



Ministerio
de Educación

Dirección Regional
de Educación
de Lima Metropolitana

Unidad de Gestión
Educativa Local N° 07

Área de Gestión de la Educación
Básica Regular y Especial



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

San Borja, 03 de noviembre de 2022.

OFICIO MÚLTIPLE N° 347 -2022/MINEDU/VMGI/DRELM/UGEL.07-AGEBRE-EBR

Señor (a)

Directores(as) Coordinadores de Redes Educativas Institucionales de la UGEL 07

Presente. –

ASUNTO : MESA DE TRABAJO SOBRE ANÁLISIS DE LOS "LINEAMIENTOS DE POLÍTICA EDUCATIVA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE LIMA METROPOLITANA".

**REF. : Resolución Directoral Regional N°1641-2022-DRELM - ANEXO
MEMORANDUM MÚLTIPLE N°0304 -2022-MINEDU/VMGI-DRELM-DIR
MEMORANDUM MÚLTIPLE N°0345 -2022 MINEDU/VMGI-DRELM-DIR
SINAD N° 63983 – 2022**

De mi consideración:

Expresándole mi saludo cordial, hago de su conocimiento que la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana a través del Área de Gestión de la Educación Básica Regular y Especial AGEBRE, viene impulsando los Lineamientos de Política Educativa Regional que deben ser implementados en todas las instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 07.

En tal sentido, se adjunta al presente, los documentos de la referencia que brindan información importante al respecto y a la vez se les convoca a la reunión de trabajo sobre estos lineamientos de política educativa regional que se realizará según el siguiente detalle:

MESA DE TRABAJO	LUGAR	FECHA	HORA
"Análisis de los Lineamientos de Política Educativa de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana	Sala de reuniones en la Sede Surco, Calle Loma verde, cuadra uno	Lunes, 07 de noviembre	De 8:00 a 11:00 am

Es propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

DOCUMENTO FIRMADO DIGITALMENTE

Mg. GRACIELA MARILU ZÁRATE SOLANO

Jefa del Área de Gestión de la Educación Básica Regular y Especial
Unidad de Gestión Educativa Local N°07

GMZS / J. AGEBRE
MRRV/ E.EBR



PERÚ

Ministerio
de Educación

Dirección Regional
de Educación
de Lima Metropolitana

Oficina de Gestión
Pedagógica de Educación
Básica y Técnico Productiva

Siempre
con el pueblo



LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR AUTÓNOMA EN LAS IIEE DE LIMA METROPOLITANA

Código : 180822554
Clave : 1A85



Director Regional de Educación de Lima Metropolitana

Luis Alberto Quintanilla Gutiérrez

Director de Gestión Pedagógica

Richard Humberto Rubio Guerrero

Equipo de Especialistas responsables:

- César Ricardo Williams (Coordinador)
- Carlos Willy Chávez Tito
- José Edgar Zamora Zamora
- Lucía Rolandina Jaramillo López
- Luz Carola Macahuachi Nuñez de Castellón
- Misael Vásquez Ampuero
- Rubeth Nieves Pabón Mayorga

DRELM
100%
al

Código : 180822554
Clave : 1A85





I. Presentación.

Nuestro conocimiento del mundo depende de nuestra habilidad para construir modelos, sin ellos no sería posible describir, comprender e interpretar el mundo.

Un modelo es una representación abstracta y esquematizada de una parte de la realidad. Se construye para explicar, predecir y transformar el comportamiento físico o social. Surge a partir de aproximaciones sucesivas a las interacciones y a las prácticas que ocurren en éstas y puede ser replicado en otros escenarios similares.

Desde la DRELM queremos impulsar la construcción de un nuevo Modelo de Gestión Escolar Autónoma que promueva el fortalecimiento de la autonomía de las escuelas y les permita alcanzar mejores resultados, basado en la escuela de la confianza.¹²

La confianza es reconocida como un elemento clave en las escuelas de alto desempeño a nivel global. En parte, esto se debe a que está en la base de toda iniciativa de cooperación en el marco de la ejecución de proyectos de mejora.³

El Modelo de Gestión es un instrumento de gestión clave y estratégico para garantizar y asegurar la calidad educativa desde las aulas y las IIEE al conjunto del sistema educativo. Es un mapa de navegación que permite al íntegro de los actores de la IE avanzar desde la situación en que se encuentran, hacia un punto al que quieren llegar: Norte compartido. Se construye en las escuelas y las aulas “de abajo hacia arriba”.

El Modelo de Gestión Escolar Autónoma se plantea como reto responder, entre otros, a los siguientes desafíos:



- Que todos los estudiantes trabajen para lograr sus **Proyectos de vida**, desarrollando al máximo sus capacidades y potencialidades.
- Lograr un **vínculo emocional positivo**, en base al buen trato, de los estudiantes con su IE (docentes, directivos, administrativos) y de la IE con los PPFF y la comunidad.
- Institucionalizar una **Cultura de Mejora Continua** que conduzca a resultados satisfactorios sostenibles.
- Lograr **IIEE de excelencia** en base a: Liderazgo compartido, libertad en la toma de decisiones pedagógicas, trabajo en equipo, prácticas docentes flexibles e innovadoras acordes a la diversidad de los estudiantes, participación social efectiva, evaluación para la mejora continua y rendición de cuentas.

¹ Entendemos por “escuela de la confianza” al hecho de que se confía en las capacidades de los actores para llevar a cabo con éxito la tarea encomendada.

² “Es clave que los directivos sean capaces de depositar confianza en sus profesores, en sus decisiones, en sus propuestas” “La verdad, lo que más importa es que exista gente que crea en el poder que tienen las escuelas, que tienen los profesores... y personas que actúen con humildad y que traten a los docentes como profesionales”. Tomado de: <https://eligeeducar.cl/acerca-del-aprendizaje/4-claves-para-construir-un-entorno-de-confianza-en-las-escuelas/>

³ Construyendo confianza en las escuelas. Tomado de:

http://liderazgoescolar.uc.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=846:construyendo-confianza-en-las-escuelas&catid=13:noticias&Itemid=291



Marco normativo.

- 2.1. Ley N° 28044, Ley General de Educación.
- 2.2. Decreto Supremo N° 011-2012-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley General de Educación.
- 2.3. Resolución de Secretaría General N° 304-2014-MINEDU, que aprueba el Marco del Buen Desempeño Directivo.
- 2.4. Resolución Ministerial N° 0547-2012-ED, que aprueba el Marco del Buen Desempeño Docente.
- 2.5. Resolución Viceministerial N° 186-2021-MINEDU, que aprueba las “Disposiciones para la Implementación del Ciclo de Formación Interna en instituciones educativas públicas del nivel secundaria de la Educación Básica Regular”.
- 2.6. Resolución Ministerial N° 189 2021 MINEDU, que aprueba las “Disposiciones para los Comités de Gestión Escolar en las IIEE Públicas de Educación Básica”.
- 2.7. Guía para la Gestión Escolar en II.EE. y programas educativos de Educación Básica, remitido con Oficio múltiple N° 00035-2021-MINEDU/VMGI-DIGC.
- 2.8. Resolución Ministerial N° 281-2016-MINEDU, que aprueba el Currículo Nacional de la Educación Básica.
- 2.9. Resolución de Secretaría General N° 938-2015-MINEDU, que aprueba los “Lineamientos para la Gestión Educativa Descentralizada”.

II. Objetivo

Orientar la implementación del Modelo de Gestión Escolar Autónoma (MGEA) en las IIEE de Educación Básica y Técnico Productiva de Lima Metropolitana en el periodo 2022-2025, para fortalecer la autonomía de las escuelas y garantizar y asegurar la calidad educativa.

III. Alcances

- 4.1. Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana.
- 4.2. Unidad de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana.
- 4.3. Redes Educativas Institucionales de Lima Metropolitana.
- 4.4. Instituciones Educativas de Educación Básica y Técnico Productiva.

IV. Glosario

- 5.1. Gestión escolar.** 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.



Código : 180822554
Clave : 1A85



- 5.2. Gestión estratégica.** Es la dimensión de la gestión de una IE 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.



Gestión 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.



- 5.3. Comunidades de Aprendizaje Profesional (CAP).** Grupo de docentes y/o directivos de la misma institución que comparten y evalúan su práctica de modo continuo y reflexivo, con el objetivo de mejorarlas en favor de la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes. Implica una institución educativa comprometida con el desarrollo de una cultura del aprendizaje colaborativa que comparte una misma visión y cuenta con un liderazgo pedagógico efectivo⁴.



- 5.4. Comité de gestión pedagógica.** Es el encargado de gestionar las prácticas vinculadas al Compromiso de Gestión Escolar 4, tanto aquellas orientadas a promover el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes, así como aquellas orientadas al diseño, implementación y organización de los procesos de enseñanza aprendizaje. Para lo cual una de sus funciones es “Propiciar la generación de Comunidades de Aprendizaje para fortalecer las prácticas pedagógicas y de gestión”.⁵



- 5.5. Cultura colaborativa.** Se entiende como un tipo de interacción profesional que se establece entre los integrantes de la comunidad educativa, donde los docentes comparten, analizan y evalúan experiencias e investigan juntos acerca de sus prácticas pedagógicas en un contexto institucional y social determinado, uniendo sus fortalezas y trabajando con comunicación asertiva, con el objetivo de mejorar los aprendizajes de los estudiantes, MINEDU (2020).



⁴ Adaptado de las Orientaciones para el desarrollo de las CAP y la RVM N° 186-2021-MINEDU

⁵ Resolución Ministerial N° 189-2021-MINEDU. “Disposiciones para los comités de gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica”





V. El Modelo de Gestión Escolar Autónoma (MGEA)

6.1. Propósito

El Modelo de Gestión Escolar Autónoma (MGEA) tiene como propósito orientar a las IIEE en los principios y prácticas a implementar con el fin de garantizar una gestión autónoma, participativa y eficiente..

6.2. Objetivos

6.2.1. General

Fortalecer la gestión de la escuela desde el “Modelo de Gestión Escolar Autónoma” basado en la escuela de la confianza para promover el fortalecimiento de su autonomía y garantizar y asegurar la calidad educativa.

6.2.2. Específicos

6.2.2.1. Fortalecer la gestión autónoma de las IIEE de Lima Metropolitana.

6.2.2.2. Desarrollar Comunidades de Aprendizaje en las IIEE que promuevan la innovación y la mejora Continua.

6.2.2.3. Mejorar los aprendizajes de los estudiantes de Lima Metropolitana

6.3. Fuentes

La construcción de la propuesta del Modelo de Gestión Escolar Autónoma (MGEA) para Lima Metropolitana se ha realizado tomando en cuenta:

- **La normativa vigente** (Ley general de educación, Guía para la gestión escolar, Guía de elaboración del PEI y el PAT, entre otras)
- **Aportes de jefes y Especialistas de UGEL** (recogidos en un taller regional)
- **Aportes de docentes y directores de IIEE** (recogidos en 07 talleres, uno por UGEL)
- **Experiencias exitosas internacionales** (países con altos logros en evaluaciones internacionales: Finlandia, Singapur, Corea del Sur, España, Chile)
- **Experiencias exitosas desarrolladas en Lima Metropolitana** (visitas in situ a IIEE con logros en su gestión, en coordinación con las UGEL).

Código : 180822554
Clave : 1A85

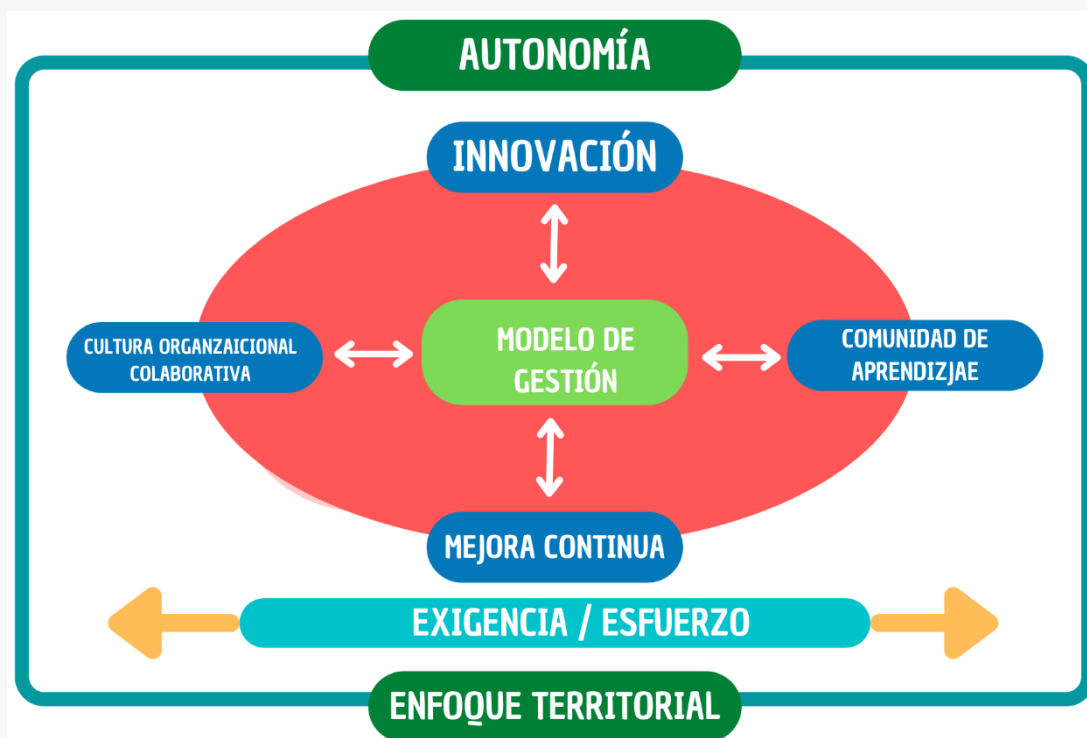


6.4. Principios

El Modelo de Gestión Escolar Autónoma (MGEA) se estructura en torno a 7 principios:

- Autonomía
- Cultura organizacional colaborativa
- Innovación
- Comunidad de aprendizaje
- Exigencia académica y esfuerzo
- Mejora continua
- Enfoque territorial.

Estos principios no son aislados, sino que se articulan en interacción como se puede apreciar en el siguiente gráfico:



6.4.1. AUTONOMÍA

El marco y punto de partida es el ejercicio de la autonomía por parte de la IE. En este ejercicio, la IE decide hacer las cosas de manera diferente a como las ha venido haciendo, construye colectivamente un sueño y pone empeño en lograrlo.

En el ejercicio de su autonomía las IE se plantean el tipo de escuela que quieren ser y cómo quieren lograrlo.

La autonomía de las IIEE está contemplada en la Ley General de Educación, que en su artículo 64 “objetivos de la gestión” señala que la gestión educativa debe: “Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa”.

El reglamento de la Ley General de Educación (DS 009-2005), en su artículo 11 establece que la Institución Educativa “es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado”

Código : 180822554
Clave : 1A85



Precisa también que en la IE “se toman decisiones orientadas a mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes, siguiendo los lineamientos de política y normas nacionales, regionales y locales incorporados en su Proyecto Educativo Institucional. Tiene autonomía en la ejecución y evaluación del servicio educativo, en la elaboración de Proyecto Curricular de Centro y en la calendarización del año lectivo, dentro del marco de la normatividad vigente”

Por ejemplo, la IE “ABC” ha decidido trabajar el enfoque ambiental, ser una escuela ecoeficiente e impactar en toda la comunidad local a través del ecoturismo.

Para ello han previsto desarrollar, entre otras, las siguientes actividades:

- Convocar aliados con experiencia en el enfoque ambiental y en el desarrollo de actividades ecoturísticas.
- Capacitar a todo el personal de la IE sobre el enfoque ambiental.
- Actualizar sus Instrumentos de gestión.
- Mapear las actividades ecoturísticas de la localidad y el distrito.
- Diseñar un circuito que partiendo de la IE recorra zonas de interés turístico.
- Desarrollar productos ecoamigables que puedan ofertar a la comunidad: bolsas de tela, billeteras de Tetrapack y trapos para limpieza confeccionados a partir de retazos de tela.



6.4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL COLABORATIVA

Un segundo principio es el desarrollo de una Cultura Organizacional Colaborativa que posibilite el trabajo colaborativo, la participación democrática de todos los miembros de la comunidad educativa y garantice que la escuela sea un lugar de acogida y protección para todos los estudiantes, sin excepción.

Bajo este principio se agrupan tres aspectos:

- a. Cultura institucional
- b. Participación democrática
- c. Bienestar de la comunidad

Código : 180822554
Clave : 1A85



6.4.2.1. Cultura institucional

La cultura organizacional puede entenderse como “el patrón de supuestos básicos que un grupo determinado ha inventado, descubierto o desarrollado como aprendizaje, que le permite lidiar con sus problemas de adaptación externa y de integración interna; para considerarse como cultura, debe haber funcionado adecuadamente y poder ser enseñada a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas que se presenten”.

A diferencia del “clima” que es, esencialmente, pasajero, la “cultura institucional” es relativamente estable en el tiempo, lo cual no implica que sea inmutable.

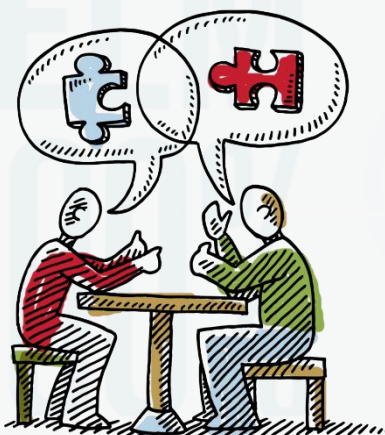
6.4.2.2. Participación democrática

Un segundo aspecto de este principio es la participación democrática de todos los miembros de la Comunidad educativa.

La democracia es la forma de gobierno más deseable porque solamente ella provee las clases de libertad necesarias para el autodesarrollo y el crecimiento individual, entre ellas, la libertad para intercambiar ideas y opiniones con otros. Es también un “modo de vida asociada” en la que los ciudadanos cooperan entre sí para solucionar sus problemas comunes a través de vías racionales (es decir, a través de la indagación y el experimento críticos), en un espíritu de respeto mutuo y de buena voluntad.

En este marco, superar los retos de un país complejo y con una rica historia, supone adoptar un enfoque basado en una democracia que crecientemente fomente los niveles de participación de su población. El PEN aporta a este enfoque democrático desde las responsabilidades que les tocan a los actores educativos en el marco de una visión de país en el que las personas vivimos responsablemente nuestras libertades en justicia y confianza.

Es mediante nuestras experiencias educativas institucionalizadas (en instituciones educativas) y nuestra interacción con otros actores que las personas nos afirmamos como seres libres y dignos que vemos garantizada dicha libertad, de modo que todos podamos contar con las oportunidades necesarias para nuestro crecimiento como individuos, familias y comunidades locales. La construcción de ciudadanas y ciudadanos, constituye una tarea central y eje orientador de toda la labor educativa y se vuelve un imperativo cuando las tendencias globales y el estado situacional de nuestra sociedad nos alerta sobre importantes riesgos⁶.



⁶ PEN (Pág. 65)



6.4.2.3. Bienestar de la Comunidad

El Bienestar de la comunidad implica:

- Respeto y buen trato a todos y entre todos (Directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo, madres y padres de familia)
- La participación de todos, en la medida en que sea pertinente y viable en la toma de decisiones.
- Abordar adecuada y oportunamente los conflictos que se generan, evitando el acoso, el bullying y la violencia (física, psicológica o verbal)

6.4.3. INNOVACIÓN

Uno de los **motores principales para el cambio** es la innovación. La innovación debe ser una actitud permanente en las aulas y en las escuelas. Sin innovación no hay mejoras o avances significativos.

La innovación es **uno de los principios de la Ley General de Educación**⁷ pues “promueve la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura” (art. 8) y es uno de “los factores que interactúan” para el logro de la calidad educativa (art. 13)

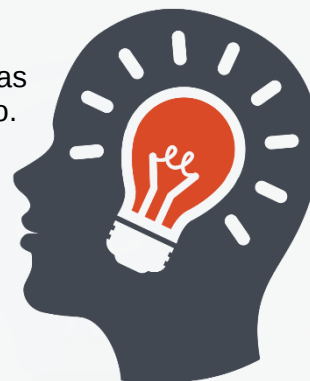
Para el **FONDEP**, la innovación “es la propuesta original o de adaptación creativa de otra preexistente orientada al cambio y la mejora de los procesos educativos, que ha sido concebida o previamente ejecutada desde sus propias prácticas de manera reflexiva”⁸.

Innovar supone hacer cambios que den mejores resultados. No todo cambio es una innovación. Hay cambios que no hacen la diferencia o no producen mejores resultados.

Un aspecto importante a la hora de pensar en las innovaciones que necesitamos o deseamos realizar es recoger la voz y la opinión de los chicos sobre temas, formas y modos de hacer las cosas, por ejemplo, que los estudiantes puedan:

- Elegir los libros que quieren leer
- Escoger qué actividades y en qué tiempo las realizarán
- Opinar sobre las formas en que serán evaluados.
- Opinar sobre cómo celebrar algunas fechas (Día de la madre, Día de la juventud, Aniversario de la IE, etc.)

En Lima Metropolitana, numerosas escuelas implementan proyectos de innovación año tras año. Como ejemplo de ello, veamos algunas experiencias ganadoras del “Concurso Nacional de Proyectos de Innovación Educativa 2022” del FONDEP⁹



⁷ Ley 28044, Ley General de Educación

⁸ FONDEP: Bases del IV Concurso Nacional de Proyectos de Innovación Educativa 2022

⁹ FONDEP: Proyectos ganadores del Concurso Nacional de Proyectos de Innovación Educativa 2022.



UGEL 01		IIEE: 6046
Proyecto: Mejorar la práctica pedagógica en la conducción del proceso de enseñanza aprendizaje a través de la estrategia de acompañamiento entre pares "Kuskalla Purisun"		
Principios destacados	▪ Exigencia académica ▪ Mejora continua	
UGEL 02		IIEE: 2009 Fe y Alegría 2
Proyecto: En comunidades de aprendizaje mejoramos competencias digitales y procesos de enseñanza aprendizaje.		
Principios destacados	▪ Comunidad de aprendizaje ▪ Innovación	
UGEL 03		IIEE: 1070 Melitón Carvajal
Proyecto: Prototipamos y emprendemos con herramientas digitales de diseño y fabricación		
Principios destacados	▪ Innovación	
UGEL 04		IIEE: 606
Proyecto: GENTIC606 Emprendedores digitales desde un modelo pedagógico híbrido, una oportunidad para el nivel inicial		
Principios destacados	▪ Innovación	
UGEL 05		IIEE: 0037 Santa Rosa
Proyecto: "Kusyska Llapanchis Yachakusum" Construyendo y fortaleciendo lazos emocionales		
Principios destacados	▪ Cultura Organizacional	
UGEL 06		IIEE: 1203 Divino Niño Jesús
Proyecto: Diseño de guiones con animaciones		
Principios destacados	▪ Innovación	
UGEL 07		IIEE: 0082 La Cantuta
Proyecto: Fomentamos la valoración de la diversidad cultural y conciencia social mediante la radio cultural "Estudiantes dejando huella"		
Principios destacados	▪ Enfoque territorial	

Código : 180822554
Clave : 1A85

6.4.4. COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

En Lima Metropolitana, coexisten distintos tipos de comunidades de aprendizaje: las Comunidades de Aprendizaje Profesional (CAP), el Ciclo de Formación Interna (CFI), las basadas en el Enfoque Dialógico, entre otras.

Desde el MGEA se promueve que en cada IE se desarrolle una Comunidad de aprendizaje. El tipo de Comunidad, será definido por cada IE de acuerdo a sus características y necesidades.

La “Guía para la gestión escolar en II.EE. y programas educativos de Educación Básica”, para el año 2022, señala que 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”.

Las Comunidades de Aprendizaje son espacios educativos en los que toda la comunidad lucha por transformar su escuela y convertirla en un lugar de encuentro y de desarrollo destinado a todas las personas, FONDEP (2020) , ello implica involucrar a todas las personas que de forma directa o indirecta influyen en el aprendizaje y el desarrollo de las y los estudiantes.

Una Comunidad de Aprendizaje parte de los sueños de toda la comunidad educativa y a través del diálogo y la ciencia busca superar el fracaso escolar y fortalecer la convivencia, CREA (2018).

6.4.5. MEJORA CONTINUA

La Ley General de Educación 28044, en su artículo 13 establece que la calidad educativa es “el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida”.

El proceso de Mejora continua supone el desarrollo de un ciclo: Autoevaluación (autodiagnóstico) - Plan de Mejora – Evaluación, el cual se repite anual o bianualmente.

La mejora continua es un proceso en el que, básicamente, las IIEE se autoevalúan y priorizan una problemática, establecen una alternativa de solución (generalmente, a través de un Plan de mejora) y evalúan sus resultados. Este proceso -generalmente anual o bianual- se desarrolla permanentemente y moviliza a toda la IE.

El primer paso es la autoevaluación institucional. “La autoevaluación institucional es un proceso constructivo, dinámico y contextualizado mediante el cual, una institución educativa se organiza y reflexiona sobre sus fines, procesos, estrategias, prácticas y resultados, contrastándolos con un referente de calidad que le ayude a tomar decisiones para gestionar los cambios necesarios y mejorar con base en evidencias. Por tanto, se trata de un proceso organizado y conducido por la propia institución educativa”.

La autoevaluación con fines de mejora se caracteriza por ser:

Código : 180822554
Clave : 1A85



- a. **Formativa**, porque genera aprendizajes para la comunidad educativa, a partir de la reflexión y retroalimentación de su práctica. Además, propicia la autorregulación y la cultura de mejora basada en la evaluación.
- b. **Participativa**, en tanto que involucra a los diversos actores de la comunidad educativa, quienes asumen roles desde la preparación y organización del proceso hasta su ejecución, monitoreo, evaluación y toma de decisiones de cambio y mejora.
- c. **Basada en evidencias**, es decir, se sustenta en evidencias (elaboradas con base en información cuantitativa y cualitativa sobre la realidad evaluada) que se generan de modo sistemático en el propio proceso de autoevaluación y utilizan para sustentar los resultados y respaldar la toma de decisiones.
- d. **Voluntaria**, porque se implementa por decisión institucional para generar el compromiso colectivo con este proceso.

6.4.6. EXIGENCIA ACADÉMICA/ESFUERZO

La exigencia - sobre todo, la autoexigencia- y el esfuerzo constante son una característica de los sistemas exitosos.

Este principio se vincula con:

- El desarrollo de habilidades blandas como: la constancia, la perseverancia, la resiliencia.
- La elaboración de un Proyecto de vida
- Logros de aprendizaje

6.4.6.1. Desarrollo de habilidades blandas

El desarrollo de habilidades blandas es fundamental para obtener logros académicos y en la vida en general, por ello, es muy importante que las IIEE desarrollen estrategias para promoverlas en sus estudiantes.

Diversos estudios "han determinado que las habilidades no cognitivas como responsabilidad, perseverancia (o determinación), llevarse bien con otros, autocontrol y motivación están altamente correlacionadas con los niveles educativos futuros (escolarización) así como con el éxito en la vida, incluyendo mayores ingresos y tasas de empleo, mejores resultados de salud y prevención de comportamientos delictivos."¹⁰

Las habilidades no-cognitivas o blandas se refieren a la capacidad de una persona "de relacionarse con otros y consigo mismo, comprender y manejar las emociones, establecer y lograr objetivos, tomar decisiones autónomas y confrontar situaciones adversas de forma creativa y constructiva" (Ayrton Senna Institute, sin fecha, p. 9).¹¹

¹⁰ ORTEGA GOODSPEED, Tamara "Desenredando la conversación sobre habilidades blandas". Consultado en:

<https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2016/05/Policy-Brief-Soft-Skills-Spanish-FINAL.pdf>

¹¹ *Ibidem*.



6.4.6.2. Proyecto de Vida

El proyecto de vida se entiende como un modelo anticipatorio que organiza las actividades y el comportamiento del individuo, que le permite regular sus expectativas y diseñar posibles estrategias (Hernández, 2006). Parte de una construcción paulatina a lo largo de la experiencia.

En un Proyecto de vida los estudiantes definen las metas que quieren alcanzar.

6.4.6.3. Logros de aprendizaje

Este principio se asocia con la competencia 29 del CNEB **“Gestiona su aprendizaje de manera autónoma”**¹², en el que el estudiante “es consciente del proceso que realiza para aprender. Esto le permite participar de manera autónoma en el proceso de su aprendizaje, gestionar ordenada y sistemáticamente las acciones a realizar, evaluar sus avances y dificultades, así como asumir gradualmente el control de esta gestión”¹³.

También se asocia con el enfoque de “Búsqueda de la Excelencia”¹⁴ del CNEB: “la excelencia significa utilizar al máximo las facultades y adquirir estrategias para el éxito de las propias metas a nivel personal y social. La excelencia comprende el desarrollo de la capacidad para el cambio y la adaptación, que garantiza el éxito personal y social, es decir, la aceptación del cambio orientado a la mejora de la persona: desde las habilidades sociales o de la comunicación eficaz hasta la interiorización de estrategias que han facilitado el éxito a otras personas. De esta manera, cada individuo construye su realidad y busca ser cada vez mejor para contribuir también con su comunidad”.

Desde la DRELM se viene trabajando como lineamiento estratégico las “Metas de aprendizaje”. Las metas de aprendizaje son aprendizajes enfatizados de las competencias priorizadas según necesidades y demandas identificadas. Están formuladas para cada edad o grado en las modalidades de EBR y EBA y expresan de manera clara y entendible lo que nuestros estudiantes deben aprender prioritariamente durante el año escolar. Son un referente importante para los procesos de planificación, mediación y evaluación de los aprendizajes.

Mayor información sobre las “Metas de aprendizaje” se puede encontrar en:
<https://acortar.link/gyiSsm>



¹² MINEDU: CNEB 2016 pg. 154

¹³ MINEDU, Ibídem

¹⁴ MINEDU: CNEB 2016 pg. 27



6.4.7. ENFOQUE TERRITORIAL

El territorio de cada escuela excede la literalidad física del aula y cada edificio escolar. La escuela es también escuela en el barrio, en otras instituciones de cercanías, en las calles, en las formas de habitar y recorrer el espacio público, en las redes. Concebir la escuela en ese territorio material y simbólico extendido habilita a revisar y habilitar escenarios de enseñanza y aprendizaje diversos, y también aporta a lo que se gesta en términos de construcción de ciudadanía.

Se puede definir al “enfoque territorial” como una noción conceptual e instrumental que reconoce al territorio como factor de desarrollo, como unidad, tanto para la observación y la actuación, así como para la gestión y planificación estatal. Bajo este principio se considera:

- El Trabajo en Redes Educativas Institucionales (REI)
- El trabajo con aliados
- La Certificación Múltiple

6.4.7.1. Redes Educativas Institucionales

La Ley General de Educación, en su artículo 70 señala que “Las Redes Educativas son instancias de cooperación, intercambio y ayuda recíproca. Tienen por finalidad:

- a) Elevar la calidad profesional de los docentes y propiciar la formación de comunidades académicas.
- b) Optimizar los recursos humanos y compartir equipos, infraestructura y material educativo.
- c) Coordinar intersectorialmente para mejorar la calidad de los servicios educativos en el ámbito local.

El Decreto Supremo N° 011-2012-ED, Reglamento de la Ley N° 28044, en su artículo 136 “Funciones de la IE”, numeral f, señala que las IIEE deben “Promover y decidir la participación en la organización y/o funcionamiento de redes educativas”.

6.4.7.2. Trabajo con aliados

Intervenir en un territorio supone articularse intersectorialmente (con otras instituciones del Estado como el MINSA, la PNP, el Municipio, etc.) e interinstitucionalmente con otras instituciones de la sociedad civil: ONGs, Asociaciones, Empresas, etc.

El trabajo con los aliados debe realizarse con el fin de asegurar los logros institucionales y el beneficio de la comunidad, respetando siempre la naturaleza y fines de la IE:

6.4.7.3. La Certificación Múltiple

Desde la DRELM se viene impulsando el Modelo de Certificación Múltiple (MCM). En esta propuesta se busca que el estudiante que egresa de la Educación Básica pueda acceder a una segunda o tercera certificación que complemente sus aprendizajes y mejore su empleabilidad.

Código : 180822554
Clave : 1A85



Mediante el MCM los estudiantes de diferentes modalidades, formas, niveles y etapas del sistema educativo tienen la oportunidad de articularse entre sí y ser reconocidos mediante las siguientes certificaciones:

- Certificación Internacional del Idioma Inglés.
- Certificación de Competencias Técnicas para la Empleabilidad.
- Certificación Internacional de Competencias Digitales.

Mayor información sobre el Modelo de Certificación Múltiple se puede encontrar en: <https://acortar.link/gyiSsm>

6.5. ¿Cómo trabajar los principios del Modelo de Gestión?

La implementación del Modelo de Gestión Escolar supone la adopción y desarrollo de un conjunto de prácticas que pongan en marcha los principios identificados. A continuación, presentamos algunas sugerencias de prácticas a implementar:

Principios	Prácticas sugeridas
1. Autonomía	▪ Definición de la escuela que quieren ser e identificación de los cambios que es necesario hacer en la gestión institucional y pedagógica ▪ Actualización de los instrumentos de gestión con participación activa de la comunidad educativa.
2. Cultura Organizacional Colaborativa	▪ Implementación de actividades para la Prevención y Resolución de Conflictos. ▪ Fortalecimiento y acompañamiento a la organización estudiantil existente. ▪ Promoción de nuevas formas de organización estudiantil. ▪ Fortalecimiento y orientación a la organización de los Padres de Familia. ▪ Recojo de la opinión de docentes, estudiantes y padres de familia en aspectos relevantes para la gestión de la IE. ▪ Involucramiento en las actividades de todos los integrantes de la comunidad educativa.
3. Innovación	▪ Revisión de bibliografía actualizada para incorporar, adaptar, recrear, los principios, actividades, prácticas y micro prácticas que sean pertinentes, tanto a nivel de gestión institucional como de gestión pedagógica. ▪ Interacción con IIEE que han desarrollado experiencias exitosas e incorporar, adaptar, recrear, los principios, actividades, prácticas y micro prácticas que sean pertinentes, tanto a nivel de gestión institucional como de gestión pedagógica. ▪ Implementación de proyectos y actividades innovadoras que respondan a los retos de la IE.



Principios	Prácticas sugeridas
4. Comunidad de aprendizaje	- Promoción del Trabajo colegiado en todos los grados y niveles. - Desarrollo de actividades de capacitación con los Docentes Fortaleza de la IE o REI. - Elección de un tipo de Comunidad de Aprendizaje (CAP, CFI, Basada en el enfoque dialógico, etc.) que responda a las características y necesidades de la IE e implementarla.
5. Exigencia / esfuerzo	- Orientación y acompañamiento a cada estudiante para la formulación y seguimiento de su Proyecto de vida. - Orientación a los docentes para la formulación de su Proyecto de Desarrollo Profesional. - Desarrollo de Consignas que promuevan el logro de metas institucionales. - Implementación de un sistema de monitoreo (Tablero de control u otro) que permita recoger información y tomar decisiones. - Rendición de Cuentas a la comunidad respecto al manejo económico y al logro de aprendizajes de los estudiantes.
6. Mejora Continua	- Elección de un sistema de Gestión de la Calidad que responda a las características y necesidades de la IE e implementarlo. - Desarrollo de un ciclo de Autoevaluación institucional / Plan de mejora institucional que se implemente anual o bianualmente.
7. Enfoque territorial	- Elaboración del “Mapa de la Riqueza” con las potencialidades económicas, productivas, sociales, ecológicas, etcétera de la localidad, como base de su propuesta pedagógica y de gestión de la IE. - Desarrollo de acciones de intercambio de experiencias con IIEE de la REI. - Desarrollo de acciones de articulación interinstitucional (MINSA, MIDIS, PNP, Municipio) con instituciones que intervienen el territorio. - Desarrollo de acciones de articulación con aliados (ONG’s, Universidades, Asociaciones, Empresas, Embajadas, etc.) que intervienen en el territorio.

6.6. Etapas para la implementación del Modelo de Gestión.

La implementación del Modelo de Gestión debe ser un proceso participativo, motivador y progresivo en el que los distintos integrantes de la Comunidad educativa vayan aportando, a partir de la reflexión y el entusiasmo, a la construcción de su propio modelo.

Este proceso, consideramos, debe desarrollarse en cuatro momentos: Soñar, Generar condiciones, Implementar, Evaluar.

Código : 180822554
Clave : 1A85



6.6.1. Soñar

En esta etapa la IE debe vislumbrar la escuela que quiere ser y qué cambios tiene que implementar para lograrlo. Debe plantearse si hay formas diferentes y mejores de gestionar la IE y si hay formas más eficientes para promover los aprendizajes de los estudiantes.

Fruto de esta reflexión deben atisbarse nuevas formas de organización, nuevas estrategias y metodologías y/o nuevas formas de relacionarse.

También debe elaborarse un “mapa de la riqueza” identificando las fortalezas internas y las potencialidades (académicas, productivas, comerciales, turísticas) de su territorio.

Respecto a las fortalezas internas, si al interior de una IE hay docentes con experiencia especializada (por ejemplo, en capacitación, elaboración de materiales o tratamiento de problemas de aprendizaje) este potencial debe ser aprovechado para fortalecer los desempeños de toda la IE, a través de talleres de capacitación, observación entre pares, o el establecimiento de una comunidad de aprendizaje profesional.

En lo concerniente a las potencialidades que ofrece un territorio, si una IE queda, por ejemplo, cerca de alguna zona con gran dinamismo económico (Parque industrial de Villa el Salvador, Emporio comercial de Gamarra, Mercado de frutas, etc.) debe articularse con ella ya sea a través de los cursos de EPT o de ofrecer servicios complementarios: vender bolsas ecológicas a los compradores, elaborar mermeladas, hacer etiquetas, etc.

En esta etapa es necesario incorporar la voz y opinión de los estudiantes y la de los padres de familia.

Una vez definido el sueño se debe desarrollar jornadas de sensibilización con la comunidad educativa y local para recoger aportes e involucrarlos en la implementación.

La sensibilización puede estructurarse en tres momentos:

- Presentación de la propuesta.
- Reflexión colectiva.
- Establecimiento de compromisos y acciones a desarrollar.

Esta etapa debe tener como producto la elaboración de una **Matriz de actividades** como se muestra a continuación:

Matriz de actividades									
Principio	Práctica	Actividades	Cronograma					Recursos	Responsables
			A	S	O	N	D		
Cultura organizacional colaborativa	Implementación de actividades para la Prevención y Resolución de Conflictos.	Identificación del problema (Ej.: Analizar “Las tres P” Problema-Procesos-Personas)							
		Organizarse e investigar sobre el tema							
		Elaborar Línea de base							
		Implementación de la propuesta							Código
		Monitorear la implementación							Clave
		Evaluación							

Código: 180822554

Clave: 1A85



6.6.2. Generar condiciones

Luego de la sensibilización con la Comunidad educativa, el siguiente paso es generar las condiciones para la implementación. En esta etapa se debe:

- Actualizar los instrumentos de gestión (PEI, PAT, PCI, RI) incorporando las acciones identificadas para la implementación del modelo.
- Identificar los requerimientos o condiciones necesarias para incorporar los cambios.

Por ejemplo, si una IE decide adoptar aulas funcionales para fortalecer el desarrollo de competencias específicas (aula de comunicación, aula de ciencias, aula de arte, etc.), esto supone, entre otras cosas: habilitar ambientes, proveer el mobiliario, realizar inducción a los docentes para el óptimo aprovechamiento de los espacios, establecer horarios, elaborar orientaciones para los estudiantes, etc.

6.6.3. Implementar

- La implementación de una primera etapa debe desarrollarse entre agosto y diciembre de 2022.
- Se debe establecer con claridad un conjunto de indicadores y metas a alcanzar.
- Se debe desarrollar una Línea de base (LdB) que considere indicadores medibles y la percepción de docentes, estudiantes y padres de familia.
- La segunda fase debe desarrollarse desde el primer día hábil del año 2023. Es necesario planificarla con detalle estableciendo indicadores y organizando un sistema de monitoreo y de soporte a la toma de decisiones.
- La implementación debe evaluarse al menos trimestralmente, para garantizar que su ejecución se desarrolle conforme a lo programado y se alcancen las metas planteadas.

6.6.4. Evaluar

Desarrollada la primera fase en el 2022, es necesario hacer una evaluación de la implementación, identificando factores de éxito (que expliquen por qué se obtuvo los resultados esperados) y lecciones aprendidas (que permitan identificar las razones o dificultades que determinaron un logro parcial o la ausencia de logros).

Una vez hecho, el balance se debe reajustar la propuesta y cronogramar las actividades a desarrollar en la segunda fase.

La evaluación debe hacerse sobre la base de indicadores y la Línea de Base contar con instrumentos adecuados.



Presentamos a continuación, el cronograma sugerido para la implementación del MGEA en el 2022 y el 2023.¹⁵

CRONOGRAMA 2022					
FASE	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Soñar	X	X			
Generar condiciones		X	X	X	X
Implementar			X	X	X
Evaluar					X

CRONOGRAMA 2023										
FASE	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Soñar	X									
Generar condiciones	X	X								
Implementar			X	X	X	X	X	X	X	X
Evaluar					X					X

¹⁵ Este cronograma es una propuesta que cada IE podrá modificar según sus avances y progreso.





PERÚ

Ministerio
de Educación

Dirección Regional
de Educación
de Lima Metropolitana

Oficina de Gestión
Pedagógica de Educación
Básica y Técnico Productiva



PERÚ

Ministerio
de Educación

Dirección Regional
de Educación
de Lima Metropolitana

Código : 180822554
Clave : 1A85

