sup> En lo que corresponda, los programas educativos pueden aplicar las prácticas de gestión.

**Recuerda:** El cumplimiento de las prácticas de gestión permite garantizar las condiciones de funcionamiento de la IE o programa educativo que hacen posibles los resultados de los CGE 1 y 2. Por este motivo, **la presente guía se concentra en orientar las prácticas de gestión asociadas a los CGE 3, 4 y 5.**

[Retorna al índice](#)

## 4. Comités de Gestión Escolar

El liderazgo de la o el directivo de la IE se sostiene en los Comités; equipos de trabajo que tienen como responsabilidad orientar y/o ejecutar las prácticas de gestión propuestas en los CGE 3, 4 y 5. Son:

- **Comité de gestión de condiciones operativas:** responsable de las prácticas vinculadas al CGE 3.
- **Comité de gestión pedagógica:** responsable de las prácticas vinculadas al CGE 4.
- **Comité de gestión del bienestar:** responsable de las prácticas vinculadas al CGE 5.

Cada uno de estos Comités representa un área especializada con funciones específicas, las cuales pueden consultarse en las *Disposiciones para los Comités de Gestión Escolar en las Instituciones Educativas públicas de Educación Básica*, aprobadas mediante [RM N° 189-2021-MINEDU](#). **Los Comités tienen autonomía para definir los roles y responsabilidades de sus integrantes, según las funciones a cargo de cada comité, en el marco de la normativa vigente.**

**Recuerda** revisar el Anexo 02 de la RM N.° 189-2021-MINEDU: *Tabla de Equivalencias de Denominaciones para las comisiones y comités de las instituciones educativas públicas de Educación Básica*

Además, en el marco del DS N.° 007-2021-MINEDU que modifica el Reglamento de la Ley N.° 28044, estos Comités de Gestión deben coordinar y/o articular con el servicio de apoyo educativo interno (SAE interno) a instalarse en toda IE o programa educativo de Educación Básica, para la atención a la diversidad en el marco de la educación inclusiva. Los SAE internos tienen una organización flexible y se adecuan a las características de cada institución, pudiendo, por razones de dispersión, organizarse a nivel de red educativa. Así, las funciones del SAE interno pueden ser asumidas por uno o más de los Comités.

**Recuerda:** La escuela es autónoma para incorporar a más integrantes en los Comités, y señalarlo en el Reglamento Interno para brindarle institucionalidad a los acuerdos. También es posible conformar equipos de trabajo adicionales con responsabilidades o actividades específicas, especialmente en escuelas con un gran número de estudiantes, docentes y secciones.

Tabla 07. Integrantes del Comité de Gestión de Condiciones Operativas<sup>2</sup>

Comité de Gestión de Condiciones Operativas	
Integrante	Número
Director/a de la IE.	1

<sup>2</sup> En caso de que la IE cuente con personal administrativo, las responsabilidades asumidas por este comité deben estar articuladas con las acciones que dicho personal viene ejecutando como parte de sus funciones de apoyo a la gestión escolar.

<b>Comité de Gestión de Condiciones Operativas</b>	
<b>Integrante</b>	<b>Número</b>
Representante de las y los estudiantes.	1
Representante del CONEI.	1
Representante de los padres y madres de familia, tutores legales o apoderados/as.	1
Presidente de APAFA.	1
Representantes del personal administrativo, cuando se cuente con este.	2
Representante del personal docente.	1
Responsable de Gestión del riesgo de desastres.	1
Opcional: Subdirectores/as de la IE.	

*Tabla 08. Integrantes del Comité de Gestión Pedagógica*

<b>Comité de Gestión Pedagógica</b>	
<b>Integrante</b>	<b>Número</b>
Director/a de la IE.	1
Representante de las y los estudiantes.	1
Representante del CONEI.	1
Representante de los padres y madres de familia, tutores legales o apoderados/as.	1
Representantes del personal administrativo, cuando se cuente con este.	1
Representante del personal docente.	3 (uno por nivel o ciclo)
Subdirectores/as de la IE, cuando exista el cargo.	-

*Tabla 09. Integrantes del Comité de Gestión del Bienestar*

<b>Comité de Gestión del Bienestar</b>	
<b>Integrante</b>	<b>Número</b>
Director/a de la IE.	1
Coordinador/a de tutoría.	1
Responsable de convivencia.	1
Responsable de inclusión.	1
Representante de los padres y madres de familia, tutores legales o apoderados/as.	1
Representante de las y los estudiantes.	1
Psicólogo/a, cuando exista el cargo en la IE.	1

Como indica la RM N.° 189-2021-MINEDU, **los comités pueden invitar a más integrantes**, tomando en cuenta los distintos niveles, ciclos y turnos de la IE, para un mejor cumplimiento de sus funciones. El proceso y criterios de elección queda a definición del propio comité. En ese sentido, las II.EE. que cuentan con auxiliares de educación podrán invitar a un representante para integrar los comités.

*Tabla 10. Métodos de elección de los integrantes de los Comités de Gestión Escolar*

Integrantes	Método de elección	
	Designación directa por la o el director/a de la IE o RE	Votación <u>entre pares</u> vía asamblea general
Representante de las y los estudiantes		X
Representante del CONEI o del Consejo Educativo de Red		X
Representante de los padres y madres de familia, tutores legales o apoderados/as		X
Representante del personal administrativo, cuando se cuente con personal administrativo en la IE		X
Representante del personal docente		X
Coordinador/a de tutoría	X	
Responsable de Gestión del riesgo de desastres	X	
Responsable de convivencia	X	
Responsable de inclusión	X	
Psicólogo, cuando exista el cargo en la IE	X	
Subdirectores/as de la IE	X	

En el caso de las **II.EE. con diez (10) o menos docentes**, se aplica lo siguiente:

*Tabla 11. Consideraciones para II.EE. con diez (10) o menos docentes*

Características de la IE	Consideraciones
<b>Unidocente</b>	La o el director/a asume las responsabilidades del comité y el CONEI apoya en el cumplimiento de las distintas funciones. Los integrantes representantes de APAFA, de madres y padres de familia, tutores legales o apoderados/as y de estudiantes se mantienen.
<b>Multigrado de hasta cinco docentes</b>	Cada comité se conforma con la o el director/a y un/a representante del personal docente y/o administrativo, en caso se cuente con personal administrativo. Los integrantes representantes de APAFA, madres y padres de familia, tutores legales o apoderados/as, estudiantes y CONEI se mantienen.
<b>Polidocentes completas con seis a diez docentes</b>	Cada comité se conforma con la o el director/a de la IE y dos representantes del personal docente y/o administrativo, en caso cuente con personal administrativo. Los integrantes representantes de APAFA, madres y padres de familia, tutores legales o apoderados/as, estudiantes y CONEI se mantienen.

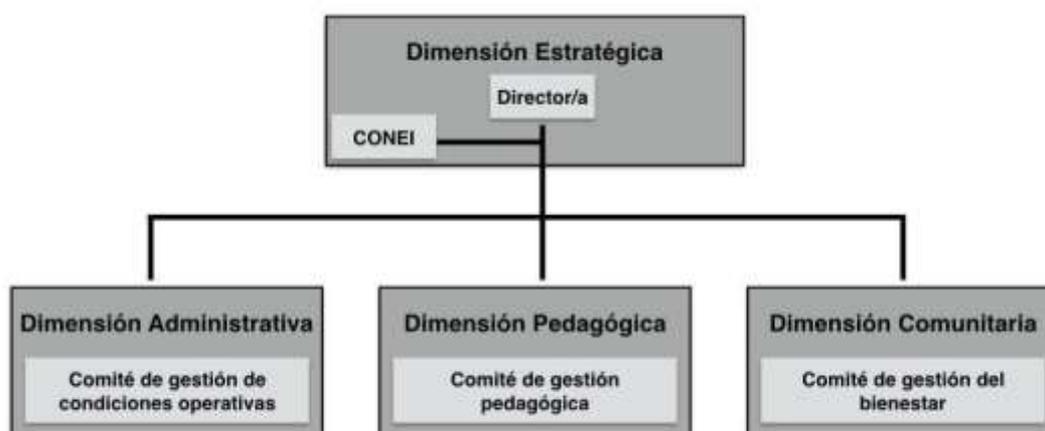
Asimismo, para los casos en que las II.EE. se conformen en Redes Educativas de Gestión Escolar (RE), se debe tener en cuenta lo dispuesto en el Anexo 02 para la conformación de los Comités de Gestión Escolar.

Para la conformación y reconocimiento de los Comités, se debe emitir una resolución directoral –cuyo formato se encuentra en el [portal de directivos del MINEDU](#), y debe ser publicada en los medios que establezca la IE para conocimiento de los miembros de la comunidad educativa.

**Recuerda:** El Consejo Educativo Institucional (CONEI), según la Ley General de Educación, Ley N.° 28044 (en adelante, LGE), es un órgano de participación, concertación y vigilancia ciudadana. Asimismo, el Reglamento de la LGE, aprobado mediante DS N.° 011-2012-ED, señala que el CONEI es presidido por la o el director/a de la IE, y está conformado por las y los subdirectores, si los hubiera, el/la representante del personal docente, administrativo, de las y los estudiantes, ex alumnos y padres y madres de familia, pudiendo ser integrado también por otros/as representantes de instituciones de la comunidad local, por acuerdo del Consejo.

Por lo tanto, la gestión escolar se organiza a través de los siguientes equipos de trabajo:

Gráfico 01. Organización de la gestión escolar



Si bien existe un Comité de Gestión Escolar para cada dimensión de la gestión escolar, en la práctica sus acciones deberán responder a una realidad compleja que requiere trabajar de manera articulada, para integrar las diferentes perspectivas y el diálogo con el resto de la comunidad educativa, con el fin de alcanzar los resultados priorizados. En el caso de las II.EE. que implementan algún MSE, los Comités de Gestión Escolar deberán integrar las especificidades y/o los actores específicos de cada MSE.

#### **Comités intersectoriales:**

Son comités que están asociados tanto al Minedu como a otros sectores del Estado Peruano. Estos operan en coordinación con los Comités de Gestión Escolar. Los comités intersectoriales son: el Comité de Alimentación Escolar (CAE), asociado al MIDIS, y el Comité de Intervención frente al Hostigamiento Sexual, asociado al MIMP.

En las II.EE. y programas educativos donde se brinda el servicio alimentario del PNAE Qali Warma, se conforma el **Comité de Alimentación Escolar (CAE)** para gestionar su implementación. Sus integrantes son designados entre quienes conforman el Comité de Gestión de Condiciones Operativas, siempre

que sea posible. En caso no se logre completar la conformación del Comité, puede invitarse a más integrantes para cumplir con lo establecido. Deben ser mínimo tres (3) y máximo cinco (5) integrantes. Estos son:

*Tabla 12. Integrantes del CAE*

	Integrante	Número
	Presidente: la o el director/a de la IE o responsable del programa educativo.	1
	Secretario: representante del personal administrativo o personal docente.	1
	Vocales: representantes de madres y padres de familia, tutores legales o apoderados/as.	Máximo 3

Los vocales deben ser elegidos entre las siguientes opciones:

- Integrantes del CONEI.
- Miembros de la APAFA o Asociación CRFA.
- Madres o padres de familia, tutores legales o apoderados/as elegidos entre las/los representantes de los Comités de Aula.
- Persona vinculada directamente al servicio alimentario designada por la o el director/as.

Finalmente, el **Comité de Intervención frente al Hostigamiento Sexual** se conforma de acuerdo con lo regulado en el DS N° 014-2019-MIMP. Sus integrantes son designados entre los integrantes del Comité de Gestión del Bienestar, siempre que sea posible. En caso no se logre completar la conformación del Comité, puede invitarse a más integrantes para cumplir con lo regulado.

Son cuatro (4) sus integrantes:

*Tabla 13. Integrantes del Comité de Intervención frente al Hostigamiento Sexual*

	Integrante	Número
	Representantes de la IE <sup>3</sup>	2
	Representantes de las madres, padres de familia, tutores legales o apoderados/as. En las II.EE. de EBA son representantes del COPAE.	2

Los/las representantes de las madres, padres de familia, tutores legales o apoderados/as deben elegirse entre los representantes de las organizaciones existentes, de preferencia del CONEI, la APAFA o de los Comités de Aula; garantizando en ambos casos la paridad de género.

[Retorna al índice](#)

## 5. Prácticas asociadas al CGE 3

En esta sección se presentan orientaciones en torno a las actividades y procesos que permiten cumplir con las **prácticas de gestión** asociadas al **Compromiso de Gestión Escolar 3: Gestión de las condiciones operativas orientada al sostenimiento del servicio educativo ofrecido por la IE.**

<sup>3</sup> Pueden ser el/la director/a, personal docente, personal administrativo, u otros actores que sean parte de la IE.

El CGE 3 es un estándar referido a la implementación de actividades que buscan garantizar condiciones operativas y de reducción de riesgos que hacen sostenible el servicio educativo ofrecido por la IE, según la modalidad, nivel o ciclo y modelo de servicio educativo (MSE), que a su vez garanticen parámetros y medidas de seguridad, funcionalidad, acceso y accesibilidad que impliquen el equipamiento y mobiliario adecuados para el desarrollo de los aprendizajes de las y los estudiantes de acuerdo con las normativas vigentes.

### **5.1. Práctica 1: Elaboración, difusión y seguimiento de la calendarización y prevención de eventos que afecten su cumplimiento.**

- **La organización del tiempo anual de la IE:**

El año escolar se compone de semanas lectivas y semanas de gestión, las que se distribuyen conforme lo establezca y comunique el Minedu antes de finalizar cada año escolar.

Las **semanas lectivas** tienen por objetivo que las y los estudiantes desarrollen competencias en el marco de los enfoques y orientaciones establecidas en el CNEB y la normativa conexas, para el logro de los aprendizajes del perfil de egreso de la educación básica. Estas semanas incluyen las horas de libre disponibilidad, las que pueden ser empleadas para la recuperación de los aprendizajes a través de acciones de refuerzo escolar o similares, según determine la IE. En las referidas semanas también se pueden realizar actividades relacionadas con la gestión escolar de la IE.

Las **semanas de gestión** tienen por objetivo garantizar un mínimo de tiempo de trabajo colegiado o individual, a dedicación exclusiva, del personal de la institución o programa educativo; que les permita realizar las acciones necesarias que promuevan una adecuada planificación, seguimiento y evaluación para la mejora continua de la gestión escolar, teniendo en cuenta el nivel, modalidad y modelo de servicio. Así también se podrían desarrollar acciones de fortalecimiento o formación de los docentes y directivos.

Existen **tres (3) tipos de bloques de semanas de gestión**, que pueden tener una duración de una o más semanas, dependiendo de las fechas establecidas y comunicadas por el Minedu. Los tipos de bloques de semanas de gestión son:

- Bloque de inicio, previo a clases.
- Bloque(s) intermedio(s), entre clases.
- Bloque de cierre, posterior a clases.

El MINEDU establece y comunica las fechas y la distribución de dichos bloques hasta el 31 de diciembre del año previo a su implementación.

Las DRE pueden determinar fechas distintas a las establecidas por el MINEDU, siempre que ello responda a las características del territorio y sea necesario para atender situaciones de fuerza mayor que afecten la prestación efectiva del servicio educativo en el territorio de sus respectivas jurisdicciones.

Las II.EE. y programas educativos elaboran una **hoja de ruta** donde incluyen acciones previstas para las semanas de gestión programadas para el año. En esta hoja de ruta deben consignar lo siguiente:

- La **programación de actividades diarias de cada semana de gestión** prevista para el año escolar, tomando en cuenta las acciones mínimas señaladas en la presente norma.
- La **identificación y planificación de las necesidades formativas** requeridas para la gestión escolar, en sus distintas dimensiones, con énfasis en la dimensión pedagógica y en base al diagnóstico institucional de la IE.
- Si corresponde, la solicitud excepcional para desarrollar las semanas de gestión sin asistir a la IE.

La **hoja de ruta debe remitirse a la UGEL** antes del inicio del primer bloque de semanas de gestión. En el caso de II.EE. que no cuenten con directivos/as en funciones durante este periodo, deberán regularizar la presentación de la hoja de ruta durante las dos (2) primeras semanas lectivas. Asimismo, la hoja de ruta debe **ser compartida de manera pública con la comunidad educativa**.

**Recuerda:** El Minedu pone a disposición de los equipos directivos herramientas para la implementación de las semanas de gestión. [Aquí](#), en el portal web de directivos del Minedu, podrás encontrar la regulación actual así como orientaciones y herramientas adicionales para tu gestión.

En caso los CEBA desarrollen más de un periodo promocional o formas de atención al año escolar, implementan las disposiciones establecidas en la presente norma, considerando los programas educativos y forma de atención que brinda el CEBA. La Dirección de Educación Básica Alternativa, o la que haga sus veces, emite pautas al respecto, de corresponder.

Las II.EE. privadas pueden distribuir las semanas lectivas de forma distinta a la propuesta por el Minedu, siempre y cuando cumplan con el número de semanas determinado por el sector. Asimismo, las II.EE. privadas organizan su tiempo de gestión en base a sus requerimientos y realidades particulares, pudiendo utilizar como referencia la organización y actividades propuestas para las semanas de gestión de las II.EE. públicas.

- **Actividades a realizar durante las semanas de gestión:**

La lista de acciones propuestas para cada bloque de semanas de gestión que recomienda el Minedu se puede consultar [aquí](#). Esta lista se puede ajustar en caso la IE, red educativa o programa educativo lo considere necesario, según sus demandas o necesidades institucionales.

- **Reprogramación y recuperación del tiempo de gestión:**

En la programación de las semanas de gestión se deben descontar los feriados oficiales nacionales, el día del maestro y los feriados locales, de acuerdo con las disposiciones oficiales emitidas por el gobierno central y los gobiernos regionales.

En caso el gobierno central o los gobiernos regionales programen un feriado de naturaleza recuperable que afecte el desarrollo de las semanas de gestión, se debe recuperar la jornada laboral comprometida a través del desarrollo de acciones vinculadas al trabajo colegiado, la atención a familias o el desarrollo de acciones de refuerzo escolar. Dicha recuperación se debe programar como máximo dentro de las cuatro semanas posteriores al feriado. El/la director/a de la IE debe definir cuál será la forma en que se efectuará dicha recuperación y consignarla en la hoja de ruta que las II.EE. remiten a las UGEL.

**5.2. Práctica 2: Gestión oportuna y sin condicionamientos de la matrícula (acceso y continuidad de estudios).**

- **El proceso de matrícula escolar:**

El proceso de matrícula en la etapa de Educación Básica está regulado en la norma aprobada por [RM N° 447-2020-MINEDU](#). Esta norma señala que el proceso de matrícula consiste en un conjunto de etapas que concluye en la inscripción o registro de un/a estudiante en una IE o programa educativo.

Hay dos (02) tipos de procesos de matrícula:

- Proceso regular de matrícula
- Proceso excepcional de matrícula

*Tabla 14. Características de los tipos de procesos*

Proceso	¿Cuándo se realiza?	¿Cómo se realiza?	¿Cómo se tramitan las solicitudes?
Regular	En el trimestre previo al inicio de clases.	Depende de cada IE: puede ser de manera presencial y/o remota.	De forma masiva, en un mismo momento todas las solicitudes que se presenten.
Excepcional	Luego de iniciadas las clases hasta antes de concluir el año escolar.		De forma individual, cada solicitud es atendida por separado.

Asimismo, la norma dispone que, **para cada año escolar, el Minedu aprueba un instructivo con disposiciones específicas para cada tipo de proceso**. Ambos instrumentos, la norma aprobada por RM y el instructivo, constituyen el marco legal para que las y los directores/as puedan ejecutar el proceso de matrícula cada año.

***Sobre las condiciones:***

En el proceso de matrícula, en II.EE. públicas y privadas, está prohibido todo acto de discriminación, o trato diferenciado injustificado, contra un estudiante, o contra su representante legal, que impida realizar el proceso de matrícula, por cualquier índole. Se considera discriminatorio impedir realizar el proceso de matrícula por cuestiones como el color de piel, origen, etnia, sexo, idioma, religión, opinión, filiación política, discapacidad, enfermedad, orientación sexual, identidad de género, condición social, nacionalidad, entre otros casos.

En II.EE. públicas, sean de gestión directa o de gestión privada por convenio, no se debe exigir la compra o uso de uniformes o materiales como textos y útiles, la rendición de exámenes de ingreso, admisión o entrevistas, documentos adicionales a los señalados en la norma, pagos como donaciones, pago de Asociación de Padres de Familia (APAFA) u otros aportes de cualquier índole.

En II.EE. privadas se puede exigir el pago de la cuota de matrícula, cuota de ingreso o un proceso de admisión previo. Esta información se debe poner de conocimiento a los usuarios del servicio educativo en un plazo no menor de treinta (30) días calendario antes de iniciarse el proceso de matrícula de cada año lectivo o periodo promocional, como mínimo.

***Consideraciones:***

- La inscripción o registro de un niño, niña, adolescente, joven o adulto (NNAJA) en los PRITE y CEBE es durante todo el año. Este rasgo aplica a las características de la modalidad, programa, modelo de servicio o formas de atención diversificada.

- Cuando en la localidad en la que reside el estudiante, no se brinde un servicio educativo en la modalidad de EBA o EBE, se le puede matricular en una IE o programa educativo de EBR, incluso si su edad cronológica es mayor a la edad normativa del grado al que le corresponda, o tenga discapacidad severa.
- En las II.EE. públicas y privadas de la modalidad de EBE, EBR o EBA no es condición para la matrícula exigir el certificado de discapacidad del estudiante, será suficiente presentar una declaración jurada del representante legal o del postulante mayor de edad, con cargo a regularizar la documentación requerida.

### ***Sobre la delegación de tareas:***

En las II.EE. con 10 o más docentes, la o el director/a de la IE puede delegar en el Comité de Gestión de Condiciones Operativas las siguientes tareas:

- Calcular la cantidad de vacantes por cada aula con docente asignado para el siguiente año escolar.
- Asistir en la comunicación a la UGEL para informar la cantidad de vacantes, así como los resultados del proceso de matrícula.
- Coordinar las actividades de difusión del proceso de matrícula a la comunidad educativa.
- Revisar las solicitudes. De ser el caso, coordinar con la/el postulante, o con su representante legal, cualquier ajuste que deba realizarse en la presentación de documentos de solicitud de matrícula, como la subsanación de documentación incorrecta o la presentación de declaración jurada en caso no se cuente con algún documento.
- Asistir en la entrega del ejemplar físico o digital de la Ficha Única de Matrícula completa y del Reglamento Interno de la IE. La entrega de estos documentos no puede ser condicionada a pagos u otros.

Se recomienda que, durante la matrícula, se recojan datos generales de las familias y estudiantes a través de la Ficha Única de Matrícula. Asimismo, puede indagarse sobre otros aspectos no contemplados que sean de utilidad para la mejor provisión del servicio educativo, tales como acceso a internet y dispositivos electrónicos para el aprendizaje remoto.

### ***Sobre la matrícula digital:***

La RM N° 447-2020-MINEDU dispone que el Minedu implementa de forma progresiva una plataforma virtual, a través de la cual se realicen algunas etapas del proceso regular de matrícula, permitiendo agilizar el proceso y reducir la carga administrativa ahora asumida por la IE, incluyendo el registro de información en el SIAGIE. Esta implementación se desarrolla en ciertas jurisdicciones, previa coordinación con los GORE respectivos.

***Recuerda la función 7 del Comité de Gestión de Condiciones Operativas:*** actualizar la información en los sistemas informáticos referidos a la gestión de condiciones operativas a fin de que, a través de los mismos, se pueda cumplir con las funciones a cargo del Comité, registrar la matrícula oportuna, así como atender los reportes solicitados por las personas y/o entidades que lo requieran.

#### **● La emisión de documentos asociados a la trayectoria educativa:**

Desde el 28 de octubre del 2020, con la aprobación de la [RM N° 432-2020-MINEDU](#), la emisión de los **Certificados de Estudio (CE)**, en tanto documento de carácter oficial, **solamente se realiza utilizando el módulo de emisión de los certificados de estudios ubicado en el SIAGIE.**

Luego de generarse, la o el director/a de la IE, o responsable del programa educativo, imprime, firma y sella el CE para su posterior envío al/a la solicitante. Sin embargo, de acuerdo al [DS N° 001-2021-MINEDU](#), mientras se mantenga en vigencia el Estado de Emergencia Sanitaria, las y los directores/as pueden prescindir de su firma y sello, y remitir el documento en PDF a través de correo electrónico u otro medio digital. En caso esta situación se extienda o vuelva permanente, se informará a la comunidad educativa.

Asimismo, es importante tener en cuenta que el nuevo formato de Certificado de Estudios no requiere ser visado por parte de la UGEL, en tanto dicho procedimiento no cuenta con marco normativo vigente que lo viabilice ([RVM N° 094-2020-MINEDU](#)).

La o el director/a de IE puede habilitar la opción de solicitud en línea en el módulo del CE en SIAGIE para que las y los apoderados/as o estudiantes mayores de edad puedan solicitarla desde la web <https://certificado.minedu.gob.pe>. Asimismo, se recomienda que la IE evalúe, teniendo en cuenta su contexto y las circunstancias en que se encuentren las familias, si es necesario habilitar la solicitud del CE mediante otros canales de atención, tales como atención presencial, correo electrónico, u otros medios digitales.

Para mayor información, el portal de directivos del Minedu pone a disposición herramientas que sirven de apoyo, como capacitaciones grabadas o manuales de uso dirigidos a directivos disponibles [aquí](#).

Por otro lado, es importante recordar que, según el marco legal vigente, el CE solo es requisito para:

- Ingresar a las Fuerzas Armadas
- Realizar estudios en el extranjero

En los demás casos, es necesario informar a las familias sobre el uso de la **Constancia de Logros de Aprendizaje (CLA)**, un documento de carácter informativo que refleja la trayectoria educativa de las y los estudiantes egresados/as desde el 2013 y que puede ser emitido directamente por el titular de los datos (estudiante de 16 años o más, o apoderado/a de estudiante menor de 16 años) en la plataforma <https://constancia.minedu.gob.pe>.

La emisión de este documento es gratuita y digital, y puede usarse en aquellos casos en los que el CE no es un requisito (DS N° 009-2021-MINEDU). La CLA no debe ser visada o firmada por la o el director/a de la IE, UGEL o DRE.

### **5.3. Práctica 3: Seguimiento a la asistencia y puntualidad de las y los estudiantes y del personal de la IE asegurando el cumplimiento del tiempo lectivo y de gestión.**

- **La jornada laboral del personal de la IE:**

De acuerdo al artículo 142 del Reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, la o el director/a y subdirector/a de la IE, tienen asignada una jornada de trabajo de cuarenta (40) horas cronológicas semanal-mensual. En el caso de las I.EE. privadas, la jornada de trabajo de las y los docentes y directores/as se rige por las normas que regulan el régimen laboral de la actividad privada.

Respecto a las y los profesores/as nombrados/as, en el artículo 65 de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, se precisa que la jornada máxima de la o del docente en aula es de treinta y dos (32) y

treinta y cinco (35) horas pedagógicas semanales-mensuales<sup>4</sup>. En el caso de las y los profesores/as contratados/as, se considera la jornada máxima prevista en su contrato de servicio docente.

El/la auxiliar de educación nombrado/a y contratado/a, cuya política remunerativa se encuentra regulada por la [Ley N° 30493](#), debe cumplir con su jornada laboral de acuerdo con el tipo de prestación del servicio educativo, la que no deberá superar las seis (6) horas diarias o treinta (30) horas cronológicas semanal-mensual, en el marco de lo que dispone el artículo 223 del Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial, aprobado con [DS N° 004-2013-ED](#) y sus modificatorias.

En el caso de las II.EE que implementen un MSE, la jornada laboral estará conforme a la normatividad vigente que la rige.

Las y los profesores/as y auxiliares de educación deben presentarse en la IE desde el primer día de vigencia del contrato, salvo disposición contraria y expresa que emita el Minedu en coordinación con el Gobierno Regional.

Sobre la jornada laboral del personal administrativo, se deberá respetar el marco constitucional y las normas vigentes al momento del retorno a la presencialidad.

- **El control de la asistencia del personal de la IE:**

La o el director/a de la IE puede distribuir la carga horaria y turnos del personal administrativo que realiza las funciones de limpieza y seguridad de acuerdo a los ambientes pedagógicos y espacios con los que cuente la IE, tomando en cuenta las necesidades educativas de las y los estudiantes, sin superar el máximo de horas establecidas en su jornada laboral.

La o el director/a de la IE o programa educativo, adopta el mecanismo de seguimiento a la asistencia del personal docente que señale la regulación vigente. En ese sentido, la o el director/a de la IE debe informar a la UGEL sobre las inasistencias y tardanzas del personal de la IE. Finalmente, el personal de la IE que no cumpla con la asistencia, puntualidad y permanencia que establece la calendarización y el horario de trabajo estarán sujetos a los descuentos y sanciones de ley.

- **La formulación, presentación, validación u observación del cuadro de horas pedagógicas**

El instrumento pedagógico de cuadro de horas sirve para consignar la carga y distribución de horas efectivas de clases a la o el director/a, personal jerárquico, profesores/as y bolsa de horas, según corresponda. En el marco de la normativa vigente, se elabora en concordancia con el plan de estudios aprobado para la modalidad, nivel, ciclo educativo o grado, o forma de atención y en función a los grados de estudios y número de secciones de la IE.

**Recuerda la función 13 del Comité de Gestión de Condiciones Operativas:** formular la propuesta del cuadro de horas pedagógicas de acuerdo al número de secciones aprobado y a los criterios de la normativa vigente, presentarlo ante la UGEL/DRE e incorporar los ajustes solicitados, de corresponder, hasta su validación.

<sup>4</sup> A la fecha la jornada laboral del profesor con aula a cargo que se desempeña en el Área de Gestión Pedagógica es de 30 horas pedagógicas semanal – mensual, ya que según lo dispone la Décima Octava Disposición Complementaria Transitoria y Final de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, incorporada mediante Ley N° 30541, la jornada laboral prevista en el artículo 65 de la Ley, se implementará de manera progresiva previa evaluación de la necesidad de aumentar el servicio.

#### **5.4. Práctica 4: Mantenimiento de espacios salubres, seguros y accesibles que garanticen la salud e integridad física de la comunidad educativa, incluyendo la gestión del riesgo, emergencias y desastres, teniendo en cuenta las diferentes modalidades y turnos de la IE.**

- **La elaboración, implementación y evaluación del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres y de simulacros sectoriales:**

Las II.EE. y programas educativos, junto a sus respectivos Comités de Gestión de Condiciones Operativas, deben elaborar y/o actualizar el Plan de Gestión del Riesgo de Desastres e incorporarlo en el PAT. También es necesario realizar la evaluación de avance de dicho plan durante las semanas de gestión.

El plan debe contener, por un lado, acciones para evitar la generación de nuevos riesgos, y reducir las vulnerabilidades y riesgos existentes en los locales educativos. Para ello, se requiere socializar dicho plan con la comunidad educativa, con el fin de sumar esfuerzos que ayuden a concretar dichas acciones. Por otro lado, el plan debe contener acciones de contingencia según el tipo de peligro identificado. Para lo cual, se debe tener en cuenta que:

- a. La comunidad educativa debe estar preparada para afrontar incidentes, emergencias y desastres originados por fenómenos naturales y/o inducidos por acción humana.
- b. Las acciones a realizar deben proteger la vida de la comunidad educativa y actuar inmediatamente de ocurrido el incidente, emergencia o desastre.
- c. Tras haber controlado el incidente, emergencia o desastre y protegido la vida de la comunidad educativa, continuar con el servicio educativo, permitiendo la normalización de las actividades sectoriales.

Asimismo, el Comité de Gestión de Condiciones Operativas debe implementar las siguientes acciones entorno a la Gestión del Riesgo de Desastres (GRD):

- Velar por el fortalecimiento de las capacidades de la comunidad educativa en cuanto a:
  - a. Acciones para evitar la generación de nuevos riesgos, reducir las vulnerabilidades y riesgos existentes en los locales educativos.
  - b. Buenas prácticas de higiene y bioseguridad.
  - c. Actividades de soporte socioemocional, entre ellas, el autocuidado, la autoprotección, basados en el bien común y la resiliencia.
- Para el inicio del año escolar, aplicar la Ficha Índice de Seguridad en II.EE. (ISIE) con el fin de evaluar las condiciones de seguridad estructural, física - funcional, funcional - organizativa y entorno inmediato de los locales educativos.
- En caso de situaciones por peligro inminente, emergencias y/o desastres que expongan y/o afecten a la comunidad e infraestructura educativa, el equipo directivo y el personal docente de las II.EE., redes educativas y programas educativos deben organizar e implementar la respuesta educativa acorde a su Plan de Gestión del Riesgo de Desastres y la normativa especializada que se emita.

Para el caso de las y los estudiantes que se encuentren hospitalizados o en tratamiento ambulatorio, la o el director/a de la IE o responsable del programa educativo, podrán contactar al SEHO para solicitar apoyo en la organización de una respuesta educativa.

Asimismo, en torno a la programación y realización de los simulacros escolares, las II.EE., redes educativas y programas educativos deben:

- Participar en los simulacros escolares programados a nivel nacional, así como realizar simulacros inopinados según el tipo de peligros priorizados como parte de acciones de la preparación continua de la comunidad educativa en el marco de su contingencia prevista.

**Recuerda la función 3 del Comité de Gestión de Condiciones Operativas:** *Elaborar, implementar y evaluar el Plan de Gestión del Riesgo de Desastres según la normativa vigente, así como la implementación de simulacros sectoriales programados o inopinados.*

- **El reporte de incidentes sobre afectación y/o exposición de la IE por peligro inminente, emergencia y/o desastre, así como las necesidades y las acciones ejecutadas a las instancias correspondientes según la normativa vigente:**

La o el director/a de la IE, o responsable del programa educativo, o el Comité de Gestión de Condiciones Operativas a través del responsable de gestión del riesgo de desastres **deberá informar al Espacio de Monitoreo de Emergencias y Desastres - EMED UGEL sobre alguna situación de afectación y/o exposición de su local educativo por peligro inminente, emergencia y desastre.**

El EMED UGEL comparte información validada al COE Provincial y al EMED DRE, o la que haga sus veces, y este a su vez al COE Regional y al Centro de Operaciones de Emergencia del Sector Educación (COES Educación), en el marco de la norma técnica denominada “Disposiciones para la Implementación de la Gestión del Riesgo de Emergencias y Desastres en el Sector Educación”, aprobada por [RSG N° 302-2019-MINEDU](#).

**Recuerda la función 4 del Comité de Gestión de Condiciones Operativas:** *Reportar los incidentes sobre afectación y/o exposición de la IE por peligro inminente, emergencia y/o desastre, así como las necesidades y las acciones ejecutadas a las instancias correspondientes según la normativa vigente.*

- **Proceso de adjudicación de quioscos, cafeterías y comedores escolares:**

El proceso de adjudicación se lleva a cabo en diferentes etapas y plazos, en un lapso de 14 días hábiles, según el cronograma establecido por el Comité de Gestión de Condiciones Operativas. Se ejecuta de acuerdo a lo indicado en las [Orientaciones para la promoción de la alimentación saludable y la gestión de quioscos, cafeterías y comedores escolares saludables en la Educación Básica](#), aprobadas mediante RVM N° 076-2019-MINEDU.

**Recuerda la función 10 del Comité de Gestión de Condiciones Operativas:** *Implementar el proceso de adjudicación de quioscos, cafeterías y comedores escolares, que incluye: elaboración y difusión del cronograma y las bases, absolución de consultas, evaluación de las propuestas técnicas y adjudicación del o los quioscos, cafeterías y comedores escolares, garantizando la transparencia del proceso según las bases.*

El proceso es implementado por el Comité de Gestión de Condiciones Operativas y comprende las siguientes etapas:

1. Convocatoria y publicación de bases y cronograma en lugares visibles de la IE, canales digitales y otros mecanismos de difusión que se dispongan.
2. Registro de postores, según la Ficha de Registro de Postores (detallados en el [Anexo N° 07](#) de la RVM N° 076-2019-MINEDU), en un plazo de 2 días hábiles.

3. Formulación de consultas por parte de los postores en un plazo de 3 días hábiles y absolución de consultas en los siguientes 2 días hábiles.
4. Sistematización e integración de las bases en un plazo de 3 días hábiles, y luego su publicación, junto al cronograma de las etapas del proceso, para conocimiento de la comunidad educativa. Una vez publicadas no podrán ser modificadas.
5. Presentación de propuestas técnica y económica por parte del postor según los [Anexos N° 09 y N° 10](#) de la RVM N° 076-2019-MINEDU y conforme a los requisitos establecidos en las bases.
6. La evaluación y calificación de propuestas se realiza en acto público en un plazo de 2 días hábiles y se desarrolla en dos fases: 1) Evaluación de la propuesta técnica, 2) Evaluación de la propuesta económica. Culminadas las evaluaciones, se lleva a cabo la adjudicación.
7. Finalmente, se realiza la publicación de resultados en un lugar visible de la IE, y se notifica a los postores ganadores y se firma el contrato de acuerdo al [Anexo N° 11](#) de RVM N° 076-2019-MINEDU.

- **La supervisión de los quioscos, cafeterías y comedores escolares:**

**Recuerda la función 11 del Comité de Gestión de Condiciones Operativas:** Supervisar el funcionamiento de los quioscos, cafeterías y comedores escolares, la calidad del servicio ofrecido, la administración financiera del mismo, así como sancionar el incumplimiento de cualquier acuerdo extendido al momento de la adjudicación de acuerdo con las cláusulas del contrato y la gravedad de la falta.

Una vez realizado el proceso de adjudicación, el Comité de Gestión de Condiciones Operativas debe supervisar la administración de los ingresos provenientes de la administración o concesión. En el caso de los quioscos escolares, los ingresos son recursos de la APAFA en favor de la IE. En el caso de las cafeterías y comedores escolares, los ingresos constituyen ingresos propios de la IE para fines educativos.

Asimismo, el Comité debe realizar la supervisión del servicio, a fin de verificar que el concesionario se encuentre cumpliendo con las obligaciones contractuales. Las supervisiones pueden ser programadas (se llevan a cabo dos veces al año, una en cada semestre) y no programadas (en atención a denuncias presentadas).

Al finalizar la supervisión, las partes levantan un acta y acuerdan el plazo de levantamiento de observaciones, si hubieran. El concesionario, por su parte, informa al Comité al haber superado las observaciones, adjuntando la documentación necesaria que lo acredite. Finalmente, de corresponder, se puede proceder a la resolución del contrato, según lo establecido en el mismo contrato y en la normativa vigente.

**Recuerda:** Es importante que los concesionarios a cargo de los quioscos, cafeterías y comedores escolares brinden condiciones de seguridad (extintores, suministros de servicios básicos, equipos de protección al personal, materiales de aseo, etc.) con el propósito de evitar situaciones que afecten el bienestar de la comunidad educativa.

Terminado el proceso de adjudicación cada director/a inscribe al postor ganador en el **Registro Nacional de Concesionarios de Quioscos, Cafeterías y Comedores Escolares**, que es la herramienta que permitirá contar con información única de los concesionarios y contribuirá al monitoreo del servicio ofrecido.

El Registro deberá contener la siguiente información:

- Identificación del concesionario.
- Tipo de servicio
- Fecha de suscripción del contrato, de inicio del servicio y vigencia del contrato.
- Fecha de inicio de prórroga, datos de identificación de las partes intervinientes y motivo de la adenda de contrato, de corresponder.
- Fecha y motivo de la resolución del contrato, de corresponder.
- Evaluación al concesionario: calidad y habilitación del servicio.

En tanto se cree e implemente este Registro y sea puesto en completa operación, la IE llevará un registro manual de la información de los concesionarios, de acuerdo al Anexo N° 02 de la RVM N° 076-2019-MINEDU.

● **Funciones del Comité de Alimentación Escolar (CAE):**

Como parte del Comité de Gestión de Condiciones Operativas se conforma el CAE, comité encargado del servicio alimentario del PNAE Qali Warma adscrito al MIDIS. El CAE debe cumplir con las siguientes funciones, según la normativa vigente ([RVM N° 083-2019-MINEDU](#)):

*Tabla 15. Funciones del CAE*

Funciones del Comité de Alimentación Escolar	
1	Garantizar la recepción adecuada de los alimentos, verificando su calidad y cantidad, según lo cual debe dar su conformidad o reportar cualquier tipo de observación; así como llevar el control de ingreso y salida de los alimentos conforme a los lineamientos del PNAE Qali Warma.
2	Vigilar el adecuado almacenamiento de los alimentos en la IE para garantizar su conservación, así como su rotación según las fechas de ingreso conforme a los lineamientos del PNAE Qali Warma.
3	Garantizar la preparación de los alimentos aplicando buenas prácticas de higiene y de manipulación de los mismos, de manera oportuna para cumplir la programación del menú escolar, así como asegurar el lavado de manos y el uso de agua segura.
4	Garantizar la distribución de los alimentos según la programación del menú escolar (combinación del día); así como asegurar el servido (volumen) de acuerdo al nivel educativo conforme a los lineamientos del PNAE Qali Warma.
5	Garantizar que el consumo de los alimentos se realice en el ambiente destinado y con prácticas de higiene que permitan la alimentación segura.
6	Participar en las actividades formativas programadas por el PNAE Qali Warma y replicar lo aprendido en la comunidad educativa (docentes y padres y madres de familia) enfatizando los mensajes clave que promocionan la alimentación saludable.

● **Sobre la Salud Escolar:**

Se detallan, a continuación, las acciones de Salud Escolar que se desarrollan en la IE y programas educativos:

1. **Al momento de realizar la matrícula**, el representante de la o el estudiante o la o el estudiante en caso de ser mayor de edad, declara toda la información de relevancia sobre su salud, así como el seguro de salud con el que estos cuentan, sea el Seguro Integral de Salud (SIS) u otro tipo de seguro ([Anexo N.° 2](#), “Consentimiento informado para prestación de salud en las II.EE.”, y [Anexo N° 3](#), “Declaración jurada sobre seguro de salud”, de la RVM N° 273-2020-MINEDU). En ninguna

circunstancia, el equipo directivo o docente, o cualquier otro personal de la IE, puede reemplazar al/a la representante de la o el estudiante en dicha declaración, bajo responsabilidad.

2. **Coordinaciones IIEE-EESS:** la o el director/a de la IE coordina con el responsable del Establecimiento de Salud las prestaciones programadas por el sector salud para el presente año (vacunación, desparasitación, evaluación bucal, mental, administración de sulfato ferroso, consejería sobre ESI, etc.), asimismo coordinan las fechas y horarios. Estos acuerdos se consignan en el acta correspondiente. Las fechas de las actividades conjuntas se incluyen en el PAT de la IE, a fin de contribuir con las actividades de enseñanza-aprendizaje y el aprovechamiento pedagógico durante la presencia del personal de salud. La información sobre las fechas y horarios de las actividades sobre Salud Escolar se comunica por medio virtual o el que se disponga a la UGEL correspondiente.
3. **Las atenciones en las II.EE.** a las y los estudiantes se realizan durante el horario de clases en las fechas y horarios acordados establecidos en el acta. Si es necesario realizar un cambio de fecha, el personal de salud debe reprogramar la fecha y horario en coordinación con la dirección de la IE.
4. **Para las prestaciones,** que impliquen administrar procedimientos, como vacunaciones según calendario de acuerdo con el nivel educativo, evaluaciones a las y los estudiantes (salud mental, bucal, ocular, etc.) o entrega de medicamentos (sulfato ferroso, ácido fólico, desparasitantes) se informa a las familias sobre el procedimiento para que luego puedan firmar el formato de consentimiento informado, que es la constancia con la cual dan su autorización. En cada IE o programa educativo se registra la cantidad de estudiantes que fueron vacunados, así como el personal de salud que realizó el procedimiento.

Solo se administra prestaciones a las y los estudiantes cuya madre, padre o apoderado/a haya firmado el formato de consentimiento informado. Durante el inicio del año escolar, en los espacios de comunicación con las familias, se debe solicitar la firma de la madre, padre, apoderado/a o estudiante mayor de edad del formato, previa información, para la autorización de las acciones de salud previamente acordadas con el EESS. Está prohibido que la o el director/a, los/las docentes o cualquier otro personal de la IE firme el consentimiento informado o autorice cualquier evaluación de las y los estudiantes, bajo responsabilidad.

El día que el personal de salud asiste para brindar atención (por ejemplo, pesar, tallar, etc.) y/o prestaciones, la o el docente a cargo del aula firma cada uno de los Formatos Únicos de Atención (FUA) correspondientes que consignan únicamente a la atención. Estos FUA en ningún caso pueden ser considerados como autorización recibida por las y los estudiantes. En las II.EE. y programas educativos que brindan servicios educativos unidocentes, la o el director/a asume la responsabilidad de firmar los FUA.

5. **Derivación de estudiantes al EESS,** en caso sea necesario que un/a estudiante de secundaria requiera atención de salud, puede ser referido-derivado al establecimiento de salud a través del formato de derivación (Anexo 04 de la RVM N° 273-2020-MINEDU). Una vez realizada la atención a la o el estudiante, el establecimiento de salud remite a la IE la hoja de devolución para las coordinaciones que posteriormente sean necesarias.
6. **Derivación de estudiantes al Servicio Educativo Hospitalario:** en caso de estudiantes que se ausenten de la II.EE. o programa educativo por periodos largos (mayor a 30 días) por motivo de enfermedad o por un estado de salud, se podrá reportar a través de la UGEL o a través del [enlace de registro web](#) del servicio educativo hospitalario, para su derivación al Servicio Educativo Hospitalario
7. **Promoción de comportamientos y hábitos saludables:** existen eventos mayores o menores que pueden generar incertidumbre, estrés, temores en la comunidad educativa. Por ello, es importante que, desde las experiencias de aprendizaje que las y los estudiantes desarrollan, así como desde la tutoría y trabajo con las familias, se promuevan comportamientos y orientaciones para el bienestar

y el autocuidado en las familias, tales como actividades lúdicas, pautas de crianza, actividad física, técnicas de relajación, afrontamiento positivo a diversas situaciones, y prevención del acoso y la violencia sexual.

8. **Salud mental:** en caso sea necesario se puede llamar gratuitamente a la línea 113 opción 5, que les proporcionará información de salud mental o al centro de salud mental comunitario más cercano a su domicilio.
9. **Promoción de entornos y prácticas saludables:** es importante que las y los estudiantes desarrollen sus aprendizajes en ambientes libres de contaminación de tipo sonora, lumínica, por acumulación de residuos, entre otros, que pueden afectar su salud. Asimismo, se debe realizar prácticas responsables del cuidado del ambiente, como la adecuada segregación de los residuos, la práctica de las 3R; adicionalmente, la alimentación saludable, los quioscos, cafeterías y comedores deben expendir alimentos saludables; sin octógonos de advertencia, se debe incentivar la actividad física, la práctica de deportes formativos, la protección ante los efectos de la radiación solar, acciones de mitigación y adaptación del cambio climático, uso responsable del agua y la energía, entre otros.

Además, especialmente en el caso de las acciones 7 y 8, es importante revisar la sección de la guía dedicada al CGE 5 para abordar de manera integral estas situaciones.

### 5.5. Práctica 5: Entrega oportuna y promoción del uso de materiales y recursos educativos<sup>5</sup>.

- **La gestión de los recursos y materiales educativos de la IE:**

Para el cumplimiento de la función 2 del Comité de Gestión de Condiciones Operativas se alcanzan las siguientes orientaciones:

*Tabla 16. Orientaciones para la gestión de los recursos y materiales educativos de la IE pública*

Proceso	Orientaciones
<b>Recepción de recursos y materiales educativos</b>	<p>El Comité debe estar en permanente comunicación con la UGEL para la recepción y/o comunicación de los materiales educativos (impresos, concretos o manipulativos, digitales y complementarios) y organizarse para la misma. Para ello, debe habilitar un espacio adecuado que permita que los materiales estén seguros y protegidos de cualquier tipo de riesgo.</p> <p>En los meses de diciembre, enero o febrero, el Comité debe organizarse para la recepción de materiales y en caso se requiera, convocar a tres (03) personas de la comunidad para apoyar en dicho proceso. En este caso, deberá comunicar a la UGEL los nombres de las tres (03) personas hasta la quincena de diciembre.</p>
<b>Almacenamiento de recursos y materiales educativos</b>	<p>El Comité debe verificar que los espacios habilitados para el almacenamiento de los materiales y recursos educativos reúnan las condiciones básicas, implementando medidas de seguridad perimetral donde se almacenan los equipos tecnológicos, evitando cualquier tipo de riesgo, y bajo ningún motivo deben ser colocados directamente sobre el piso.</p> <p>De la misma manera, deberá prever las medidas para el resguardo y conservación de los materiales y recursos educativos durante el periodo vacacional.</p> <p>Además debe organizar los materiales y recursos de acuerdo a la necesidad de los usuarios finales: estudiantes, docentes, aula.</p>

<sup>5</sup> “Los materiales educativos son recursos de diversa naturaleza que se utilizan en los procesos pedagógicos con el fin de que las y los estudiantes desarrollen de manera autónoma, reflexiva e interactiva sus aprendizajes. Los materiales educativos tienen como propósito el proceso de enseñanza y aprendizaje, considerando las características de las y los estudiantes, coadyuvando así al desarrollo de las competencias definidas en el Currículo Nacional vigente, sus orientaciones pedagógicas y enfoques. Contribuyen a la práctica pedagógica del docente y de otros actores educativos. Se clasifican en i) Impresos, ii) Concretos o manipulativos, iii) Digitales y iv) Complementarios”, según la RVM N°053-2019-MINEDU.

Proceso	Orientaciones
<b>Entrega de recursos y materiales educativos a las y los estudiantes y docentes</b>	El Comité debe planificar, organizar y ejecutar oportunamente la distribución interna y ubicación de los recursos educativos, conforme a los criterios de asignación y gestión determinados para que puedan ser usados, se conserven en buen estado y se encuentren a disposición de docentes y estudiantes de la IE durante los procesos pedagógicos. Así también, debe informar a la comunidad educativa de los materiales recibidos y distribuidos a los docentes y estudiantes.
<b>Redistribución de recursos y materiales educativos</b>	En caso la IE tenga déficit de material educativo para entregar a las y los estudiantes, la o el director/a o quien haga sus veces, debe reportar y coordinar con la UGEL para su atención oportuna. En caso la IE tenga material educativo excedente, la o el director/a o quien haga sus veces, debe reportar y coordinar con la UGEL para su recojo, de manera que estos materiales sean redistribuidos a otra IE que lo requiera.
<b>Inventario de recursos y materiales educativos</b>	El Comité mantiene un registro ordenado de las fechas y cantidades de recepción de materiales. Al finalizar el año escolar, el Comité debe realizar el inventario de los recursos educativos con los que cuenta la IE, asegurar la conservación de los mismos y reportarlo, en caso se requiera, a las instancias correspondientes.
<b>Registro de recursos y material educativo</b>	La o el director/a, tutor/a y docente de la IE y responsable del programa educativo son los responsables de registrar la información de la recepción y asignación de los recursos y materiales educativos a las o los docentes y estudiantes en el Módulo de Materiales del SIAGIE ME.

**Recuerda la función 2 del Comité de Gestión de Condiciones Operativas:** Implementar los procesos de recepción, registro, almacenamiento, distribución (cuando corresponda) e inventario de los recursos educativos de la institución educativa, así como aquellos otorgados por entidades externas a la IE, verificando el cumplimiento de los criterios de asignación y gestión según la normativa vigente.

- **Promoción del uso pedagógico de los recursos y materiales educativos:**

**Recursos, materiales educativos y entornos virtuales accesibles:**

Durante el año escolar los procesos de diseño, elaboración y uso de materiales, recursos y entornos educativos apropiados y pertinentes a los propósitos de aprendizaje, constituyen una práctica pedagógica que contribuye con el desarrollo de las competencias de las y los estudiantes. Dichos procesos son orientados por el Comité de Gestión Pedagógica de la IE a través de la realización de sus actividades y tareas.

**Recuerda la función 5 del Comité de Gestión Pedagógica:** Promover el uso pedagógico de los recursos y materiales educativos, monitoreando la realización de las adaptaciones necesarias para garantizar su calidad y pertinencia a los procesos pedagógicos y la atención a la diversidad de la población estudiantil.

Los procesos se realizan considerando:

- Las distintas características y demandas de las y los estudiantes para minimizar o eliminar las barreras educativas que impiden o dificultan los logros de aprendizaje, su contexto sociocultural-lingüístico, considerando todas las expresiones de la diversidad
- Los aprendizajes esperados que exige el Currículo Nacional vigente.
- El interaprendizaje y autonomía de las y los estudiantes.
- La diversidad de soportes (textos, materiales multimedia, medios, tecnología, equipamiento, etc.) coherentes con un comportamiento ambientalmente responsable y proporcionales en relación a las y los estudiantes.

- Una accesibilidad que facilite los aprendizajes de las y los estudiantes en igualdad de condiciones.
- El desarrollo de habilidades cognitivas, realización de actividades cooperativas, así como la adquisición y ampliación de las competencias básicas digitales.

Tabla 17. Gestión pedagógica de los recursos y materiales educativos

Actividad	Tareas	Herramientas
Promoción del uso pedagógico de recursos y materiales educativos de manera adecuada, apropiada y pertinente.	<p><i>Comité de Gestión Pedagógica:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Informa a la comunidad educativa sobre el compromiso de uso pedagógico de los materiales.</li> <li>● Coordina y capacita a las/los docentes sobre la distribución y uso pedagógico de los materiales y recursos educativos.</li> <li>● Coordina y capacita a las/los integrantes de la comunidad educativa sobre el uso de los materiales, recursos y entornos educativos orientado a la promoción de relaciones de convivencia saludables y respetuosas en correspondencia con las líneas de acción contra la violencia.</li> <li>● Orienta el análisis y reflexión sobre los materiales, recursos y entornos educativos para su identificación y selección, de acuerdo con las necesidades, características, intereses y fortalezas de cada estudiante, tomando en cuenta las barreras educativas que puedan limitar su aprovechamiento.</li> <li>● Adapta los materiales, recursos y entornos educativos seleccionados para su aprovechamiento en el proceso de enseñanza y aprendizaje, así como para facilitar la participación de las y los estudiantes en dicho proceso, teniendo en cuenta sus características y necesidades de aprendizaje.</li> <li>● Hace seguimiento de las adaptaciones curriculares necesarias de los recursos, materiales y entornos educativos que aseguren la calidad y pertinencia de los procesos pedagógicos y la atención de la diversidad.</li> <li>● Retroalimenta a las/los integrantes de la comunidad educativa sobre el uso de los materiales, recursos y entornos educativos para la promoción de relaciones de convivencia saludable y respetuosa, en correspondencia con las líneas de acción contra la violencia.</li> <li>● Verifica que los recursos cuenten con contenidos referidos a temas de bienestar emocional, de salud mental, de alfabetización digital, alineados al CNEB, como p.e., en los dispositivos electrónicos (tabletas).</li> </ul>	<p>RVM N°053-2019-MINEDU, “Lineamientos para la dotación de materiales educativos para la Educación Básica”</p> <p>DS N.° 004-2018-MINEDU, Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia Contra Niñas, Niños y Adolescentes.</p>

En contextos de Educación Intercultural Bilingüe (EIB), las/los docentes disponen de diversos textos en castellano o en lenguas originarias que pondrán al alcance de las y los estudiantes para que desarrollen habilidades de lectura y comprensión. Asimismo, las y los estudiantes de II.EE. EIB cuentan con herramientas digitales que les permiten desarrollar habilidades de lectura en castellano como en su lengua originaria, a través del uso de diversos aplicativos según formas de atención.

### 5.6. Práctica 6: Gestión y mantenimiento de la infraestructura, equipamiento y mobiliario.

A fin de promover el cumplimiento de las acciones asociadas a garantizar condiciones de funcionalidad, habitabilidad, seguridad y accesibilidad de la infraestructura educativa, el Comité de Gestión de Condiciones Operativas debe considerar los recursos asignados para el mantenimiento y/o acondicionamiento en sus locales educativos.

**Recuerda la función 5 del Comité de Gestión de Condiciones Operativas:** Realizar el diagnóstico de necesidades de infraestructura del local educativo, incluyendo las de mantenimiento, acondicionamiento, así como aquellas relacionadas al Plan de Gestión de Riesgos de Desastres.

Estos recursos son autorizados al Minedu mediante la Ley de Presupuesto del Sector Público para cada Año Fiscal y/o mediante Decretos de Urgencia. Se ejecutan bajo la modalidad de subvenciones, mediante la cual los recursos son transferidos a través del abono en una cuenta abierta del Banco de la Nación (BN), a nombre del/de la responsable designado/a<sup>6</sup>.

- **Diagnóstico de necesidades de infraestructura del local educativo y ejecución del mantenimiento o acondicionamiento:**

Como parte del diagnóstico de las necesidades de infraestructura del local educativo, las II.EE. pueden considerar los resultados de la aplicación de la ficha de Índice de Seguridad Institución Educativa (ISIE), usada durante la elaboración del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres, para identificar los peligros, vulnerabilidades y niveles de riesgo, con el fin de prevenir y reducir el riesgo de desastres en la IE. Luego, estas necesidades podrán ser consideradas como parte del programa de mantenimiento siempre que constituyan acciones de mantenimiento de la infraestructura educativa.

Para la ejecución del mantenimiento o acondicionamiento bajo la modalidad de subvenciones se debe tener las disposiciones planteadas en los siguientes documentos:

- Norma técnica general denominada "Disposiciones generales para la ejecución de mantenimiento y acondicionamiento de infraestructura educativa bajo la modalidad de subvenciones" aprobada mediante [RM N° 557-2020-MINEDU](#). Esta norma técnica establece disposiciones generales relacionadas a las responsabilidades de las instancias involucradas, etapas y procesos transversales.
- Norma técnica específica de mantenimiento y/o acondicionamiento anual, esta norma establece disposiciones relacionadas a los criterios empleados para la distribución del recurso, así como los plazos y fechas a cumplir por cada etapa durante la vigencia de la intervención. De corresponder, conforme al alcance del presupuesto autorizado (Decreto de Urgencia o Ley de presupuesto) se establecen disposiciones diferenciadas para la ejecución del mantenimiento y para la ejecución del acondicionamiento.
- Listado de locales educativos beneficiarios del mantenimiento y/o acondicionamiento, en el cual se consignan los montos asignados a cada local educativo.

En el caso de los CEBA que implementen los MSE PAM y MSE PPL, se deberán considerar las disposiciones establecidas en el componente de soporte con relación a infraestructura y equipamiento.

Para hacer uso de los recursos, la/el responsable designado debe coordinar con el Comité de Gestión de Condiciones Operativas las siguientes actividades<sup>7</sup>:

---

<sup>6</sup> Conforme a la norma técnica aprobada mediante RM N° 557-2020-MINEDU, el responsable designado es el servidor público de una IE pública o programa educativo, que independientemente de su modalidad de contratación, es designado por la UGEL como responsable de las acciones del mantenimiento o acondicionamiento, según sea el caso, de la infraestructura de cada local educativo señaladas en la presente Norma Técnica en conjunto con el Comité de Gestión de Condiciones Operativas.

<sup>7</sup> El detalle de cada actividad se encuentra en el numeral 6 "Etapas del procedimiento" de la norma técnica aprobada mediante RM N° 557-2020-MINEDU.

- **Registro de acciones a ejecutar:** para lo cual, según los recursos asignados al local educativo, se debe registrar la Ficha de Acciones de Mantenimiento (FAM) o la Ficha de Acciones de acondicionamiento (FAA) en el sistema “[Mi Mantenimiento](#)”.
- **Contratación de servicios a ejecutar:** esta actividad se realiza una vez que se cuenta con la ficha aprobada por la UGEL. Los servicios a contratar deben estar conformes a lo programado en la FAM o FAA.
- **Registro de declaración de gastos:** para ello se debe elaborar un expediente en el cual los integrantes responsables del Comité de Gestión de Condiciones Operativas deben suscribir diferentes formatos y registros en el sistema “[Mi Mantenimiento](#)”. Posterior a ello, la UGEL evalúa la información registrada y, de encontrarse todo conforme, aprueba la declaración de gastos, culminando así el ciclo del mantenimiento y/o acondicionamiento bajo la modalidad de subvenciones.

*Tabla 18. Acciones a coordinar entre los diferentes actores involucrados*

Etapas	Acciones	Responsable designada/o	Comité de gestión de condiciones operativas	UGEL
Programación de acciones a ejecutar	Registro de acciones a ejecutar	X	X	
	Aprobación de acciones a ejecutar			X
Ejecución de acciones	Retiro de recursos	X		
	Contratación de servicios de ejecución	X	X	
	Notificación de culminación de acciones	X		
	Devolución de recursos no utilizados	X		
Declaración de Gastos	Registro de declaración de gastos	X	X	
	Revisión y verificación de declaración de gastos			X

### 6.7. Práctica transversal<sup>8</sup>: Gestión de recursos propios y de talento humano.

- **La gestión de recursos propios y actividades productivas y empresariales de la IE:**

Según el Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas Empresariales en las Instituciones Educativas Públicas, aprobado mediante [DS N° 028-2007-ED](#), estas están autorizadas a captar ingresos propios por los conceptos siguientes:

- Recursos propios generados por la IE: arrendamiento a plazo fijo de terrenos, ambientes, equipos y espacios disponibles, que no sean necesarios para la prestación del servicio educativo.
- Donaciones de personas naturales o jurídicas.
- Ingresos provenientes de Actividades Productivas y Empresariales.

Las utilidades generadas por los conceptos descritos, se destinarán exclusivamente para el mantenimiento y modernización del equipamiento e infraestructura de la IE.

<sup>8</sup> Esta práctica de gestión no está señalada expresamente en la RM N° 189-2021-MINEDU, pero sí lo están las funciones asociadas.

Se denominan recursos propios a los ingresos generados y administrados por la misma IE por diferentes conceptos, excluyendo los provenientes del tesoro público, destinados al mejoramiento institucional del servicio educativo. Estos conceptos son:

- a) Arrendamiento a plazo fijo no mayor a un año de terrenos, campos deportivos, piscinas, auditorios, ambientes, equipos y espacios disponibles, sin afectar el normal desarrollo del servicio educativo.
- b) Desarrollo de actividades culturales, deportivas y sociales, siempre que no contravengan los fines educativos, ni afecten el orden público.
- c) Servicios de extensión educativa relacionados con el acompañamiento o recuperación pedagógica a las y los estudiantes; capacitación y actualización a docentes y a la comunidad en general y reconversión laboral.

Por otro lado, se denominan actividades productivas y empresariales a la producción de bienes o prestación de servicios que realiza la IE, en concordancia con la capacidad instalada, potencial humano calificado y los ejes de desarrollo de la localidad o región, en un marco de gestión empresarial.

***Obligaciones de la o el director/a:***

- La o el director/a y tesorero de la IE, o quien haga sus veces, en coordinación con la DRE y/o UGEL, deben abrir una cuenta bancaria mancomunada en el Banco de la Nación a nombre de la IE, y son los responsables del manejo de la misma.
- Programar en el PAT las actividades que generan recursos propios.
- Designar por escrito a los responsables que tendrán a su cargo el desarrollo de la actividad generadora de recursos propios.

La o el tesorero/a de la IE, o quien haga sus veces, es la única persona autorizada para la recepción de los ingresos, debiendo establecer y firmar los comprobantes de pago, numerados en forma correlativa, de acuerdo a la normatividad vigente.

La formulación de actividades productivas y empresariales se realiza a través de proyectos productivos y de inversión, que son elaborados por las y los docentes, estudiantes y otros agentes educativos y de la sociedad civil y deben ser incluidos en el Plan anual de Actividades Productivas y Empresariales, el mismo que después debe ser aprobado por el Comité de Gestión de Condiciones Operativas, e incorporado en el PAT.

***Obligaciones del Comité de Gestión de Condiciones Operativas respecto de los ingresos financieros de la IE:***

- Administrar los recursos propios de la IE.
- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar las actividades productivas y empresariales.
- Formular y aprobar el Plan Anual de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales, así como el presupuesto para su ejecución, como parte del PAT.
- Supervisar, controlar y evaluar el proceso de ejecución de dicho Plan.
- Ejecutar los trámites pertinentes ante las instancias tributarias y administrativas correspondientes.
- Informar trimestralmente a la UGEL o DRE sobre el movimiento de captación y uso de los ingresos provenientes de los Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales.
- Proponer contratos y convenios con personas naturales o jurídicas para facilitar la realización del Plan Anual de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales.

- Depositar en la cuenta bancaria de la IE, los ingresos provenientes de los Recursos Propios y las Actividades Productivas y Empresariales, dentro de las 24 horas y, excepcionalmente en los plazos autorizados por la instancia inmediata superior.
- Establecer un fondo de caja chica mensual para la atención de los gastos menores que demanden las necesidades y actividades productivas y empresariales de las II.EE.
- Aprobar los egresos de dinero para la ejecución del Plan Anual de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales, según el PAT.
- Asumir en forma solidaria la responsabilidad administrativa y económica de la gestión de los recursos, cumplimiento de plazos, cantidad y calidad de bienes y servicios ofrecidos por la IE.
- Presentar el Balance Anual de los resultados de la gestión del Comité, al Órgano de Control Institucional de la UGEL para conocimiento y fiscalización pertinente.
- Gestionar los ingresos de la IE provenientes de otras fuentes, como donaciones, así como asignaciones que reciba del Minedu u otras instancias.
- Rendir cuentas ante la comunidad educativa y al CONEI sobre los ingresos y el uso brindado a los recursos financieros de las II.EE., cualquiera sea su fuente, de forma clara y oportuna, durante las semanas de gestión; así como atender los pedidos de información al respecto que solicite cualquier integrante de la comunidad educativa.

**Recuerda la función 8 del Comité de Gestión de Condiciones Operativas:** Formular e incorporar en el Plan Anual de Trabajo, las acciones, presupuesto asociado, personal a cargo y otros aspectos vinculados a la gestión de recursos propios y actividades productivas y empresariales u otros ingresos obtenidos o asignados a la IE, en concordancia con las prioridades definidas en los IIGG.

- **Rendición de cuentas sobre los recursos obtenidos o asignados a la IE y sus resultados de gestión:**

Como parte de sus funciones, el Comité de Gestión de Condiciones Operativas rinde cuentas sobre los recursos financieros obtenidos o asignados a la IE, ante el CONEI, la comunidad educativa y/o la UGEL. Asimismo, la o el director/a implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa, como lo indica el Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBDDir). **La rendición de cuentas debe abarcar los recursos financieros vinculados a recursos propios y actividades productivas y empresariales, así como también aquellos recursos provenientes de fuentes diferentes, tales como asignaciones o transferencias desde el sector, donaciones u otras.**

Respecto del manejo de los recursos propios y la gestión de actividades productivas y empresariales de la IE, la o el director/a de la IE debe informar, por un lado al CONEI y a la comunidad educativa. Por otro lado, debe informar trimestralmente a la UGEL o DRE correspondiente, sobre el movimiento de captación y uso de los ingresos provenientes de los recursos propios y actividades productivas y empresariales.

Sin embargo, este desempeño no se limita a aspectos financieros, sino que **propone que se implementen diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas para hacer públicos los resultados de la escuela y los aprendizajes de las y los estudiantes.** Es por ello que es importante generar espacios donde la comunidad pueda opinar sobre la información proporcionada y la utilización de esta información para la mejora de la gestión.

Finalmente, es importante también desarrollar acciones para evitar situaciones que propicien malas prácticas por parte del personal de la IE. Esto incluye, entre otros, la posibilidad de presentarse casos de corrupción (uso indebido de cargos, venta de notas, nepotismo, impunidad, etc.) entre los

miembros de la comunidad educativa. Por ello, es necesario **promover procesos de reflexión conjunta en la comunidad educativa sobre la corrupción y sus consecuencias a nivel de escuela, localidad y país.**

La rendición de cuentas ante la comunidad educativa debe programarse como una actividad durante las semanas de gestión, en los tipos de bloque intermedio y final de las mismas.

**Recuerda la función 9 del Comité de Gestión de Condiciones Operativas:** *Rendir cuentas sobre los recursos financieros obtenidos o asignados a la IE, ante el CONEI, la comunidad educativa y/o la UGEL, de forma semestral o según la normativa vigente.*

- **La implementación del proceso de racionalización a nivel de la IE:**

El proceso de racionalización tiene como finalidad optimizar la asignación de los recursos humanos y presupuestales, en función a la necesidad real y verificable que tenga la IE, a fin de que se garantice el funcionamiento del servicio educativo. En el proceso solo participan los/las integrantes del Comité de Gestión de Condiciones Operativas, a quienes la normativa vigente sobre dicho tema asigne roles y/o funciones. Asimismo, para la realización del proceso de racionalización, se debe incorporar a un representante de los auxiliares de educación, en caso hubiera en la IE.

**Recuerda la función 12 del Comité de Gestión de Condiciones Operativas:** *Implementar el proceso de racionalización a nivel de la institución educativa para plazas de personal docente, directivo, jerárquico, auxiliar de educación y administrativo, conforme a los procedimientos e indicadores establecidos en la normativa vigente.*

- **El proceso de contratación de personal administrativo y profesionales de la salud en la IE:**

El proceso de contratación de personal administrativo en las II.EE., bajo el régimen laboral del decreto legislativo N° 276, comprende dos fases: convocatoria y selección de personal. Este se regula según la RVM N° 287-2019-MINEDU.

**Recuerda la función 14 del Comité de Gestión de Condiciones Operativas:** *Implementar las actividades establecidas para el proceso de contratación de personal administrativo y profesionales de la salud en la institución educativa, de acuerdo a su competencia, según la normativa vigente.*

[Retorna al índice](#)

## 6. Prácticas asociadas al CGE 4

En esta sección se presentan orientaciones en torno a las actividades y procesos que permiten cumplir con las **prácticas de gestión** asociadas al **Compromiso de Gestión Escolar 4: Gestión de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes previstos en el perfil de egreso del CNEB**. El CGE 4 es un estándar a la implementación de prácticas y estrategias orientadas al mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el marco del enfoque por competencias y el enfoque formativo de la evaluación, que además garanticen la atención pertinente de las y los estudiantes de acuerdo con sus intereses, características, necesidades; así como en atención a las demandas del entorno.

**6.1. Práctica 1: Generación de espacios de trabajo colegiado diversos y otras estrategias de acompañamiento pedagógico, para reflexionar, evaluar y tomar decisiones que fortalezcan la práctica pedagógica de las/los docentes, y el involucramiento de las familias en función de los aprendizajes de las y los estudiantes.**

- **Generación de Comunidades de Aprendizaje para fortalecer las prácticas pedagógicas y de gestión:**

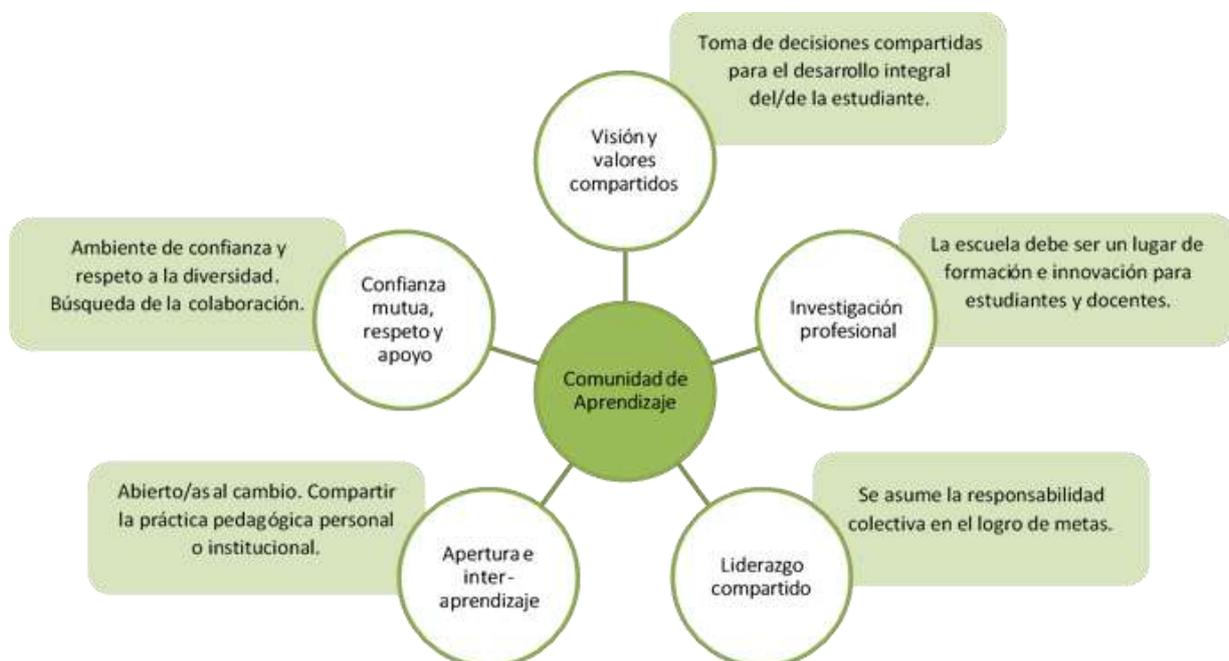
El fortalecimiento de la práctica pedagógica de las y los docentes, con énfasis en la planificación, conducción-mediación y evaluación formativa para el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje en la IE o programa educativo, implica la generación de entornos de trabajo colaborativo, monitoreo y acompañamiento pedagógico, para propiciar la reflexión, la participación, evaluación y toma de decisiones que fortalezcan la autonomía colegiada.

La IE debe asumir el reto de conformar una *Comunidad de aprendizaje*, en donde sus miembros se apoyan mutuamente, aprenden colectivamente y comparten una misma visión y compromiso, para mejorar la propia práctica educativa, con el propósito de incidir en los aprendizajes de las y los estudiantes.

**Trabajo colegiado:**

Mejorar los aprendizajes de las y los estudiantes es un reto muy grande que exige un trabajo en equipo organizado, con un liderazgo compartido que permita tomar decisiones con base en la reflexión colectiva centrada en las experiencias de aprendizaje. Es fundamental que el trabajo suceda en un ambiente de cooperación, comunicación, escucha e intercambio, en donde los intereses están centrados en metas y tareas establecidas por todos, teniendo como base la participación comprometida y democrática.

Gráfico 02. Elementos de una comunidad de aprendizaje



Para el desarrollo de esta práctica, la IE o programa educativo, a través del Comité de gestión pedagógica, debe:

- Instalar espacios (horarios, estrategias, etc.) definidos de trabajo colegiado entre directivos-docentes, docente-docente, considerando también al docente del aula de innovación pedagógica, así como al psicólogo, personal no docente o mediadores u otros que participan en el proceso de aprendizaje de las y los estudiantes.
- Planificar las experiencias de aprendizaje en el marco del PCI, **a partir de las características, intereses y necesidades de aprendizaje de las y los estudiantes, tomando en cuenta los contextos regionales y locales.**
- Propiciar la reflexión y análisis de lo planificado para realizar ajustes y/o plantear las siguientes acciones.
- Profundizar en la comprensión de los enfoques que se plantean en el CNEB y se difundan a todas y todos los actores de la comunidad educativa.
- Analizar las competencias, capacidades, estándares y desempeños por grados o edades, ciclos y niveles educativos, y las implicancias que tienen en la práctica pedagógica.
- Identificar las barreras para el aprendizaje, que dificultan o impiden el acceso al aprendizaje a las y los estudiantes, para considerarlo en el diseño de las actividades y brindar los apoyos necesarios.
- Realizar, en ese marco, la identificación de estudiantes que puedan estar en riesgo de deserción o situaciones de vulnerabilidad similares.
- Reunirse para reflexionar sobre la enseñanza y aprendizaje, en el marco del CNEB y del Marco del Buen Desempeño Docente.
- Brindar espacios de reflexión y autoevaluación sobre la práctica pedagógica: planificación, mediación y evaluación de los aprendizajes, y establecer compromisos de mejora.
- Investigar, analizar y reflexionar en torno a lo que demanda asumir la evaluación formativa para el aprendizaje.
- Compartir experiencias, contrastar ideas y reflexionar sobre lo que implica la mediación de los aprendizajes.
- Promover la investigación sobre metodologías activas, estrategias, recursos, herramientas tecnológicas que favorezcan el aprendizaje de las y los estudiantes.
- Compartir experiencias en la IE y con otras II.EE. para identificar buenas prácticas y plantear mejoras.
- Sistematizar y difundir buenas prácticas docentes.
- Impulsar el desarrollo profesional de los docentes en base a las necesidades identificadas.
- Promover el uso y aprovechamiento de las TIC para el desarrollo personal y profesional.

En este sentido, durante **las reuniones de trabajo colegiado**, especialmente durante las **semanas de gestión**, el equipo directivo en coordinación con el Comité de Gestión Pedagógica deben diseñar e implementar estrategias, a partir del diagnóstico institucional de la IE, para la generación de acuerdos, la toma de decisiones y el manejo de discrepancias, así como para promover la reflexión crítica en el análisis de las prácticas pedagógicas.

La distribución de tiempo para los espacios de trabajo colegiado debe ser programada en el PAT y difundida con toda su comunidad educativa.

**Recuerda:** Es necesario aprovechar los bloques de semanas de gestión para la reflexión colegiada, a partir de las evidencias que trabaje cada docente, con la finalidad de mejorar el desarrollo de aprendizajes durante las semanas lectivas. En el último bloque de semanas de gestión las y los docentes podrán presentar sus evidencias de buenas prácticas y oportunidades de mejora a ser implementadas en el año escolar siguiente. Estas acciones deben programarse en los IIGG correspondientes.

**Recuerda la función 2 del Comité de Gestión Pedagógica:** *Propiciar la generación de Comunidades de Aprendizaje para fortalecer las prácticas pedagógicas y de gestión, considerando las necesidades y características de las y los estudiantes y el contexto donde se brinda el servicio educativo.*

- **Acompañamiento pedagógico:**

Según la [RVM N° 290-2019-MINEDU](#), el Acompañamiento Pedagógico es una acción de formación docente en servicio situada en la IE, que por su diseño comprende diversas estrategias, para promover de manera individual y colectiva la mejora de la práctica pedagógica y el desarrollo autónomo de la profesión docente, que contribuya a la mejora de los aprendizajes de las y los estudiantes y al cierre de brechas.

Es importante que se brinde soporte y apoyo a las y los docentes y/o tutores/as, y otros profesionales y agentes educativos que participan en el proceso de aprendizaje, en torno a su práctica pedagógica, a partir de una reflexión crítica sobre la misma y sobre los resultados de aprendizaje. A través del monitoreo, como también de la autoevaluación, coevaluación y el trabajo colegiado que se instale en la IE, la o el docente podrá identificar sus fortalezas y aspectos a fortalecer, con la finalidad de promover la mejora sistemática y continua de su práctica pedagógica, de modo que incida en la mejora de los aprendizajes de las y los estudiantes.

Se espera que en la IE o programa educativo, en relación a las prácticas pedagógicas: planificación, mediación y evaluación de los aprendizajes, se realice lo siguiente<sup>9</sup>:

- Analizar la información obtenida durante el monitoreo de la práctica pedagógica así como los resultados de aprendizaje de las y los estudiantes.
- Promover el análisis crítico reflexivo del/de la docente sobre su práctica pedagógica, a partir de evidencias, exponiendo argumentos de su experiencia, en base al CNEB y al MBDD, para identificar avances y lo que necesita fortalecer.
- Establecer acuerdos y compromisos de mejora con las y los docentes a partir de la reflexión sobre la práctica pedagógica.
- Generar espacios para la retroalimentación a partir de preguntas, repreguntas y/o ejemplos en base al registro de evidencias, en un ambiente de respeto y buena convivencia.
- Brindar materiales u otros recursos (videos, links, fotocopias de libros, etc.) que permitan fortalecer los desempeños docentes.
- Identificar y socializar buenas prácticas docentes con la comunidad educativa.
- Atender las necesidades formativas de las y los docentes sobre la enseñanza y el aprendizaje, atención a la diversidad e inclusión educativa, diseño universal del aprendizaje, sistemas alternativos de comunicación y aprendizaje, las problemáticas presentes en el contexto, la innovación pedagógica, intervención temprana, entre otros.
- Brindar asesoría o gestionarla según se requiera.
- Monitorear los acuerdos y compromisos de mejora, identificar los avances con la finalidad de alcanzar y/o recuperar los aprendizajes en el marco del CNEB.

Se trata de un trabajo colaborativo que brinda el equipo directivo a las y los docentes en torno a su desempeño, en aspectos vinculados a la planificación curricular, la conducción de los aprendizajes, el acompañamiento socioafectivo y cognitivo a sus estudiantes, la evaluación de los aprendizajes, el uso de los materiales educativos para atender la diversidad.

---

<sup>9</sup> En el caso de los PRONOEL, corresponde asumir el rol de acompañamiento a su grupo de promotores educativos comunitarios, en la misma línea, brindando el soporte y apoyo oportuno y de manera sistemática y pertinente.

Se debe coordinar previamente con las y los docentes el desarrollo de estrategias de acompañamiento como observación de aula entre pares, pasantías, grupos de interaprendizaje (GIA), comunidades de aprendizaje, con docentes de la propia IE o de otras; talleres, entre otros; las cuales pueden ser dirigidas por el/la docente, por su equipo directivo o por otro/a docente, según se considere pertinente.

Las estrategias de acompañamiento permiten al equipo directivo identificar y socializar las buenas prácticas docentes con la comunidad educativa en diferentes espacios de trabajo colegiado mediante los diversos recursos tecnológicos disponibles, con o sin conectividad. Además, permite establecer un plan de abordaje y fortalecimiento en torno a las necesidades formativas de las y los docentes sobre la enseñanza y aprendizaje, atención a la diversidad e inclusión educativa, entre otros.

## **6.2. Práctica 2: Monitoreo de la práctica pedagógica docente utilizando las rúbricas de observación de aula u otros instrumentos para recoger información sobre su desempeño, identificar fortalezas, necesidades y realizar estrategias de fortalecimiento.**

- **El monitoreo de las prácticas pedagógicas:**

En el marco de la mejora continua de los procesos de enseñanza aprendizaje es necesario realizar el monitoreo de las prácticas pedagógicas, haciendo uso de instrumentos consensuados con las y los docentes basados en el MBDD, con la finalidad de contar con información de su desempeño al planificar, mediar y evaluar el aprendizaje, que permita la reflexión y mejora continua.

Para el desarrollo del monitoreo durante todo el año, se deben considerar las siguientes acciones<sup>10</sup>:

- Observar periódicamente la práctica pedagógica del/de la docente en interacción con las y los estudiantes, haciendo uso de instrumentos para el recojo de información.
- Registrar las evidencias de la práctica docente, de la manera más objetiva, literal y descriptiva posible.
- Categorizar las evidencias, es decir, organizar o esquematizar la información registrada.
- Sistematizar los resultados de las observaciones de aula.
- Priorizar los aspectos de mejora en función a los compromisos establecidos, el progreso del docente, necesidades de la IE, etc.
- Realizar estrategias de fortalecimiento del desempeño docente, como el trabajo colegiado o el acompañamiento pedagógico indicado en la práctica de gestión 1.

**Recuerda** que las y los directores/as de IIEE con aula a cargo no tienen la obligación realizar el monitoreo pero deben adoptar otros mecanismos alternativos para hacer seguimiento a la práctica pedagógica.

- **Actividades y desarrollo de mecanismos específicos de evaluación docente:**

Para recoger información sobre el desempeño del/de la docente frente a sus estudiantes se puede emplear el instrumento pedagógico [rúbricas de observación de aula](#)<sup>11</sup>. Este instrumento permite valorar cinco desempeños, que incluyen aspectos sustantivos y observables en el aula, referidos a cómo la o el docente involucra a sus estudiantes en cada una de las actividades y desafíos que propone, de qué manera promueve habilidades de pensamiento de orden superior, si acompaña el proceso de

<sup>10</sup> En el caso de los PRITE, estas acciones se consideran también para el personal no docente, ya que tienen el rol de tutor como el personal docente.

<sup>11</sup> Para efectos de estas orientaciones, con “aula” no se hace referencia únicamente al salón de clase, sino en general a los espacios educativos en los que el docente y los estudiantes interactúan (por ejemplo, el patio, los laboratorios, los talleres, espacios virtuales, etc.).

aprendizaje de las y los estudiantes y si les brinda apoyo pedagógico ante las necesidades de aprendizaje identificadas. Además, permite evaluar si la o el docente tiene un trato respetuoso hacia sus estudiantes, si promueve el respeto entre ellos, y si el docente regula de manera formativa el comportamiento de las y los estudiantes, favoreciendo la autorregulación.

Para valorar cada uno de los desempeños se han determinado cuatro niveles de logro, que permiten establecer el nivel de desarrollo alcanzado: Nivel I (muy deficiente), Nivel II (en proceso), Nivel III (suficiente) y Nivel IV (destacado). El recojo de evidencias se realiza a través de la observación del/de la docente en la conducción de una actividad de aprendizaje, cuya extensión puede ser de entre 45 a 90 minutos.

Para aplicar el instrumento es importante tomar en cuenta los siguientes pasos, considerando las particularidades de cada modalidad:

*Tabla 19. Pasos para la aplicación de las rúbricas de observación de aula*

<b>Paso 1: Antes de la aplicación</b>	<b>Paso 2: Durante la aplicación</b>	<b>Paso 3: Después de la aplicación</b>
<p>La o el observador/a debe prepararse para la aplicación del instrumento: estudiar el manual, examinar cada rúbrica, practicar empleando videos u observando directamente la práctica docente, la recolección de evidencias y la calificación de los desempeños, a fin comprender todos los aspectos valorados por el instrumento. Asimismo, debe comunicar previamente a las y los docentes en qué aspectos serán evaluados; y antes de la observación, debe explicar al grupo de estudiantes que se ingresará a observar la clase, sin intervenir en ella.</p>	<p>La o el observador debe ubicarse en un espacio donde tenga una buena visión de la actuación del/de la docente y mantenerse en silencio sin intervenir. Debe tomar notas detalladas de las acciones o conductas observadas del/de la docente y, de corresponder, de las y los estudiantes. Durante la observación se registran evidencias, no interpretaciones ni conclusiones ni anécdotas. Si en el aula se encuentran otras personas, como la o el auxiliar de educación, la o el observador/a se debe centrar únicamente en el desempeño del/de la docente.</p>	<p>La o el observador/a debe organizar sus evidencias por desempeños y aspectos, tomando en cuenta que una misma evidencia puede servir para sustentar más de un desempeño. Luego, debe analizar cada una de las descripciones de los niveles de la rúbrica, de derecha a izquierda, partiendo del nivel más alto (IV) hasta llegar al nivel más bajo (I). Para asignar un nivel de logro, a partir de las evidencias, la o el observador/a debe seleccionar el nivel en el que la o el docente cumpla con todos los atributos requeridos, de lo contrario, debe pasar al nivel inferior inmediato.</p>

Se debe tener en cuenta que cada rúbrica se califica independientemente. En ese sentido, al evaluar un desempeño, debe evitar dejarse influenciar por la buena o mala actuación del/de la docente en otro desempeño ya evaluado. Finalmente, si la actividad de aprendizaje ha sido observada por más de un/a evaluador/a, debe realizar el proceso de organización de evidencias y calificación primero individualmente y luego consensuar su calificación, identificando logros, avances y dificultades.

Una vez levantada la información, el directivo analiza la misma y define una línea de acción de estrategias formativas para trabajar con sus docentes. Con ello, debe planificar estrategias de fortalecimiento en el marco de la práctica de gestión 1 u otras estrategias.

Finalmente, en los casos de los MSE Secundaria en Alternancia (SA), Secundaria con Residencia Estudiantil (SRE) y Secundaria Tutorial (ST) el monitoreo de la práctica pedagógica docente incluye las estrategias pedagógicas propias del modelo que se desarrollan en los espacios formativos.

### **6.3. Práctica 3: Desarrollo de estrategias para atención a estudiantes en riesgo de interrumpir sus estudios para que alcancen los aprendizajes esperados y culminen su trayectoria educativa.**

- **Evaluación y mediación formativa para el desarrollo de los aprendizajes de las y los estudiantes:**

#### ***Evaluación para la mejora de los aprendizajes:***

La evaluación es un proceso sistemático permanente mediante el cual se recoge y valora información relevante acerca del nivel de desarrollo de las competencias en cada estudiante, con el fin de contribuir oportunamente a mejorar su aprendizaje. Supone tener una mirada personalizada a cada estudiante, realizar un análisis profundo del proceso de aprendizaje y ajustar la enseñanza para atenderlos de manera pertinente.

En la IE se debe asegurar que la evaluación se enmarque en el enfoque formativo y que se considere como punto de partida orientador de la práctica pedagógica (planificación y conducción-mediación).

Para ello, durante el año escolar se espera que las y los docentes:

- Establezcan criterios de evaluación y aseguren su comprensión por parte de las y los estudiantes favoreciendo su autonomía y autorregulación en el proceso de aprendizaje.
- Recojan y analicen evidencias de aprendizaje con base a criterios de evaluación, considerando la información recopilada a través de distintas fuentes (informes, registro en SIAGIE, etc.) y evidencias de aprendizaje de las y los estudiantes, considerando los planes educativos personalizados, de existir.
- Utilicen diversos métodos, técnicas e instrumentos que permitan evaluar de forma diferenciada los aprendizajes esperados; planteando situaciones retadoras que permitan a las y los estudiantes una actuación en contexto para evaluar el desarrollo de sus competencias.
- Sistematicen los resultados obtenidos, registrando los progresos de aprendizaje de las y los estudiantes, para la toma de decisiones de manera oportuna.
- Reflexionen sobre lo que han logrado aprender las y los estudiantes, los procesos que se desarrollaron para lograr el aprendizaje esperado, los recursos que utilizaron, las dificultades que se presentaron y cómo las superaron.
- Aprovechen el error como oportunidad de aprendizaje para que las y los estudiantes reflexionen sobre las decisiones que lo llevaron a él.
- Brinden retroalimentación oportuna y respetuosa, basándose en las evidencias de aprendizaje, por medio de preguntas, ejemplos y situaciones, usando diversas formas de retroalimentación: entre pares, personales y grupales (auto y coevaluación), de manera escrita u oral para generar reflexión y la identificación de lo que han logrado, lo que necesitan mejorar y el origen de sus errores en relación al propósito determinado.
- Comuniquen de manera oportuna y pertinente información sobre el proceso de aprendizaje (avances, dificultades) a las y los estudiantes y a las familias.

En los servicios de la modalidad de EBE, cada año se realiza, con fines pedagógicos y no de acceso, la Evaluación Psicopedagógica sobre la cual se define y ajusta el Plan Educativo Personalizado del estudiante. La Evaluación Psicopedagógica es desarrollada por el equipo transdisciplinario del servicio educativo, bajo el liderazgo del docente o tutor a cargo. En las II.EE. de EBR o EBA, este proceso es realizado por la o el docente de aula, pudiendo contar con la asesoría del servicio de apoyo educativo. Este Plan Educativo Personalizado forma parte de la propuesta pedagógica del modelo de servicio, formas de atención diversificada o programa.

### **Mediación de los aprendizajes:**

La mediación docente implica una conducción cuidadosa del proceso de aprendizaje, donde la atenta observación del/de la docente y el acompañamiento que brinda permita al/a la estudiante progresar en el desarrollo de sus competencias en los niveles esperados.

Una actuación docente efectiva logrará que el acompañamiento al/a la estudiante no vaya más allá del término del periodo lectivo. Por lo tanto, este acompañamiento debe ser planificado por la o el docente como parte de procesos que favorezcan el desarrollo de los aprendizajes de las y los estudiantes.

A continuación se presenta algunos aspectos importantes a considerar en la práctica docente que permitirán atender a las y los estudiantes para que alcancen los aprendizajes esperados:

- Revisar información sobre las y los estudiantes y sus familias: aprendizajes, recursos y acceso a internet, situación familiar o comunitaria, formas de aprender, características socioculturales y lingüísticas, situación de acceso a servicios constitutivos (salud, alimentación, identificación y buen trato), etc.
- Asegurar que las y los estudiantes comprendan las experiencias de aprendizaje, lo que aprenderán y cómo serán evaluados.
- Recoger y analizar evidencias de aprendizajes.
- Brindar retroalimentación oportuna con calidez, serenidad y respeto, atendiendo las diferentes características, fortalezas y barreras.
- Promover la reflexión y espacios de autoevaluación y coevaluación de acuerdo al nivel de pensamiento.
- Atender y apoyar de manera diferenciada y oportuna a las y los estudiantes de acuerdo a sus características socioculturales y lingüísticas, fortalezas y barreras de aprendizaje, respetando sus estilos y ritmos de aprendizaje, planteando diversas estrategias y recursos educativos.
- Propiciar el desarrollo del razonamiento, la creatividad, el pensamiento crítico así como la investigación y el trabajo autónomo.
- Promover el interés, la indagación, curiosidad, innovación y la búsqueda de soluciones alternativas.
- Promover el desarrollo de valores y actitudes en el marco de los enfoques transversales a partir de las situaciones planificadas y las emergentes.
- Propiciar el diálogo democrático e intercultural para el intercambio de ideas entre las y los estudiantes (en equipo o plenaria).
- Utilizar y proporcionar una variedad de materiales y tecnologías, considerando las características, fortalezas, barreras y apoyos requeridos en el aprendizaje de las y los estudiantes, para lograr los propósitos establecidos.
- Propiciar el aprendizaje colaborativo y cooperativo, organizando el trabajo con distintas agrupaciones.
- Realizar actividades que aseguren la participación efectiva de las y los estudiantes y ejerciten la toma de decisiones.
- Generar condiciones para el desarrollo del aprendizaje autónomo.
- Responder con pertinencia ante situaciones difíciles e inesperadas que se presenten, pudiendo hacer variaciones respecto a la planificación inicial y variar de estrategia y metodología, evaluando las opciones desde una mirada amplia y creativa de las alternativas disponibles.
- Utilizar un lenguaje claro y sencillo, pero con rigurosidad conceptual, valiéndose de ejemplos y mostrando apertura y sincera valoración por los pedidos de una nueva explicación frente a las preguntas de las y los estudiantes.

El acompañamiento puede incluir tiempos después del horario regular, si es necesario, posible y se cuenta con los recursos para estructurarlos sobre todo en el caso de las y los estudiantes que no hayan logrado los aprendizajes mínimos esperados.

Al finalizar cada grado, ameritan una especial atención las y los estudiantes que, a pesar del esfuerzo de acompañamiento realizado durante el año, aún muestran un nivel “B” o “C” según sea grado intermedio o de final de ciclo. Cada IE debe determinar, de acuerdo con sus posibilidades y recursos, cómo establecer el acompañamiento o recuperación pedagógica al estudiante en el caso de los niveles de primaria y secundaria. Esta puede ser presencial o no presencial; en este último caso, puede ser a través de un portafolio o carpetas de trabajo físicas o digitales; o también mediante una evaluación de recuperación para la cual la IE brindará orientaciones sobre los aprendizajes que debe desarrollar el estudiante y en los cuales será evaluado.

**Recuerda la función 4 del Comité de Gestión Pedagógica:** Desarrollar los procesos de convalidación, revalidación, prueba de ubicación de estudiantes, reconocimiento de estudios independientes, y supervisar las acciones para la recuperación pedagógica, tomando en cuenta la atención a la diversidad.

Cabe mencionar que para realizar los procesos de convalidación, revalidación y ubicación se deben considerar las orientaciones brindadas en el documento normativo denominado “Norma que regula la Evaluación de las Competencias de los Estudiantes de la Educación Básica”, aprobado por [RVM N° 094-2020-MINEDU](#).

- **El acompañamiento socioafectivo y cognitivo al estudiante en riesgo de interrumpir sus estudios:**

En la IE se debe brindar acompañamiento socioafectivo y cognitivo continuos, estableciendo relaciones sustentadas en el vínculo afectivo y brindando soporte según las necesidades personales, sociales y/o de aprendizaje identificadas y/o manifestadas por las y los estudiantes o sus familias.

Es importante por ello, realizar un diagnóstico de necesidades, así como planificar e implementar acciones para promover la continuidad educativa de las y los estudiantes; **prestando especial atención a las situaciones que implican riesgo de interrupción de los estudios**. Se recomienda que desde la tutoría y orientación educativa se realice lo siguiente: Diagnosticar las necesidades, Organizar la atención, Planificar las acciones, Implementar las acciones.

En el caso de estudiantes que están en riesgo de interrumpir sus estudios, es importante identificar los factores causales, siendo algunos de ellos los siguientes:

- Precaria situación económica de las familias
- Limitadas expectativas sobre la educación
- Escaso apoyo familiar al proceso educativo
- Violencia escolar e intrafamiliar
- Dificultades para mantener la comunicación con la o el estudiante y su familia
- Condiciones de mayor vulnerabilidad: NEE asociadas a discapacidad o brecha de género.
- Estado emocional vulnerable, por causas externas reales o internas de carácter psicológico.

**En el caso de estudiantes de ámbitos rurales:** Se debe considerar la situación de embarazo adolescente y migración por trabajo, que son situaciones comunes de interrupción de estudios; así como brechas tecnológicas o la desigual distribución de tareas en el hogar. Una vez identificados los factores y causas, se deben planificar e implementar estrategias de seguimiento, considerando el trabajo a través de pares, hermanos/as y agentes comunitarios.

Por otro lado, el acompañamiento socioafectivo y cognitivo a estudiantes debe desarrollarse en su lengua materna con el propósito de generar un clima amical con un lenguaje coloquial. Lo cual, a su vez, permitirá garantizar la comprensión de la temática a tratar. Para la atención de las y los estudiantes en situación de embarazo, madres o padres, se debe brindar apoyo y flexibilizar el servicio de modo que se garantice su trayectoria educativa, en el marco de la Ley 29600, Ley que fomenta la reinserción escolar por embarazo.

Además de abordar estas situaciones desde lo educativo, también se necesita poner en marcha estrategias intersectoriales para contrarrestar los factores que impiden la continuidad de los estudios. Asimismo, esta propuesta requiere ser particularizada de acuerdo con las características de cada territorio y de cada población afectada.

En este marco, el Minedu ha desarrollado el **sistema “Alerta escuela”**, una herramienta que permite a las y los directivos de II.EE. (i) identificar a las y los estudiantes sobre el nivel de riesgo de cada estudiante (alto, medio, bajo) para brindar acompañamiento y evitar que interrumpan sus estudios (ii) orientar con estrategias pedagógicas y de gestión concretas que pueden adaptar y contextualizar, (iii) permitir registrar mensualmente la frecuencia de comunicación y acceso de cada estudiante a estrategias de educación remota.

Con esta herramienta, se espera que la o el director/a junto con el equipo docente, prioricen a las y los estudiantes con riesgo, para el desarrollo de acciones específicas. Esto permitirá contar con una relación de estudiantes focalizados por sección para que las y los docentes trabajen distintas estrategias, según la situación de cada uno. Se debe procurar que las y los estudiantes no sientan que son un problema. Las acciones que se emprendan con ellos deben ser planteadas como una extensión del servicio educativo.

**En el caso del MSE para la atención de estudiantes de alto desempeño (COAR):** se realiza un seguimiento individualizado a las y los estudiantes de manera quincenal, para verificar su situación socioemocional y su satisfacción con el servicio educativo. A partir de esta información se puede conocer qué estudiantes están en riesgo de abandonar el servicio por distintos motivos. Una vez conocida esta información, es derivada a los especialistas de su COAR, para brindarle acompañamiento sostenido.

Si durante el acompañamiento socioafectivo por parte del/de la psicólogo/a se identifica una situación clínica del/de la estudiante asociada a su salud física o mental, se conversa con la familia, para garantizar su atención por parte de un centro de salud. Y durante el proceso, hasta el alta, se va generando el acceso al servicio educativo a través de los medios disponibles, respetando siempre la opinión médica. Esto aplica incluso para estudiantes en situación de embarazo o paternidad.

Una estrategia adicional, es trabajar el proyecto de vida del/de la estudiante. Al ser estudiante de educación secundaria (séptimo ciclo) se les indica desde el acceso al COAR la importancia de la culminación del ciclo educativo para su propio beneficio. Entre cuarto y quinto de año de secundaria, se les impulsa de manera concreta a diseñar qué actividades desearían realizar al culminar la etapa escolar (sea educación superior, preparación técnica, emprendimiento) y se les da acompañamiento para que trabajen un plan o proyecto que los impulse a llegar a este objetivo. De esta manera, la escuela es un medio para su propio desarrollo individual.

Para profundizar sobre las orientaciones en torno a la prevención de la interrupción de los estudios puedes acceder a estos recursos:

- [Alerta Escuela](#): Orientaciones para promover la continuidad educativa.
- [Orientaciones pedagógicas para prevenir la interrupción de los estudios en los niveles de inicial, primaria y secundaria](#).

- [Orientaciones generales para docentes tutoras/es sobre el acompañamiento socioafectivo y cognitivo de las y los estudiantes que reingresan al servicio educativo.](#)

Estos documentos son complementarios y pueden ser usados y adaptados según la necesidad de las y los estudiantes en situación de riesgo.

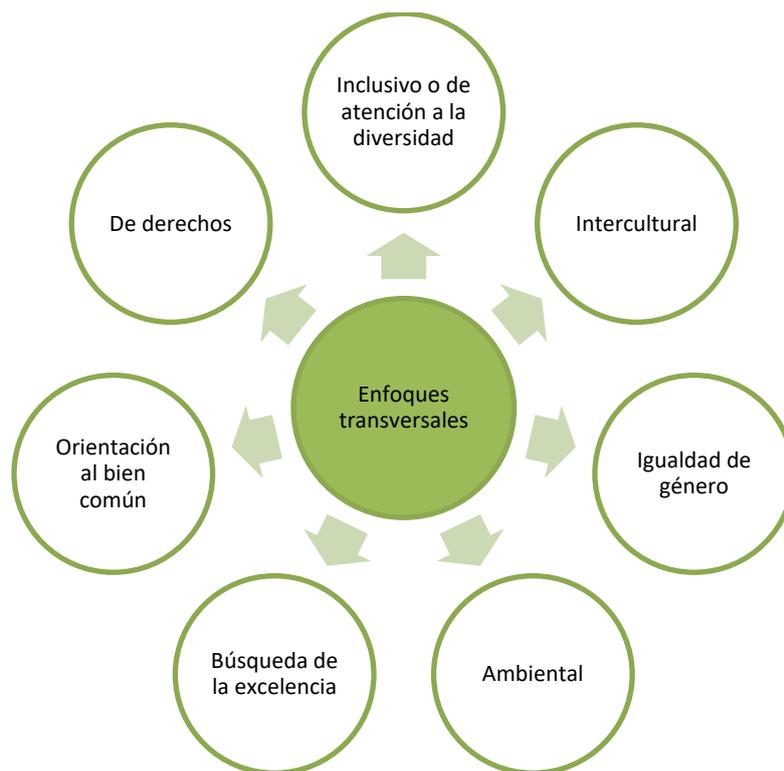
#### 6.4. Práctica 4: Implementación de estrategias de difusión de los enfoques del CNEB a toda la comunidad educativa.

- **Tratamiento de los enfoques transversales en la IE:**

Los enfoques transversales definidos en el Currículo Nacional aportan concepciones importantes sobre las personas, su relación con los demás, con el entorno y con el espacio común, y se traducen en formas específicas de actuar. En este sentido, son la concreción observable de los valores y las actitudes que se espera que las y los docentes, estudiantes, directivos, personal administrativo y de servicio lleguen a demostrar en la dinámica diaria de la IE y que se extiendan a los distintos espacios personales y sociales en que se desenvuelven.

Estos enfoques permiten propiciar las condiciones para la construcción de posiciones éticas y orientar el sentido del ejercicio ciudadano de los actores educativos, donde los valores y actitudes adquieren su sentido más integral. Asimismo, sirven como marco teórico y metodológico que orienta el proceso educativo.

Gráfico 03. Enfoques transversales del CNEB



La IE establece formas de trabajo articulado entre los miembros de su comunidad educativa, integrando la participación de los comités así como la labor del servicio de apoyo educativo (SAE) instalado, para fortalecer las capacidades de la IE en materia de educación inclusiva, desde un enfoque de derechos e intercultural, con igualdad de género, y desde un enfoque ambiental del bien común y excelencia. El SAE puede conformarse a través de uno o más de los Comités de gestión escolar, según decisión de cada IE o programa educativo.

Una vez instalado el SAE, tiene como objetivo brindar asesoría a las y los docentes y familias en torno a la identificación de barreras e implementación de apoyos. A partir de ello, se planifica e implementa acciones orientadas a eliminar o reducir las barreras para el aprendizaje de las y los estudiantes. También se introduce e implementa el diseño universal para el aprendizaje como marco de trabajo para pensar la gestión escolar y pedagógica. Asimismo, el SAE implementa acciones de concienciación de la comunidad educativa en relación a la cultura, política y práctica inclusiva. La cultura inclusiva es aquella que se evidencia en una institución que se asume como un espacio de respeto y valoración de las diferencias y en el que todas y todos sus miembros se sienten acogidos y atendidos y participan en igualdad de oportunidades. De igual forma, se desarrollan políticas y prácticas inclusivas en la IE, que se articulan o introducen en los IIGG, y donde se visibiliza los ajustes y apoyos educativos necesarios que algunos/as estudiantes requieren para tener un proceso educativo en igualdad de oportunidades.

Es importante entonces considerar lo siguiente:

- Involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa para generar condiciones para que la IE sea promotora de justicia, equidad, inclusión, ambientalmente responsable, etc.
- Considerar estrategias diferenciadas y consensuadas entre los distintos actores educativos según sus interacciones.
- Los valores y actitudes relacionados con los enfoques transversales deben verse reflejados en la gestión de la IE por ello es importante que se consideren en el PEI, PAT, PCI y RI, o en el Documento de Gestión de las IIEE unidocentes, multigrado o programas educativos.
- Impulsar un clima favorable para el aprendizaje que propicie una convivencia grata, inclusiva y respetuosa.
- El tratamiento de los enfoques transversales se debe realizar a partir del análisis de las necesidades y problemáticas del contexto local y global en el que se desenvuelven las y los estudiantes, en relación con los valores y las actitudes interrelacionados en las competencias.
- Promover la reflexión individual y colectiva en torno a distintas situaciones que surgen en el día a día (no planificadas o emergentes), en la convivencia que permita afianzar los valores y las actitudes, puesto que estos se construyen y fortalecen en las interacciones diarias.
- Valorar a todos/as las y los estudiantes tratándolos con dignidad y respeto, y dándoles la oportunidad de expresar su punto de vista o su versión de los hechos.
- Ser empáticos/as con las y los estudiantes, buscar entender sus sentimientos y responder apropiadamente a ellos.
- Dialogar y reflexionar sobre posibles situaciones disruptivas, sobre los valores y actitudes puestos en juego, de qué otra manera se debió actuar, cuáles son las consecuencias de lo ocurrido, cuáles son los acuerdos para resolverlos, entre otros.
- Ser personas genuinas, conscientes de sí mismas y capaces de comportarse de acuerdo con los valores y las actitudes que se promueven en la IE, sobre todo cuando se trata de reconocer un error o un exceso como docentes. Rectificarse y reflexionar sobre el hecho es un testimonio de integridad.
- En las experiencias de aprendizaje planificadas se debe observar conexión directa con las actitudes y los valores relacionados con los enfoques transversales.

- El abordaje planificado de conflictos o dilemas morales es necesario para fortalecer la construcción autónoma de valores y la posición ética de las y los estudiantes.
- Favorecer espacios de participación efectiva de los distintos actores de la IE, así como de desarrollo de sentido de comunidad y pertenencia, afirmando actitudes solidarias como base para una cultura inclusiva en el espacio escolar.
- **Generación de espacios de promoción de la lectura, de interaprendizaje y de participación voluntaria en los concursos y actividades escolares promovidos por el Minedu, asegurando la accesibilidad para todas y todos los estudiantes:**

**Recuerda la función 3 del Comité de Gestión Pedagógica:** Generar espacios de promoción de la lectura, de interaprendizaje (entre pares) y de participación voluntaria en los concursos y actividades escolares promovidos por el Minedu, asegurando la accesibilidad para todas y todos los estudiantes.

### **Promoción de la lectura:**

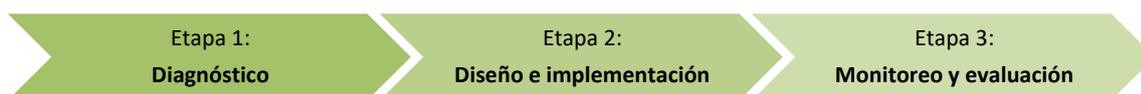
La lectura incrementa las capacidades comunicativas, permite acceder a información, promueve la reflexión y el análisis crítico del entorno; por ello representa una oportunidad de acortar las brechas que existen en el país. Por estos motivos, en la IE o programa educativo se deben realizar acciones para su fomento, considerando lo dispuesto en la [Norma Técnica del Plan Lector](#). Dicha norma busca generar condiciones para el desarrollo de la trayectoria lectora de las y los estudiantes de Educación Básica, con la finalidad de desarrollar sus competencias comunicativas en castellano, en lenguas indígenas u originarias (LO) y/o en lengua de señas peruana, para el ejercicio de su ciudadanía y su participación en la vida social.

Para ello, es necesario poner a disposición de las y los estudiantes diversos tipos de textos y recursos, tanto en formato impreso como en digital, y brindar oportunidades para acercarse a éstos con diversos propósitos y permitirles construir su propio camino como lector/a, de manera única, personal e intransferible.

El desarrollo del Plan Lector le corresponde al Comité de Gestión Pedagógica en la IE, y la gestión de materiales y recursos educativos para el desarrollo del Plan Lector le corresponde al Comité de Gestión de Condiciones Operativas.

La gestión del Plan Lector se desarrolla a lo largo de tres etapas:

*Gráfico 04. Etapas de la gestión del Plan Lector*



**Etapa 1 de diagnóstico del Plan Lector:** se identifican las fortalezas y debilidades de la situación actual de la lectura en la IE o programa educativo, considerando las características de las y los estudiantes en su práctica lectora. Implica la recolección y análisis de la información sobre las prácticas de la lectura, textos escritos y escenarios lingüísticos. Este diagnóstico debe considerar como mínimo el comportamiento lector de las y los estudiantes, las prácticas de lectura y escritura de las y los docentes, las producciones orales y escritas de la comunidad, la situación de los materiales de lectura, del tiempo y del espacio destinado para leer. Asimismo, debe considerar las orientaciones vigentes respecto a políticas nacionales en el campo del libro, la lectura y las bibliotecas.

**Etapa 2 de diseño e implementación:** tomando como base el diagnóstico se diseña el Plan Lector y se lo incorpora al PAT de la IE o programa educativo. El Plan Lector debe tomar en cuenta consideraciones sobre las o los lectores/as, los materiales de lectura, la organización de experiencias, tiempos y espacios de lectura.

En relación a las o los lectores/as, se plantean consideraciones como incluir diversos tipos de textos, de acuerdo a cada nivel y modalidad, usar estrategias de mediación para su implementación, fomentar la lectura individual, en parejas, grupal, y considerando los intereses y necesidades de las y los estudiantes.

Respecto a los materiales de lectura, los textos empleados para el desarrollo del Plan Lector pueden ser materiales dotados por el Minedu, producto de donaciones o alianzas de la IE, de uso cotidiano del hogar y propios de la comunidad, producciones orales recopiladas y transcritas, entre otros. Estos se deben seleccionar en base a ciertos criterios para hacer de la lectura una experiencia significativa.

Sobre la organización de experiencias de lectura, se dispone que las y los docentes aseguren el acceso a los textos y la participación de las y los estudiantes en las experiencias de lectura dentro de su planificación curricular, considerando realizarlas por lo menos tres veces por semana. Así también se debe promover el préstamo de textos para que las familias lean a/con sus hijos e hijas en casa y espacios de encuentro con las familias en torno a ello. Asimismo, se debe usar la biblioteca escolar y/o de aula, así como de diversos espacios no convencionales (patio, jardín, etc.), para el desarrollo de experiencias de lectura.

Las experiencias de lectura son mediadas por la/el docente, padre o madre de familia o algún miembro de la comunidad educativa invitado. A partir de ellas se pueden generar producciones orales o escritas que son consideradas evidencias que permiten recoger información sobre el progreso de la competencia y trayectoria del/de la lector/a, en base a las cuales la o el docente brinda retroalimentación.

Cabe mencionar que el Plan Lector puede ser adecuado o modificado, en forma consensuada entre las y los docentes y estudiantes, según los intereses de las y los estudiantes y las exigencias del entorno y su implementación se realiza de manera progresiva en las II.EE. públicas y privadas de la Educación Básica, a partir del año 2021.

**Etapa 3 de monitoreo y evaluación del Plan Lector:** en la normativa vigente se plantean disposiciones a nivel de la IE, UGEL, DRE y Minedu, quienes al menos dos veces al año deben elaborar sus respectivos reportes de monitoreo y evaluación, y remitirlos a su instancia superior, hasta llegar al Minedu, tomando en consideración algunos indicadores que se detallan en la norma.

- **Promoción de Proyectos Educativos Ambientales Integrados (PEAI):**

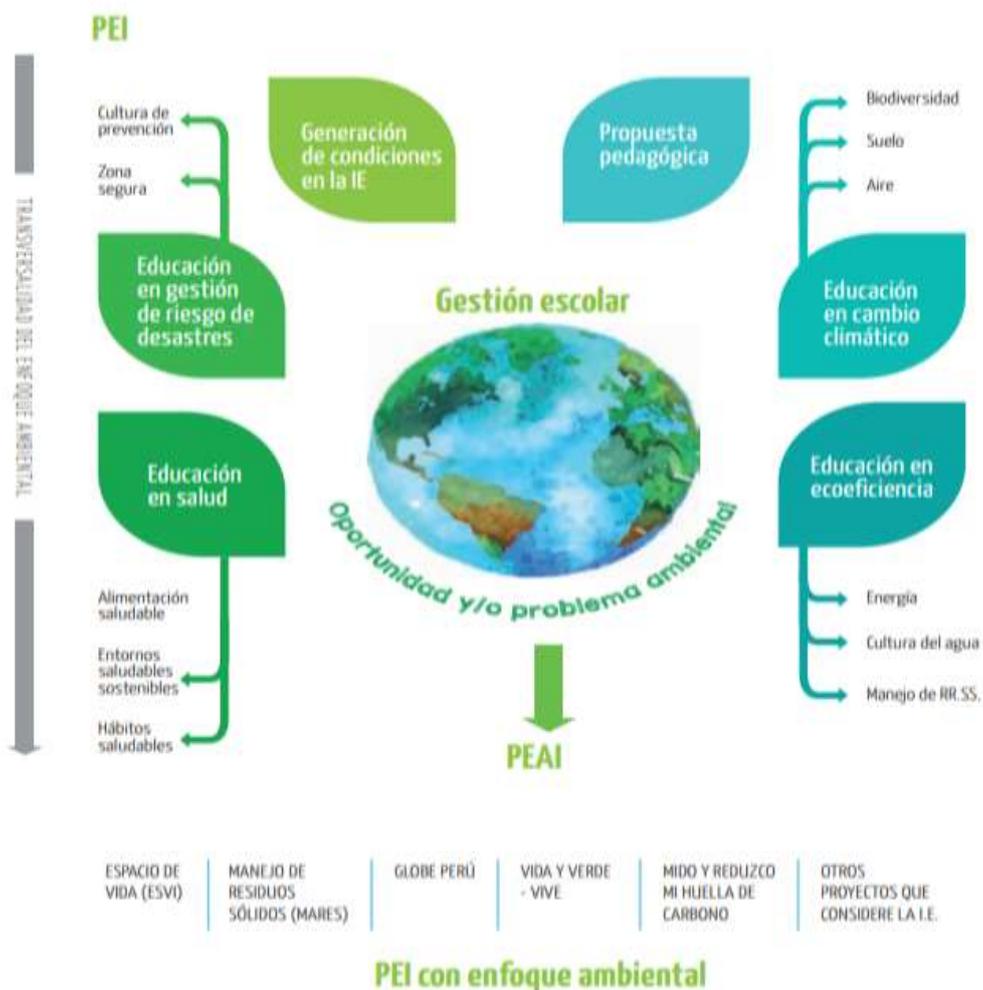
El Proyecto Educativo Ambiental Integrado (PEAI) es una estrategia integradora y dinamizadora que promueve la transversalización del enfoque ambiental en la gestión escolar, contribuyendo al desarrollo de competencias y a la gestión ambiental en la IE. En ese sentido, propicia el desarrollo de valores y actitudes, contribuyendo a la generación de mejoras de las condiciones básicas de aprendizaje en cada IE.

Su objetivo es contribuir a la mejora de aprendizajes para hacer frente a problemáticas y oportunidades locales y globales, como el cambio climático, fortaleciendo la formación de ciudadanas y ciudadanos con conciencia ambiental que contribuyan al desarrollo sostenible.

Los PEAI se deben considerar en los IIGG, sobre todo en la planificación curricular.

**Recuerda la función 6 del Comité de Gestión Pedagógica:** Promover Proyectos Educativos Ambientales Integrados (PEAI) que contengan las acciones orientadas a la mejora del entorno educativo y al logro de aprendizajes, en atención a la diversidad, asegurando su incorporación en los Instrumentos de gestión.

Gráfico 05. Los Proyectos Educativos Ambientales Integrados (PEAI)<sup>12</sup>



**Características de los PEAI:**

- Parten de situaciones surgidas de los intereses de las y los estudiantes para ayudar a dar solución a las problemáticas y oportunidades ambientales identificadas en el diagnóstico del PEI.
- Favorecen y promueven el trabajo colectivo, colaborativo, integrador y de investigación en estudiantes y docentes.

<sup>12</sup> Fuente: [Guía de orientaciones para la aplicación del enfoque ambiental](#). Elaborado: Unidad de Educación Ambiental – MINEDU.

- Fortalecen el ejercicio de la ciudadanía ambientalmente responsable, desde un enfoque intercultural y con equidad de género.
- Movilizan a toda la comunidad educativa para dar respuestas a problemáticas u oportunidades ambientales locales y globales, identificadas y priorizadas en la IE o en la comunidad.
- Pueden iniciarse como iniciativas de aula y luego ser una prioridad a nivel de institución, a fin de atender a diversas necesidades, problemáticas u oportunidades relacionadas con el enfoque ambiental que puedan ir surgiendo en la IE.
- Permiten a la IE establecer un trabajo articulado con otros actores y sectores de la sociedad, gobiernos locales y regionales con la finalidad de lograr un trabajo conjunto en favor de una educación ambiental para el desarrollo sostenible.
- Contribuyen al fortalecimiento del Comité de Gestión Pedagógica, articulando con los otros Comités de Gestión Escolar, la comunidad educativa y sus aliados estratégicos en la sostenibilidad del PEAI y la aplicación del enfoque ambiental.

### ***Tipos de PEAI:***

A continuación mostramos algunos tipos de PEAI que se pueden implementar en la I.E:

- **Espacio de Vida (EsVi).** Potencia las áreas verdes creadas y/ o espacios naturales recuperados o conservados y su valoración, dentro o fuera de la IE.
- **Manejo de residuos sólidos en las instituciones educativas (MARES).** Busca generar en las y los estudiantes una conciencia crítica acerca del impacto que tiene la generación de residuos sólidos en el planeta y de qué manera se puede aminorar, impulsando las 3 R (reducir, reusar y reciclar) y la toma de conciencias sobre los patrones de producción y consumo de la comunidad.
- **Vida y Verde (ViVe).** Promueve la valoración de la biodiversidad y uso de las áreas naturales, incluyendo áreas naturales protegidas, reservas de biósfera, espacios culturales entre otros.
- **ConCiencia Ambiental: GLOBE Perú.** Promueve la indagación científica y monitoreo en relación al cambio y variabilidad climática y busca posicionar la perspectiva de “glocalidad” desde la escuela.
- **Mido y reduzco mi huella de carbono y la de mi cole:** Busca que los y las estudiantes midan y reduzcan la huella de carbono personal y de la IE, tomando conciencia del impacto de sus acciones y estilo de vida en el nivel de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) en la atmósfera y las consecuencias del cambio climático.
- **Alimentación saludable en la escuela.** Tiene como finalidad la formación de ciudadanas y ciudadanos capaces de alcanzar el bienestar integral a partir de la adopción de comportamientos saludables y sostenibles, desde la reflexión de sus propios hábitos alimenticios, de higiene, así como actividades físicas. Asimismo, desarrolla en los individuos el respeto y la valoración de costumbres y saberes locales, así como el cuidado del ambiente. Esto implica el desarrollo de una conciencia ambiental sobre cómo estos hábitos influyen en la generación de entornos saludables y sostenibles en un contexto de cambio climático.
- **Alertas y prevenidas, escuelas protegidas:** Busca que las y los estudiantes desarrollen competencias vinculadas a la gestión de riesgo de desastres, a fin de evitar la generación de nuevos riesgos, reducir las vulnerabilidades y riesgos existentes en los locales educativos, así como afrontar incidentes, situaciones de emergencia ocasionadas por desastres originados por fenómenos naturales y/o inducidos por la acción humana.

Los recursos para el desarrollo del PEAI, así como otros contenidos referidos a la educación ambiental, podrán ser descargados [aquí](#).

El Comité de Gestión Pedagógica tiene como función promover los PEAI que contengan las acciones orientadas a la mejora del entorno educativo y al logro de aprendizajes, en atención a la diversidad, asegurando su incorporación en los IIGG. Para ello, el o la docente responsable fomenta el cumplimiento de estas funciones.

En ese sentido, el Comité de Gestión Pedagógica:

- Participa en la planificación de las actividades pedagógicas de la IE en el marco de lo planteado en el PEAI.
- Impulsa y promueve la planificación y el desarrollo de experiencias de aprendizaje, considerando las fechas del calendario ambiental (revisar [aquí](#)), en estrecha vinculación con los propósitos de aprendizaje planteados.
- Promueve la evaluación permanente de las acciones desarrolladas en el PEAI a lo largo del año; y el reporte anual en la Matriz de Logros Ambientales (último trimestre del año).
- Articula con el Comité de Gestión del Bienestar y la brigada de Educación Ambiental y Gestión del Riesgo de Desastres, para movilizar el aprovechamiento pedagógico de las fechas del calendario ambiental, vinculándolas con sus propósitos de aprendizaje planteados.

Si bien el Comité de Gestión Pedagógica es el responsable de los PEAI según se establece en su función, es fundamental la participación del resto de Comités para garantizar su desarrollo:

Rol del Comité de Gestión de Condiciones Operativas en el desarrollo del PEAI:

- En la Generación de condiciones para el desarrollo: El Comité asegura la incorporación del enfoque ambiental y el plan de Gestión del Riesgo de Desastres, en los documentos de gestión: PEI, PAT, RI, PCI, según corresponda. Para ello deberá articularse con el Comité de Gestión Pedagógica y de Gestión del Bienestar.

Rol del Comité de Gestión del Bienestar en el desarrollo del PEAI:

- En el involucramiento de la comunidad educativa en el desarrollo de acciones planteadas en el PEAI. El Comité involucra a las familias, otros actores y aliados de la comunidad para el desarrollo del PEAI.
- En la conformación de la brigada de Educación Ambiental y Gestión del Riesgo de Desastres. El Comité convoca la participación de otros/as docentes y estudiantes a fin de articular esfuerzos para el logro de los objetivos planteados en el PEAI y la implementación de la gestión del riesgo de desastres.

### **6.5. Práctica 5: Implementación de estrategias de desarrollo de competencias docentes y de desarrollo profesional en el ámbito pedagógico.**

- **Estrategias de fortalecimiento de competencias:**

Para el fortalecimiento de competencias docentes, la IE o programa educativo debe tener en cuenta lo siguiente:

- Planificar acciones de formación a partir de las necesidades identificadas en las y los docentes de la IE tomando en cuenta la oferta formativa local, regional y nacional.
- Realizar alianzas estratégicas con instituciones públicas y/o privadas para atender acciones formativas priorizadas.

- Impulsar la participación de la comunidad docente en acciones formativas promovidas por la UGEL, DRE o el Minedu que respondan a las necesidades de formación específicas identificadas.
- En el caso de las IIEE públicas, reportar a la UGEL el plan de acciones formativas de acuerdo al diagnóstico realizado, priorizando las necesidades e intereses de las y los docentes de la IE y/o RER en el corto, mediano y largo plazo.

El Minedu, brinda acciones formativas y estrategias de soporte pedagógico orientadas al fortalecimiento de competencias profesionales docentes para dar atención a las necesidades formativas identificadas a través del diagnóstico siendo algunas de ellas las siguientes:

- Cursos virtuales autoformativos.
- Cursos semipresenciales y/o presenciales.
- Webinars, talleres y/o GIA.
- Acciones formativas complementarias a solicitud de las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada (IGED), en el marco de las líneas de formación docente priorizadas a nivel nacional, de la implementación del CNEB, de las estrategias Aprendo en Casa, Aprendo en Comunidad y Aprendo en Escuela, del MBDD, del uso de aplicativos cargados en las tabletas, y sus planes e iniciativas de formación docente en servicio, dirigidas a reforzar o ampliar los contenidos ofertados por los programas formativos nacionales, respondiendo a las necesidades formativas específicas de las y los docentes que son identificadas según las características del contexto territorial regional y local.

- **Diagnóstico de necesidades formativas en docentes:**

La mejora de la práctica pedagógica tiene como punto de partida el diagnóstico de las necesidades formativas de las y los docentes con base en el MBDD, los estándares de competencias profesionales y las finalidades educativas expresadas en el CNEB.

Por ejemplo, entre el personal no docente de varios de los MSE, el Minedu ha identificado como necesidades de formación en la intervención en situaciones de riesgo, como el embarazo adolescente, entre otros temas relacionados a la Educación Sexual Integral. Así también, se ha identificado la necesidad de fortalecer habilidades para la planificación, implementación y seguimiento de acciones TOECE.

Para realizar el diagnóstico de necesidades formativas de las y los docentes, en las IIEE y programas educativos, se debe considerar lo siguiente:

- Observar el desempeño del/de la docente a través de las visitas en aula y la aplicación de instrumentos de evaluación como las rúbricas de observación de aula para la Evaluación del Desempeño Docente
- Analizar los resultados como insumo para el diagnóstico.
- Aplicar encuestas y/o realizar entrevistas para recoger necesidades e intereses formativos de las y los docentes.
- En el caso de las II.EE. públicas, reportar a la UGEL el diagnóstico de necesidades e intereses formativos de las y los docentes.

[Retorna al índice](#)

## 7. Prácticas asociadas al CGE 5

En esta sección se presentan orientaciones en torno a las actividades y procesos que permiten cumplir con las **prácticas de gestión** asociadas al **Compromiso de Gestión Escolar 5: Gestión del bienestar escolar que promueva el desarrollo integral de las y los estudiantes**. El CGE 5 es un estándar referido a la implementación de prácticas que construyen y mantienen una convivencia escolar basada en los enfoques transversales planteados en el CNEB, el acompañamiento socioafectivo y cognitivo, el fomento de la participación de la comunidad educativa y la consolidación de una escuela segura e inclusiva que propicie el desarrollo integral de las y los estudiantes.

La gestión del bienestar en la escuela apunta a generar y promover acciones y espacios para el acompañamiento socioemocional y cognitivo, a través de la tutoría individual y grupal, de la participación estudiantil, del trabajo con las familias y la comunidad y de la orientación educativa permanente. Asimismo, busca fomentar una gestión democrática de la convivencia escolar, en respeto de los derechos humanos, promoviendo el bien común y las relaciones positivas entre toda la comunidad educativa.

El Comité de Gestión del Bienestar se encarga de la gestión de la tutoría y orientación educativa, así como de la convivencia escolar, en el marco de los “Lineamientos de Tutoría y Orientación Educativa para la educación básica”, aprobados con [RVM N° 212-2020-MINEDU](#) y de la implementación de las líneas de acción señaladas en los “Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia contra Niñas, Niños y Adolescentes”, aprobados con [DS N° 004-2018-MINEDU](#). Es por ello que el comité debe garantizar que los IIGG se actualicen considerando que sus acciones contribuyan al bienestar escolar y al desarrollo integral de las y los estudiantes considerando las precisiones de la RVM 212-2020-MINEDU, así como elaborar, ejecutar y evaluar las acciones de tutoría, orientación educativa y convivencia escolar, por lo cual se genera el plan TOECE que se integra en el PAT.

El Comité articula esfuerzos con los Servicio de Apoyo Educativo (SAE), con la finalidad de generar apoyos necesarios para brindar una atención pertinente y oportuna, eliminando las barreras que experimentan las y los estudiantes en torno al acceso, permanencia, participación y logros de aprendizaje a lo largo de la vida. El SAE interno tiene por objetivo fortalecer las condiciones institucionales para la atención a la diversidad y las capacidades de toda la comunidad educativa, promoviendo políticas institucionales orientadas al desarrollo de la cultura y prácticas inclusivas. Sus funciones pueden consultarse en el artículo 11G de la [DS N° 007-2021-MINEDU](#).

**7.1. Práctica 1: Fortalecimiento de los espacios de participación democrática y organización de la IE o programa educativo, promoviendo relaciones interpersonales positivas entre los miembros de la comunidad educativa.**

- **Las asociaciones de integrantes de la comunidad educativa:**

Como parte de su rol formador, las II.EE. deben constituirse como espacios de interacción democrática, equitativa, inclusiva, intercultural y orientada al bien común para todas y todos los integrantes de la comunidad educativa. Para ese fin, es importante fortalecer los espacios de participación que reúnen a los diferentes actores de la comunidad educativa, entre los cuales se encuentran el CONEI, las APAFA, el Municipio Escolar, y otras organizaciones similares.

### **La participación estudiantil:**

Es de especial importancia garantizar el derecho a la participación de las y los estudiantes. Para ejercer su derecho, se requiere una intervención activa de la o el estudiante en situaciones o asuntos públicos que lo involucren como ciudadano/a y, de esta manera, contribuya en la construcción del bienestar general. Ello implica el derecho a ser informado, emitir opinión, ser escuchado, organizarse e incidir de manera efectiva en los espacios de toma de decisiones.

Algunos espacios de participación estudiantil son:

- **Municipio escolar, COPAE, o el que haga sus veces:** un espacio formativo que promueve el ejercicio de los derechos y responsabilidades de las y los estudiantes. Les permite reflexionar, proponer, implementar y rendir cuentas de las actividades que dan respuesta a asuntos públicos de su IE o programa educativo, priorizados por ellos y especificados en su plan de trabajo anual. Este espacio es acompañado por un/a docente que promueve el cumplimiento de sus funciones, y genera espacios de coordinación mensual o cuando se considere necesario.
- **Comité de aula**<sup>13</sup>: dirige las asambleas de aula y brinda la información necesaria para la toma de decisiones en aspectos de interés de sus compañeros/as. Los representantes son elegidos libre y democráticamente por las y los estudiantes al inicio del año escolar y asumen roles de acuerdo a su nivel, ciclo, modalidad y modelo de servicio educativo.
- **Asamblea:** se realiza para deliberar sobre asuntos públicos o temas de necesidad específica del aula, y para apoyar las actividades realizadas por el municipio escolar o el que haga sus veces. Se dedican asambleas para la evaluación de las responsabilidades asumidas por cada estudiante para el cumplimiento de los acuerdos asumidos. Se desarrolla en el aula y es dirigida por el comité de aula, siendo la o el tutor/a la o el responsable de coordinar su ejecución. Asimismo, las asambleas pueden convocar a varias aulas, donde participan sus representantes para debatir, dialogar y priorizar asuntos públicos de su comunidad educativa. Son dirigidas por la directiva del municipio escolar o quien haga sus veces. Se llevan a cabo semestralmente o cuando se considera necesario.
- **Orientación entre pares:** se realiza entre las y los estudiantes a fin de brindar soporte entre los mismos, considerando protocolos u orientaciones establecidos por el Minedu. Las y los estudiantes comparten con otros compañeros temas de ejercicio de derechos y prevención frente a cualquier situación de vulnerabilidad en su IE y comunidad.
- **Otras instancias de participación estudiantil:** en una IE o programa educativo de la Educación Básica pueden existir otras instancias de participación estudiantil independientes del municipio escolar o de las que hagan sus veces, conformadas a propósito de actividades libres (cuidado del ambiente, lectura, deportes, danza, arte, etc.), tales como los Concursos educativos escolares de Arte y Cultura, los Juegos Escolares Deportivos y Paradeportivos y las iniciativas pedagógicas Expresarte, Orquestando y Talleres deportivo-recreativos que promueven la participación estudiantil y contribuyen al bienestar socioemocional del estudiante.

---

<sup>13</sup> No confundir con el comité o taller de aula de las APAFA, que es el órgano de participación a nivel de aula o taller según sea el caso, mediante el cual los padres de familia, tutores y curadores, colaboran en el proceso educativo de sus hijos e hijas.

Gráfico 06. Espacios de participación estudiantil



**Las APAFA y el Comité o Taller de Aula, de las II.EE públicas:**

El equipo directivo y jerárquico, debe apoyar a las APAFA de las II.EE. públicas, para que estas puedan cumplir con sus funciones establecidas en la normativa vigente, sin interferir en sus actividades, salvo que éstas pongan en peligro el normal funcionamiento de la IE. Las funciones de la APAFA pueden consultarse en el artículo 10 del Reglamento de la [Ley N° 28628](#), aprobado mediante [DS N° 004-2006-ED](#).

Obligaciones de la o el director/a frente a la APAFA:

- Presentar a la APAFA información sobre el manejo administrativo, financiero y económico de la IE.
- Asignar, de ser posible, un ambiente adecuado para el funcionamiento del Consejo Directivo de la APAFA, sin afectar el servicio educativo.

Obligaciones de la APAFA frente a la o el director/a:

- Informar a la o el director/a de la IE sobre las relaciones y convenios que se celebren con otras instituciones u organismos nacionales o internacionales, para la formación de los padres de familia en aspectos referentes a un mejor cumplimiento de su rol de padres y de su participación en la mejora de los aprendizajes.
- Remitir a la o el director/a de la IE un ejemplar del Reglamento de Elecciones aprobado antes del proceso electoral por la Asamblea General, el mismo que deberá ser publicado en un lugar visible de la IE para conocimiento de los asociados.
- El Comité Electoral de la APAFA debe remitir a la o el director/a de la IE el informe final de los resultados de las elecciones internas, adjuntando un ejemplar del acta.

Momentos en los que interviene la o el director/a:

- En caso el presidente del Consejo Directivo de la APAFA no lo haga, la o el director/a de la IE debe informar a la UGEL sobre la remoción o sustitución parcial de los dirigentes del Consejo Directivo y del Consejo de Vigilancia de la APAFA, adjuntando el Acta respectiva.
- Las adquisiciones efectuadas por la APAFA son donadas a la IE mediante acta, dentro de los treinta (30) días siguientes a su adquisición y la o el director/a de la IE deberá aceptar dicha donación mediante una resolución para incorporar los bienes donados al inventario patrimonial, en un plazo no mayor de diez (10) días de la fecha de recepción.
- La o el director/a o autoridad educativa de la IE que conozca del hecho, debe denunciar ante el Ministerio Público y Poder Judicial los casos de apropiación ilícita de fondos o sustracción de bienes de la APAFA.
- El Consejo Directivo debe formular el Plan Operativo Anual (POA) de la APAFA en coordinación con la dirección de la IE.
- El Consejo Directivo debe llevar y actualizar el Padrón de Asociados de la APAFA, en coordinación con la o el director/a de la IE.
- La o el director/a de la IE debe aprobar el cronograma para la elección de los representantes de los Comités de Aula y de Taller, la misma que se realiza por acuerdo de la mayoría de las madres, padres, tutores/as y curadores/as asistentes. Esta elección se debe hacer durante los primeros quince (15) días del año escolar.
- Presidir el Pleno de los Presidentes de Comités de Aula y de Taller cuando el Presidente del Consejo Directivo de la APAFA no lo haga.

Responsabilidades en relación a la/al director/a en las elecciones de los Consejos Directivos y de Vigilancia de las APAFA:

- En caso la APAFA no convoque a elecciones internas luego de cumplido su periodo de gestión, la o el director/a de la IE la efectúa de oficio y bajo responsabilidad en la segunda quincena de octubre. La Asamblea General en ambos casos se efectuará antes del 30 de octubre.
- Solicitar un ejemplar del Reglamento de Elecciones aprobado antes del proceso electoral por la Asamblea General de la APAFA.
- Permitir que se publique en un lugar visible del local escolar la convocatoria y el cronograma de las elecciones internas de la APAFA, así como la lista de candidatos.
- Facilitar los ambientes dentro del local escolar para que se lleven a cabo las elecciones internas de la APAFA, así como para el acto de juramentación de los nuevos integrantes del Consejo Directivo y Consejo de Vigilancia entrantes.
- Solicitar al Comité Electoral, el informe final de los resultados de las elecciones, adjuntando un ejemplar del acta.

Por otro lado, el Comité de Aula o de Taller, según corresponda, es el órgano de participación a nivel de aula o taller según sea el caso, mediante el cual las madres, padres de familia, tutores/as y curadores/as, colaboran en el proceso educativo de sus hijos e hijas. Está constituido por la reunión de las madres y padres de familia, tutores/as y curadores/as de la sección, grado de estudios o taller, bajo la asesoría de la o del profesor/a de aula o tutor/a de la sección de estudios. Las funciones del Comité de Aula o de Taller y las obligaciones de la IE frente al mismo, pueden consultarse en el artículo 32 y 33, respectivamente, del Reglamento de la Ley N° 28628, aprobado mediante [DS N° 004-2006-ED](#).

- **Conformación de brigadas con los integrantes de la comunidad educativa:**

La IE conforma la Brigada de Educación Ambiental y Gestión del Riesgo de Desastres de la IE. Los brigadistas, como integrantes cumplen roles específicos en acciones en torno a temas vinculados a la educación ambiental y a la gestión del riesgo de desastres como: a) salud y primeros auxilios, b) señalización y evacuación, c) seguridad y protección, y d) soporte socioemocional y actividades lúdicas, e) cambio climático, f) contra incendios, g) protección de la biodiversidad; y, h) ecoeficiencia. Puede revisarse [aquí](#), a modo de orientación, la Guía de conformación de la brigada de EA y GRD. Esta brigada deberá conformarse según la disponibilidad de personal y recursos de la IE.

La brigada de Educación Ambiental y Gestión del Riesgo de Desastres coordina con el/la responsable de Gestión del Riesgo de Desastres del Comité de Gestión de Condiciones Operativas para la participación de la comunidad educativa en los simulacros escolares nacionales e inopinados de la IE.

La brigada debe estar conformada por las y los docentes de aula, estudiantes, tutores/as, personal administrativo, personal de servicio, integrantes de las familias y autoridades locales. La conformación debe darse de acuerdo a las características de la IE y su propósito es realizar acciones de preparación continua para responder ante situaciones de emergencia que puedan afectar a la comunidad educativa. Asimismo, la brigada deberá promover acciones de acuerdo al calendario ambiental nacional, regional y/o local, y al desarrollo del PEAI en concordancia con la planificación en los IIGG de la IE.

Del mismo modo, otra forma de organización con fines similares son las brigadas de autoprotección escolar, cuyos roles y funciones se cumplen según la RM N° 066-2018-MINEDU.

**Recuerda la función 8 del Comité de Gestión del Bienestar:** Conformar brigadas con los/las integrantes de la comunidad educativa con el fin de implementar acciones que promuevan la atención de las y los estudiantes en aquellas situaciones que afecten su bienestar (peligro inminente, incidentes, emergencias, desastres u otros).

## **7.2. Práctica 2: Elaboración articulada, concertada y difusión de las normas de convivencia de la IE.**

- **Promoción de la sana convivencia:**

Para garantizar una adecuada convivencia escolar en la IE, se promueve la interacción basada en la igualdad de derechos y oportunidades, el diálogo intercultural, el respeto y la colaboración entre los integrantes de la comunidad educativa.

**Recuerda la función 7 del Comité de Gestión del Bienestar:** Promover el ejercicio de la disciplina, ciudadanía y la sana convivencia, basado en un enfoque de derechos y de interculturalidad, garantizando que no se apliquen castigos físicos o humillantes, ni actos discriminatorios.

### **Normas o acuerdos de convivencia:**

Las normas de convivencia de la IE son elaboradas al inicio del periodo lectivo de manera participativa y consensuada por los integrantes de la comunidad educativa o sus representantes. Representan los valores y principios que orientan las relaciones interpersonales en el entorno escolar, se alinean con los enfoques transversales planteados en el CNEB y deben ser asumidas con responsabilidad por toda la comunidad educativa. En el caso de los MSE que atienden población en ámbitos rurales, se elabora el Manual de convivencia democrática e intercultural, el cual incluye los diferentes espacios formativos

(domicilio, residencia, comunidad, etc.), y debe incluirse en el RI.

Las normas son formuladas en términos positivos, teniendo en cuenta las necesidades individuales y colectivas, el bienestar común, la pertinencia cultural y lingüística y los derechos humanos. Además, deben ser difundidas a todas y todos los integrantes de la comunidad educativa, incluyendo a las y los estudiantes, y revisadas anualmente para verificar su cumplimiento e incorporar las actualizaciones que se consideren necesarias. Para mayor detalle, revisar el punto 2.2. de la [Guía para la elaboración del Reglamento Interno de las instituciones educativas de Educación Básica](#). Asimismo, se recomienda consultar la [Guía para la elaboración e implementación de las normas de convivencia y las medidas correctivas en la institución educativa desde la disciplina positiva](#).

Los acuerdos o normas de convivencia deben ser incluidos en el Reglamento Interno, como un capítulo el cual puede ser organizado de la siguiente manera<sup>14</sup>:

- Definición de la convivencia escolar; adaptada a cada escuela teniendo en cuenta lo señalado en los “Lineamientos para la Gestión Escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia Contra Niñas Niños y Adolescentes”.
- Responsabilidades del Comité de gestión del bienestar.
- Normas de convivencia.
- Criterios generales para el uso de medidas correctivas o reguladoras<sup>15</sup> pertinentes.

### ***Disciplina con enfoque de derechos:***

La disciplina es la capacidad mediante la cual las personas desarrollan los razonamientos y juicios morales que les permiten cumplir voluntariamente las normas, reglas y acuerdos sociales. Esta capacidad se fortalece en la interacción social, a través de un conjunto de acciones formativas que modelan valores prosociales y promueven el cumplimiento de las reglas para el bienestar colectivo, la responsabilidad por las propias acciones, la promoción de los derechos, así como el respeto a las personas y a las autoridades.

La disciplina en las y los estudiantes es el resultado de una autonomía fortalecida y del ejercicio responsable de la libertad, desarrollada desde una educación que se fundamenta en el desarrollo de la autonomía, la reflexión continua y en la puesta en juego de valores y actitudes asociados a los enfoques transversales planteados en el CNEB. En ese sentido, la disciplina escolar debe ser implementada desde una aproximación proactiva, con estrategias para la gestión del aula que generen un ambiente de confianza, reflexión y autonomía en un entorno positivo para el aprendizaje y reduzca la probabilidad de comportamientos disruptivos que no favorezcan una buena convivencia.

En aquellos casos en los que se requiera la aplicación de medidas correctivas para la reflexión y reparación, estas no deben ser un suceso aislado. Por el contrario, deben ser parte de un proceso continuo de reflexión y orientación para la toma de decisiones, fundamentado en la educación moral y el aprendizaje socioemocional tanto de las y los estudiantes como de sus docentes.

---

<sup>14</sup> Anexo 01 del DS N° 004-2018-MINEDU, “Lineamientos para la gestión de la convivencia escolar, la prevención y la atención de la violencia contra niñas, niños y adolescentes”.

<sup>15</sup> De conformidad con lo señalado en el artículo 3 del Reglamento de la Ley N° 29719, Ley que promueve la convivencia sin violencia en las instituciones educativas, aprobado por DS N° 010-2012-ED, es toda acción que tiene por objeto orientar la formación y el cambio de comportamientos inadecuados en las y los estudiantes, de acuerdo a su edad y nivel de desarrollo, respetando su dignidad y sin vulnerar sus derechos. Se aplican a través de estrategias que implican diálogo, mediación, negociación, consejería, reparación, autorregulación, entre otras.

### **Medidas correctivas:**

Las II.EE. mantienen la responsabilidad de garantizar un entorno positivo para el aprendizaje. En tal sentido, uno de sus roles es el de brindar apoyo y soporte en los procesos de transición, incertidumbre y adaptación que experimenten las y los estudiantes, tanto a nivel cognitivo como emocional.

Específicamente en lo que respecta a la intervención frente al comportamiento disruptivo, las escuelas deben adaptar sus medidas correctivas a las situaciones que afectan actualmente la conducta de las y los estudiantes. Es preferible que estas medidas correctivas sean flexibles, individualizadas, comprensivas de los contextos y del estado emocional de las y los estudiantes. Por lo tanto, las medidas correctivas deben tener como objetivo fortalecer las capacidades de las y los estudiantes para adaptarse positivamente a los cambios que vienen experimentando.

Por otro lado, la IE debe mantener comunicación permanente con las familias puesto que facilita la comprensión del contexto en el que se desarrolla el aprendizaje del/de la estudiante, su estado emocional y de salud, y el nivel de compromiso de sus familiares en su proceso formativo. De este modo, las escuelas pueden tener una mayor claridad sobre las causas del comportamiento disruptivo que afectó la convivencia armoniosa o el bienestar personal del/de la estudiante y responder con medidas correctivas que sean pertinentes.

### **7.3. Práctica 3: Implementación de acciones de prevención de la violencia con estudiantes, familias y personal de la IE o programa educativo.**

- **Desarrollo de acciones de prevención de violencia escolar y de otras situaciones de vulneración de derechos:**

La prevención de la violencia escolar implica la intervención anticipada de situaciones que pueden desencadenar en hechos de violencia al interior o fuera de la IE. Las acciones preventivas deben ser planificadas y adecuadas a las necesidades propias del contexto de la IE y a las características personales y socioculturales de las y los estudiantes.

La prevención está dirigida a toda la comunidad educativa, especialmente a quienes se encuentran frente a una mayor exposición a la violencia directa o potencial. Esta requiere del desarrollo de acciones de sensibilización, promoción, difusión de información adecuada, espacios de reflexión, así como la ejecución de actividades lúdicas, culturales, deportivas y artísticas en torno a la prevención de la violencia que involucre a la comunidad educativa y población en general.

**Recuerda la función 4 del Comité de Gestión del Bienestar:** Contribuir en el desarrollo de acciones de prevención y atención oportuna de casos de violencia escolar y otras situaciones de vulneración de derechos considerando las orientaciones y protocolos de atención y seguimiento propuesto por el Sector, en coordinación con los actores de la comunidad educativa correspondientes.

Durante el desarrollo de las experiencias de aprendizaje y la tutoría y orientación educativa se debe ofrecer un espacio propicio para la reflexión, diálogo y discusión sobre situaciones previstas o emergentes que contribuyan al desarrollo de una convivencia escolar democrática, inclusiva e intercultural.

Asimismo, es necesario realizar actividades que favorezcan la acogida y estimulen a las y los estudiantes desde el primer día de clases, con el objetivo de promover el conocimiento, la integración grupal, la construcción y evaluación de los acuerdos del aula y la prevención de la violencia escolar.

También se pueden desarrollar las siguientes actividades y espacios: asamblea de aula, día de la familia, campamentos o paseos, festidanzas, Semana de la Educación Física (SEA), Encuentro Nacional Tinkuy, Juegos Escolares Deportivos y Paradeportivos, Concursos Educativos, recreos amigables, actividades deportivas tales como los 10 minutos de actividad física diaria por parte de la comunidad educativa, entre otros que la IE estime convenientes.

Por otro lado, es importante que se promueva la afirmación de las diversas identidades de las y los estudiantes, así como el reconocimiento y valoración de sus aportes culturales, que contribuya a la integración e inclusión del grupo; como, por ejemplo, en relación con saberes, diferentes nacionalidades, manejo de lenguas distintas al castellano o prácticas culturales.

Las acciones de prevención deben enfocarse fundamentalmente en promover mecanismos de protección de las niñas, niños y adolescentes, así como en acompañar y orientar a las y los estudiantes y sus familias, para lo cual se promueve la participación de las y los estudiantes en talleres complementarios del CNEB, sobre todo en aquellos casos en los que se hayan identificado situaciones de riesgo familiar o social.

#### **7.4. Práctica 4: Atención oportuna de situaciones de violencia contra estudiantes de acuerdo con los protocolos vigentes.**

Tiene por objeto intervenir de forma oportuna, efectiva y reparadora sobre los hechos de violencia que suceden o son detectados en el entorno escolar. La violencia puede manifestarse de las siguientes maneras: (i) entre estudiantes, (ii) del personal de la IE contra estudiantes, y (iii) por personas del entorno familiar o cualquier otra persona ajena a la IE.

El Comité de Gestión del Bienestar tiene como función coadyuvar en las acciones de atención efectiva y oportuna de los casos de violencia escolar, de acuerdo con los protocolos establecidos en la RM N° 274-2020-MINEDU, que aprueba la actualización del "[Anexo 03: Protocolos para la atención de la violencia contra niñas, niños y adolescentes](#)", del apartado XI de los "[Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia Contra Niñas, Niños y Adolescentes](#)", aprobado por DS N° 004-2018-MINEDU.

Los casos de violencia escolar de los cuales se tenga conocimiento deben ser anotados en el Libro de Registro de Incidencias y reportados en el portal SíseVe, donde también se encuentran materiales orientadores para la atención.

Asimismo, en la atención de los casos de violencia se debe considerar el soporte para la continuidad educativa de las y los estudiantes involucrados en el hecho, tanto si es agresor como si es la víctima. Para este fin, el equipo directivo, en coordinación con el responsable de convivencia escolar, debe impulsar las siguientes acciones:

- (a) Mantener actualizada la información de las y los estudiantes, tal como la dirección del domicilio, números telefónicos y correos electrónicos de las madres, padres o apoderados.
- (b) Coordinar con las y los docentes tutores/as el seguimiento y reporte de la asistencia de las y los estudiantes involucrados en hechos de violencia.
- (c) Promover entre el personal docente la identificación de las y los estudiantes que presentan un mayor riesgo o vulnerabilidad, como consecuencia de los hechos de violencia.
- (d) Mantener comunicación continua con los familiares o apoderados del/de la estudiante que presente interrupción en su asistencia o en la realización de las actividades programadas, y documentar la intervención que se realice.

- (e) Identificar el motivo de dicha interrupción y adoptar las medidas de apoyo necesarias de acuerdo con las necesidades del/de la estudiante, tales como:
- Cambio de aula o turno.
  - Justificación de inasistencias.
  - Seguimiento a través de la tutoría individual.
  - Desarrollo de medidas de prevención y protección para evitar nuevos hechos de violencia escolar.
  - Sensibilización de los familiares o apoderados sobre la importancia de la continuidad educativa del/de la estudiante, brindándoles recursos para su orientación.
  - En caso la familia decida el traslado de la o el estudiante a otra IE, brindar el apoyo necesario.
- (f) Informar a la UGEL y a la DEMUNA de su jurisdicción los casos donde no se logre comunicación con la madre, padre, o apoderado y continúe la interrupción educativa de las y los estudiantes involucrados en hechos de violencia.

Cabe resaltar que el **portal SíseVe también brinda el servicio de atención en una línea telefónica gratuita (SíseVe 0800-76888)**, que incluye además una **línea de mensajería por WhatsApp (991-410000)**, a través de la cual se brinda contención y consejería ante un caso de violencia escolar, así como orientación para el reporte, la atención y el registro de lo actuado por la IE ante los casos de violencia escolar.

La o el director/a y los responsables de convivencia escolar están obligados a guardar la confidencialidad respecto a los datos personales que se consignen en el Libro de Registro de Incidencias, así como en el portal del SíseVe. Asimismo, deben garantizar la seguridad de dicha información evitando su alteración, tratamiento o acceso no autorizado. Toda atención de un hecho de violencia escolar debe considerar de manera primordial el bienestar, el respeto a sus derechos, así como el desarrollo integral de las y los estudiantes involucrados/as.

Ante casos de violencia del personal de la IE contra un o una estudiante, el directivo debe informar a las entidades competentes para que, de ser el caso, se inicie el proceso administrativo disciplinario (en las UGEL) y/o el proceso judicial correspondiente.

**Actuación frente a situaciones de violencia en el entorno familiar contra niñas, niños y adolescentes:** Los casos de violencia identificados en el entorno familiar deben ser comunicados a las autoridades pertinentes por la o el director/a de la IE, pero no se reportan en el portal SíseVe, ya que este solamente registra casos de violencia ocurrida en el entorno escolar.

Al tomar conocimiento de un hecho de violencia contra las y los estudiantes ocurrido en su entorno familiar, las II.EE. deben realizar las siguientes acciones:

- (a) La o el director/a debe comunicar el mismo día la alerta al familiar o apoderado que no esté involucrado en el hecho de violencia, y proceder a hacer la denuncia a la Policía Nacional del Perú o al Ministerio Público. Para cualquier orientación en relación con el proceso de denuncia la o el director/a **puede recurrir a la Línea 100 del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables**. En los lugares donde no hay PNP o Fiscalía, debe dar aviso a las autoridades locales o comunales (Juez de Paz, teniente gobernador, Subprefecto, rondas campesinas, etc.), quienes deberán actuar de acuerdo a la [Ley N° 30364](#).
- (b) Brindar todas las facilidades necesarias para que la o el estudiante continúe su proceso educativo.
- (c) Comunicar a la UGEL las acciones realizadas para la atención del caso.

- **Acciones del Comité de Intervención frente al Hostigamiento Sexual:**

El Comité de Intervención frente al Hostigamiento Sexual, según su normativa vigente (DS N° 014-2019-MIMP) debe cumplir, como mínimo, las siguientes acciones:

*Tabla 20. Acciones mínimas del Comité de Intervención frente al Hostigamiento Sexual*

Acciones mínimas del Comité de Intervención frente al Hostigamiento Sexual	
1	Recibe las quejas o denuncias sobre hostigamiento sexual, o formula las denuncias de hechos de hostigamiento sexual que conozca por cualquier otro medio.
2	Pone en conocimiento de los padres, madres, tutores/as o responsables del/de la presunto/a hostigado/a los hechos ocurridos, cuando se trata de niños, niñas y adolescentes.
3	Brinda información a el/la presunto/a hostigado/a sobre el procedimiento y los servicios del Estado a los que puede acudir para asistencia legal, psicológica y otros.
4	Corre traslado de la denuncia y de los medios probatorios al órgano competente, cuando la recibe directamente.
5	Realiza el seguimiento del trámite de la queja o denuncia y permanece vigilante en el desarrollo del mismo pudiendo presentar quejas por irregularidades o incumplimiento del procedimiento por parte de los órganos a cargo del mismo.
6	Formula recomendación a la o el director/a para evitar nuevos actos de hostigamiento sexual.

### 7.5. Práctica 5: Establecimiento de una red de protección para la prevención y atención de la violencia escolar.

A fin de garantizar la protección de las y los estudiantes, así como la implementación de acciones para la prevención de la violencia, las II.EE. deben conformar una red de apoyo institucional con aliados estratégicos. **Esta red debe ser promovida y mantenida por el responsable de convivencia escolar.**

Para la conformación de la red de apoyo deben considerarse a grupos u organizaciones comunitarias que existen en la zona de la IE. Debe ser integrada no solamente por las instancias formales de las provincias, sino también por instancias distritales y comunales; e involucrarlas en la protección frente a la violencia contra NNA.

Algunos de los aliados estratégicos con los que la IE puede trabajar de manera articulada son los siguientes:

*Tabla 21: Servicios especializados de atención para la prevención y atención de violencia escolar*

Institución	Servicio	Descripción
<a href="#">Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables</a>	<b>DEMUNA</b> Defensoría Municipal del niño y del adolescente	Detección, derivación y acompañamiento de los casos de violencia. Acciones preventivas y promocionales. Orientación y soporte socioemocional tanto a la víctima como a la familia.
	<b>CEM</b> Centro de Emergencia Mujer	Orientación legal. Visitas domiciliarias y trabajo con la familia.
	<b>Línea 100</b> Servicio de orientación telefónica gratuita	Atención legal, psicológica y social para casos de violencia familiar y sexual. Soporte emocional y consejería psicológica en temas de violencia, incluida la violencia escolar.

Institución	Servicio	Descripción
<a href="#">Ministerio de Salud</a>	<p><b>MAMIS</b> Módulo de atención al maltrato infantil y del adolescente en salud</p> <p>Hospitales y centros de salud</p> <p>Centro de salud mental comunitaria</p>	<p>Atención especializada para tratamientos vinculados a la recuperación física y psicológica.</p> <p>Atención médica y psicológica, cuando el hecho ha supuesto una lesión física y/o la salud mental ha sido afectada.</p> <p>Atención ambulatoria especializada de personas con trastornos mentales y/o problemas, así como activación de la red social y comunitaria de su jurisdicción.</p>
<a href="#">Ministerio del Interior</a>	Comisarías	Intervención policial cuando el hecho de violencia escolar constituye una infracción a la ley penal (Ej. Abuso sexual, lesiones, tenencia ilegal de armas, etc.)
<a href="#">Ministerio Público</a>	<p>Fiscalía especializada de familia</p> <p>Fiscalía especializada en lo penal</p>	<p>Intervienen en procedimientos policiales y judiciales en resguardo de la protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.</p> <p>Asimismo, dirigen e investigan casos de adolescentes infractores.</p>
<a href="#">Ministerio de Justicia y Derechos Humanos</a>	<p><b>ALEGRA</b> Consultorios jurídicos gratuitos</p> <p>Defensor público</p>	<p>Orientación legal gratuita para accionar judicialmente en casos de abuso sexual.</p> <p>Asistencia legal gratuita en los procesos penales que afectan a los niños, niñas y adolescentes.</p>
<a href="#">Defensoría del Pueblo</a>	Oficinas defensoriales	Reclamos sobre la actuación de los servicios públicos frente a situaciones de violencia.

La red de protección puede contemplar a actores del ámbito rural como la autoridad comunal y el juez de paz, que tienen funciones reconocidas por la Ley 30364, “Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar”, de brindar protección y tomar la denuncia según sea el caso. Asimismo, esta red debe estar articulada con las rutas de atención de casos de la IE que promueve el MIMP a través de la Estrategia Rural, de modo que se garantice una atención pertinente y oportuna.

**Recuerda:** Ten en cuenta que es de vital importancia la identificación de instituciones u organizaciones aliadas disponibles en el entorno de la IE, red educativa o programa educativo. Luego de identificarlas es necesario establecer contacto con las mismas, de modo que puedan ser contactadas de forma rápida ante cualquier situación que requiera su apoyo.

En los MSE Secundaria Tutorial, Secundaria en Alternancia y Secundaria con Residencia Estudiantil, se puede considerar el uso de la Guía "El bienestar estudiantil lo hacemos todos", donde se detallan los pasos para conformar una red de protección y los protocolos de atención en casos de violencia escolar y su aplicación en ámbitos rurales. Asimismo, para el caso de la EBA se debe tener en cuenta las “Orientaciones para la atención de casos de violencia escolar en Centros de Educación Básica Alternativa”.

## 7.6. Práctica 6: Fortalecimiento del acompañamiento de las y los estudiantes y de las familias, en el marco de la Tutoría y Orientación Educativa y la Educación Sexual Integral.

- **Tutoría y Orientación Educativa:**

Según el DS N° 007-2021-MINEDU, que modifica el Reglamento de la Ley General de Educación, se define la tutoría y orientación educativa como el acompañamiento socioafectivo y cognitivo de las y los estudiantes. Es un servicio inherente al currículo y tiene las líneas de acción formativa, promocional y preventiva.

Son agentes de la tutoría y la orientación educativa: la o el tutor/a, docentes, directivos, psicólogo/a, auxiliares, responsables de bienestar, madres y padres de familia, así como las y los estudiantes, y los demás actores de la comunidad educativa.

Las líneas de acción de la tutoría y orientación educativa son las siguientes:

- **Formativa:** Desarrolla la dimensión personal, social y de aprendizajes. Se realiza a través de una adecuada planificación de la tutoría individual y/o grupal que responda al diagnóstico elaborado. Asimismo, el Comité de Gestión del Bienestar propone y ejecuta actividades institucionales que contribuyen con el desarrollo de estas tres dimensiones.
- **Promocional:** Promueve comportamientos y actitudes en la comunidad educativa que favorecen el desarrollo socioemocional y cognitivo de las y los estudiantes, mediante la sensibilización y el fortalecimiento de factores protectores.
- **Preventiva:** Anticipa y/o reduce la aparición de situaciones y/o conductas de riesgo que pongan en peligro el desarrollo integral y el bienestar de las y los estudiantes. Requiere de un trabajo multidisciplinario, basado en la participación e involucramiento de agentes sociales o redes de aliados pertinentes, que generen alternativas de acción frente a cada problemática.

En la Educación Básica, en sus distintas modalidades y formas diversificadas, la o el director/a de la IE, o responsable del programa educativo, garantiza la implementación de esta forma de acompañamiento a través del Comité de Gestión del Bienestar. Todas y todos los docentes y otros agentes educativos son responsables del acompañamiento socioafectivo y cognitivo de sus estudiantes.

**Recuerda las funciones 2, 3, 5 y 6 del Comité de Gestión del Bienestar:**

- *Elaborar, ejecutar y evaluar las acciones de Tutoría, Orientación Educativa y Convivencia Escolar, las cuales se integran a los Instrumentos de gestión.*
- *Desarrollar actividades y promover el uso de materiales educativos de orientación a la comunidad educativa relacionados a la promoción del bienestar escolar, de la Tutoría, Orientación Educativa y Convivencia Escolar democrática e intercultural y de un clima escolar positivo e inclusivo, con enfoque de atención a la diversidad.*
- *Promover reuniones de trabajo colegiado y grupos de interaprendizaje para planificar, implementar y evaluar las acciones de Tutoría, Orientación Educativa y Convivencia Escolar con las y los tutores, docentes, auxiliares de educación y actores socioeducativos de la IE.*
- *Articular acciones con instituciones públicas y privadas, autoridades comunales y locales, con el fin de consolidar una red de apoyo a la Tutoría y Orientación Educativa y a la promoción de la convivencia escolar, así como a las acciones de prevención y atención de la violencia, y casos críticos que afecten el bienestar de las y los estudiantes.*

El Comité de Gestión del Bienestar promoverá que la tutoría y orientación educativa se desarrolle a través de distintos espacios:

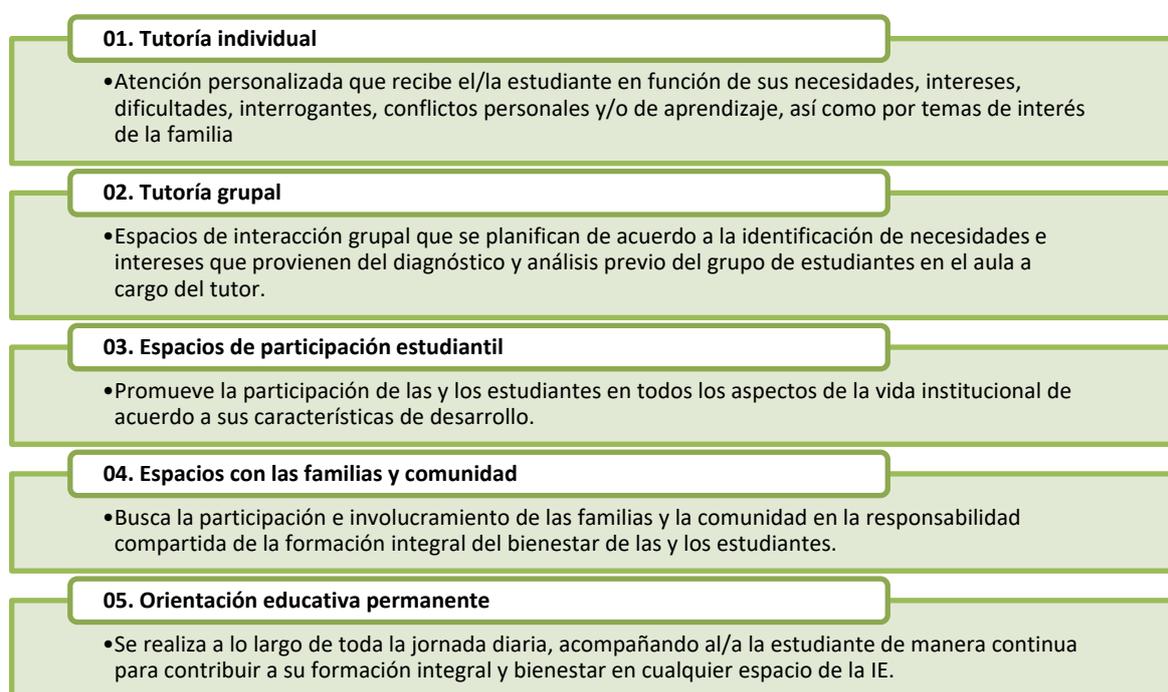
- El aula, donde la o el docente promueve una relación sobre la base de vínculos afectivos con la o el estudiante, caracterizada por el respeto, cordialidad, calidez, asertividad y empatía,

generando un clima propicio para el aprendizaje, de diálogo intercultural e intergeneracional, adecuado y necesario para el logro de los aprendizajes y su bienestar.

- La escuela, donde la o el director/a genera condiciones para una convivencia escolar que garantice el ejercicio de los derechos humanos de toda la comunidad educativa, fortalezca los vínculos afectivos, construya un sentido de pertenencia y consolide un entorno protector y seguro para las y los estudiantes.
- El ambiente familiar, donde los padres, madres, tutor/a legal y/o apoderados generan un entorno protector y seguro para las y los estudiantes, así como fortalecen sus competencias parentales y participan de forma activa en la IE.
- La comunidad, donde la IE contribuya a la construcción de una comunidad inclusiva, educadora y protectora, lo que supone promover una escuela abierta y que involucre a otros agentes sociales o aliados para prevenir y atender estas situaciones o conductas de riesgo.

En esta línea, para garantizar la implementación de la tutoría y orientación educativa, se considera lo señalado en la RVM N° 212-2020-MINEDU que aprueba los “Lineamientos de la Tutoría y Orientación Educativa para la Educación Básica” y señala como estrategias:

*Gráfico 07. Estrategias de la tutoría y orientación educativa*



### ***Estrategia 1: Tutoría individual***

Se trata de la atención personalizada que recibe la o el estudiante en función de sus necesidades, intereses, dificultades, interrogantes, conflictos personales, sociales y/o de aprendizaje, así como por temas de interés de la familia que no pueden ser abordados de manera grupal. Es planificada y flexible de acuerdo a la demanda de atención durante las horas dispuestas para tal fin, según modalidad, nivel o modelo de servicio.

Mediante esta estrategia, la o el tutor/a tiene la posibilidad de conocer y valorar las fortalezas y el potencial del/de la estudiante, así como de detectar, a partir de la entrevista individual, situaciones

que ameriten atención y/o derivación del mismo. En caso de derivación, la o el tutor/a debe informarse periódicamente sobre los avances y las dificultades, así como las acciones para el apoyo de las y los estudiantes que están bajo algún tipo de terapia o tratamiento.

La entrevista personalizada permite fortalecer el vínculo socioemocional entre tutor/a y estudiante. Se realiza en espacios accesibles a la vista de otras personas adultas, a fin de brindar condiciones de seguridad y protección a las y los estudiantes. Finalmente, se comunica su realización a la/al coordinador/a de tutoría, a la o el director/a y a la familia.

### ***Estrategia 2: Tutoría grupal***

Son espacios de interacción grupal que se planifican de acuerdo a la identificación de necesidades e intereses que provienen del diagnóstico y análisis previo del grupo de estudiantes en el aula a cargo del/de la tutor/a. Puede considerarse también el informe tutorial del año anterior para asegurar la articulación y acompañamiento sostenido.

El acompañamiento grupal se brinda de acuerdo a lo señalado en el CNEB y a las prioridades definidas en el PCI, dentro de las dos horas semanales señaladas en el horario de clases. Se puede, además, utilizar el horario de libre disponibilidad para la tutoría grupal según las necesidades de las y los estudiantes.

Se desarrolla mediante:

- **Proyectos de tutoría:** Se planifican a partir de la identificación de los intereses de las y los estudiantes y el reconocimiento de las problemáticas presentes en el contexto. Las etapas del proyecto pueden comprender: la definición del proyecto, planificación, ejecución de las actividades, incorporación de actividades que surgen en el desarrollo del proyecto, organización para la presentación de resultados, comunicación de los resultados.
- **Talleres de tutoría:** Se organizan secuencialmente de acuerdo a las necesidades de orientación o intereses de las y los estudiantes.

Asimismo, puede desarrollarse a través de otras actividades que contribuyen al desarrollo de competencias que favorezcan el desarrollo socioemocional y cognitivo de las y los estudiantes, a partir de situaciones de aprendizaje que generan oportunidades de reflexión, diálogo, discusión y posibiliten valores y actitudes vinculados a los enfoques transversales.

La tutoría grupal es una estrategia con una secuencia flexible que también atiende situaciones no planificadas o emergentes. Requiere de la evaluación formativa, pero se diferencia de las áreas curriculares en que no se encuentra sujeta a calificación y se centra en la retroalimentación y la acción de mejora. Además, se espera que la o el tutor/a pueda identificar los logros y progresos de sus estudiantes durante el año escolar, teniendo en cuenta las metas personales que se proponen.

### ***Estrategia 3: Espacios de participación estudiantil***

Las y los estudiantes, además de convivir armónicamente con sus compañeros/as, docentes y demás integrantes de la comunidad educativa, deben organizarse en municipios escolares u otras formas de participación estudiantil según la modalidad, nivel, ciclo y modelo de servicio, a fin de ejercer sus derechos y participar responsablemente en el servicio educativo. La tutoría y orientación educativa promueve su participación en todos los aspectos de la vida institucional de acuerdo a sus

características de desarrollo para fortalecer su rol como agentes de cambio y promover la práctica democrática a través de los municipios escolares u otras formas de participación estudiantil.

La participación además de ser entendida como un derecho es un proceso de construcción de relaciones interpersonales, que repercuten en la promoción y mejora de la convivencia entre diferentes grupos y por ende en la prevención de conflictos. Apunta a la construcción de ciudadanos democráticos capaces de reconocer la pluralidad de pensamientos, opiniones, convicciones y visiones del mundo sobre la base de la argumentación y desarrollo del pensamiento crítico.

La participación estudiantil contribuye al desarrollo socioemocional y cognitivo de la/del estudiante, fortalece la cooperación ciudadana, valora a todas y todos los estudiantes como sujetos de derechos y contribuye a su rol como agentes de cambio. Es por ello que la IE o programa educativo debe promover la inclusión de las y los estudiantes con necesidades educativas especiales, asociadas o no a discapacidad, en las diversas formas de participación.

Algunos espacios de participación estudiantil son el municipio escolar, el consejo de participación estudiantil (COPAE) o el que haga sus veces, el comité de aula, la asamblea, la orientación entre pares y otras instancias de participación estudiantil<sup>16</sup>.

#### ***Estrategia 4: Espacios con las familias y la comunidad:***

La tutoría y orientación educativa busca la participación e involucramiento de las familias y la comunidad en la responsabilidad compartida de la formación integral y del bienestar de las y los estudiantes, considerando la diversidad sociocultural y/o lingüística de las familias. La IE y el programa educativo pueden generar espacios como encuentros familiares, jornadas de formación para madres, padres, tutor/a legal y/o apoderados, acompañamiento a cada familia, involucramiento de agentes sociales o aliados.

Por medio del Comité de Gestión del Bienestar y las y los tutores, la IE o programa educativo puede proponer y desarrollar otras actividades como involucrar a las familias en el horario de tutoría mediante una debida planificación, realizar visitas domiciliarias siguiendo protocolos, entre otros de acuerdo a la modalidad, nivel, ciclo y modelos de servicio educativo que respondan de forma pertinente a las necesidades de orientación e intereses identificadas en los diagnósticos institucionales y de aula.

Además, se busca trabajar articuladamente con los aliados de la comunidad de los diferentes niveles de gobierno (Gobierno Nacional, Gobierno Regional, Gobierno Local), organizaciones de la sociedad civil, sector privado, la academia, Centro de Emergencia Mujer, la Defensoría Municipal del Niño y Adolescente, la Defensoría, la Policía Nacional del Perú, la Fiscalía, centros de salud, universidades, empresas, sabios locales, líderes de la comunidad, entre otros que pueden aportar al desarrollo integral y bienestar de las y los estudiantes, generar espacios seguros para ellas y ellos y atender sus necesidades de orientación.

#### ***Estrategia 5: Orientación educativa permanente***

Es una acción inherente a la misma práctica de la/del docente y se hace presente a lo largo de toda la jornada diaria, acompañando a la/al estudiante de manera continua para contribuir a su formación integral y bienestar en cualquier espacio de la IE. Se entiende como un proceso de ayuda específica y

---

<sup>16</sup> Para mayor detalle ver el numeral 7.1. de la presente guía.

espontánea que realiza la o el docente para contribuir al desarrollo de la/del estudiante o de un grupo de ellos/as, a partir de situaciones que emergen de una necesidad de la/del estudiante o identificada por la o el mismo/a docente.

Las y los docentes comparten la responsabilidad de promover la formación integral de la/del estudiante y contribuir al desarrollo de su bienestar, a través de acciones como: participar en la construcción del Plan Tutorial de Aula, ayudar en la resolución de conflicto con estudiantes mediante la tutoría individual, transmitir y recibir información sobre las y los estudiantes que pueda ser beneficiosa para el desarrollo de las actividades de tutoría y orientación educativa, orientar a la/al estudiante, relacionarse sobre la base del vínculo afectivo, evaluar su práctica, sus actitudes o conductas, entre otras acciones.

Para ello, para promover la reflexión, el análisis, la concertación y el compromiso respecto a la implementación de la tutoría y orientación educativa, el Comité de Gestión del Bienestar debe organizar:

- Reuniones colegiadas con las y los tutores/as (además de docentes, auxiliares de educación y psicólogos/as, en caso los hubiera) para planificar y evaluar las acciones de tutoría y orientación educativa y los planes tutoriales de aula.
- Acompañamiento del trabajo de tutoría y orientación educativa, de contención, de alcance de información, de preparación permanente o desarrollo de competencias para el acompañamiento a las y los estudiantes.

En caso de que las y los docentes identifiquen la vulneración de los derechos de las y los estudiantes, por parte de cualquier integrante de la comunidad educativa, deben tomar las acciones correspondientes de acuerdo con lo señalado en el DS N° 004-2018-MINEDU y las normativas que correspondan, en coordinación con el Comité de Gestión del Bienestar.

#### ● Educación Sexual Integral (ESI)

La implementación de la ESI se plantea considerando los “Lineamientos de Educación Sexual para la Educación Básica” aprobados con [RVM 169-2021-MINEDU](#), el perfil de egreso, los enfoques transversales y las competencias que se proponen en el CNEB. Así como lo planteado en el Proyecto Educativo Nacional al 2036: El reto de la ciudadanía plena, en donde se señala que la Educación Sexual Integral contribuye al bienestar socioemocional, el cual es uno de los propósitos de la educación peruana. En ese sentido el PEN al 2036 expresa la demanda de “(...) atender de modo informado y respetuoso los aspectos propios de una educación sexual integral que permitan a las personas vivir su sexualidad con responsabilidad, madurez emocional y respeto por uno mismo y los demás”.

Si bien los componentes y objetivos de la ESI se pueden relacionar con todas las competencias planteadas en el CNEB, se pueden vincular de manera más cercana con el desarrollo de las siguientes competencias:

- Construye su identidad.
- Se desenvuelve de manera autónoma a través de su motricidad.
- Interactúa a través de sus habilidades sociomotrices.
- Convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común.
- Construye interpretaciones históricas.
- Asume una vida saludable.

La ESI también contribuye al bienestar y formación integral del estudiante, siendo un tema prioritario que puede desarrollarse desde los espacios de tutoría y orientación educativa, como: tutoría individual, la tutoría grupal, la participación estudiantil, la orientación educativa permanente, el trabajo con las familias y la comunidad.

Finalmente, en el caso de los MSE, para complementar el desarrollo de las líneas de acción de la TOE, se considera importante la utilización de la Guía para el docente sobre el uso de los cuadernos de tutoría "[Un tiempo para mí](#)", en el cual se fortalecen las HSE y se pone énfasis en la ESI.

[Retorna al índice](#)

## 8. Glosario de siglas

- APAFA: Asociación de Padres de Familia
- BIAE: Buen Inicio del Año Escolar
- CEBA: Centro de Educación Básica Alternativa
- CEBE: Centro de Educación Básica Especial
- COAR: Colegio de Alto Rendimiento
- COEL: Centro de Operaciones de Emergencia Local.
- COER: Centro de Operaciones de Emergencia Regional.
- COES Educación: Centro de Operaciones de Emergencia del Sector Educación
- CONEI: Consejo Educativo Institucional
- CONEI: Consejo Educativo Institucional
- COPAE: Consejo de Participación Estudiantil
- DRE: Dirección Regional de Educación o la que haga sus veces
- DUA: Diseño Universal para el Aprendizaje
- EBA: Educación Básica Alternativa
- EBE: Educación Básica Especial
- EDANSE: Evaluación de Daños y Atención Necesidades del Sector Educación
- EESS: Establecimientos de salud
- EIB: Educación Intercultural Bilingüe
- EMED: Espacio de Monitoreo de Emergencias y Desastres
- ESI: Educación Sexual Integral
- GRD: Gestión del Riesgo de Desastres
- IE : Institución Educativa de Educación Básica
- II.EE.: Instituciones Educativas de Educación Básica
- ISIE: Índice de Seguridad en Institución Educativa
- MBDD: Marco de Buen Desempeño Docente
- MBDDir: Marco de Buen Desempeño del Directivo
- MINEDU: Ministerio de Educación
- MSE: Modelo de Servicio Educativo
- PACE: Programa de Alfabetización y Continuidad Educativa
- PEBAJA: Programa de Educación Básica Alternativa de Jóvenes y Adultos
- PerúEduca: Sistema Digital para el Aprendizaje
- PGRD: Plan de Gestión del Riesgo de Desastres
- PNAE: Programa Nacional de Alimentación Escolar - Qali Warma
- PRITE: Programa de Intervención Temprana
- PRONOEI: Programas de Educación Inicial No Escolarizada
- RE: Redes Educativas de Gestión Escolar
- RM: Resolución Ministerial
- RSG: Resolución de Secretaría General
- RVM: Resolución Viceministerial
- SAE: Servicio de Apoyo Educativo
- SEP: Sistema Educativo Peruano
- SIAGIE: Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa
- SíseVe: Sistema Especializado en Atención de Casos sobre Violencia Escolar
- UGEL: Unidad de Gestión Educativa Local

[Retorna al índice](#)

## 9. Anexos

### **Anexo 01:** Código de conducta de buen trato a niñas, niños y adolescentes en el ámbito escolar

El equipo directivo de las II.EE., o quien haga sus veces en los programas educativos, debe garantizar que todo el personal conozca y cumpla el “Código de conducta de buen trato a las niñas, niños y adolescentes en el ámbito escolar”, con la finalidad de asegurar su protección y desarrollo integral.

Son deberes del servidor del sector educación:

- Cuidar la integridad de las y los estudiantes.
- Tratar a las y los estudiantes con consideración y no discriminar por razones de sexo, religión, opinión, procedencia, discapacidad, origen étnico, orientación sexual, identidad de género u otra condición evitando el favoritismo.
- Llamar a las y los estudiantes por sus nombres y/o apellidos, no emplear sobrenombres o apodos y mucho menos motivar a las y los demás estudiantes a hacerlo.
- Emplear estrategias de disciplina no violenta, enfocada a obtener soluciones y consensos, respetuosa de la integridad de las y los estudiantes y de acuerdo a principios del desarrollo evolutivo.
- Escuchar y atender a las y los estudiantes.
- Proteger a las y los estudiantes, especialmente a quienes se encuentren en situación de riesgo o vulnerabilidad. Comunicar a la autoridad competente cualquier hecho de violencia en perjuicio de las y los estudiantes, así como situaciones de riesgo o de desprotección familiar.
- Fomentar un clima laboral transparente, amical, de respeto, confianza y comunicación con todos los integrantes de la comunidad educativa.
- Mantener un comportamiento honesto con vocación de servicio con las y los estudiantes, evitando cometer algún tipo de aprovechamiento para su interés personal.
- Comunicar al titular de su IE los hechos donde estén involucrados personal docente o administrativo implicados en delitos señalados en la Ley N° 29988.
- En caso se requiera realizar entrevistas o reuniones individuales con las y los estudiantes, deberá desarrollarse en un espacio accesible a la vista de otras personas adultas y/o acompañado por su tutor o adulto de confianza en la escuela.

Son prohibiciones del servidor del sector educación:

- Solicitar información personal (dirección, teléfono, email y otros similares) en situaciones que no se encuentren normadas.
- Ofrecer obsequios u otros objetos personales que pueden confundir la relación afectiva con las y los estudiantes.
- Realizar ofrecimientos o promesas a las y los estudiantes, a cambio de tomarle fotografías, filmaciones o brindar un testimonio.
- Abstenerse de tomarse fotografías o filmar videos con las y los estudiante en el ejercicio del cargo. Si estos son requeridos en el marco de la naturaleza de las funciones que desempeña, será previo consentimiento expreso de las familias o apoderados. Queda prohibida su publicación a través de cualquier medio sin esta previa autorización.
- Someter a las y los estudiante a cualquier tipo de maltrato físico y/o psicológico o trato humillante.
- Realizar insinuación de índole sexual, ni someter a las y los estudiantes a hechos de violencia sexual, hostigamiento sexual, abuso sexual y otros actos que atenten contra su integridad e indemnidad sexual.
- Establecer relación sentimental con las y los estudiantes, ni emplear términos inapropiados de contenido sexual.
- Contratar a las y los estudiantes para labores domésticas o de cualquier otro tipo de tarea

inapropiada para su edad o estado de desarrollo y/o que vaya en perjuicio de su salud física y/o psicológica, educación, desarrollo moral y/o socio emocional.

- Proponer o brindar apoyo académico fuera del ámbito escolar, sin supervisión de la madre, padre de familia o apoderado/a de las y los estudiantes.

**Anexo 02.** Distribución de integrantes de los Comités de gestión Escolar en las Redes Educativas de Gestión Escolar (RE) o Redes Educativas Rurales (RER).

Comité	Integrantes	Cantidad de integrantes
Comité de Gestión de Condiciones Operativas	Director/a de RE o Coordinador/a de RE o RER	1
	Coordinador/a Administrativo de RE o RER	1
	Representante del Consejo Educativo de RE o RER	1
	Representante de las y los estudiantes	De 2 a 3 representantes, en cada caso, procurando que pertenezcan a diferentes II.EE de la red.
	Representante de las familias.	
	Representante del personal docente	1 representante por nivel o ciclo
	Representante de los Responsables de Gestión del riesgo de desastres	1
Comité de Gestión Pedagógica	Director/a de RE o Coordinador/a de RE o RER	1
	Subdirector/a de RE o Coordinador/a Pedagógico de RE	1
	Representante del Consejo Educativo de RE	1
	Coordinador/a Administrativo de RE o RER	1
	Representante de las familias.	De 2 a 3 representantes, procurando que pertenezcan a diferentes II.EE de la red.
	Representante del personal docente	1 representante por nivel o ciclo
Comité de Gestión del Bienestar	Director/a de RE o Coordinador/a de RE o RER	1
	Coordinador/a de Convivencia	1
	Representante de las familias.	De 2 a 3 representantes, en cada caso, procurando que pertenezcan a diferentes II.EE de la red.
	Representantes de las y los estudiantes	
	Representante Responsable de inclusión	1
	Representante Psicólogo/a, cuando exista el cargo	1

Cada RE, según su organización interna y en acuerdo con todo el personal que la conforma, puede determinar que algunas funciones de los Comités de Gestión Escolar se mantengan a nivel de cada IE. Asimismo, cuando la RE no cuente con Coordinador/a de Convivencia, se podrá considerar un (1) representante del coordinador/a de tutoría y un (1) representante de los y las responsables de convivencia.

[Retorna al índice](#)



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