



DIRECTIVA N° 013 -2025-GRA-GG-GRDS-DREA-DGP/DIR

ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA GESTIÓN ESCOLAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA REGIÓN AYACUCHO

1. FINALIDAD

Normar los procedimientos para la planificación, ejecución y evaluación del monitoreo y acompañamiento a la gestión escolar en instituciones educativas de Educación Básica de la región Ayacucho.

2. OBJETIVOS:

- 2.1. Orientar el proceso de planificación, ejecución y evaluación del monitoreo y acompañamiento a la gestión escolar en instituciones educativas de Educación Básica en la región Ayacucho.
 - 2.2. Consolidar información sobre la implementación de los compromisos de gestión escolar y formulación participativa, técnica y oportuna de los instrumentos de gestión escolar.
 - 2.3. Promover la mejora de la prestación de los servicios de instituciones educativas de Educación Básica de la región Ayacucho.
- Mejorar el desempeño y liderazgo de los directivos de instituciones educativas de Educación Básica de la región Ayacucho.

3. BASES LEGALES:

- a. Constitución Política del Perú.
- b. Ley N° 27818, Ley para la Educación Bilingüe Intercultural.
- c. Ley N° 28044, Ley General de Educación.
- d. Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial
- e. Ley N° 29719, Ley que Promueve la Convivencia Sin Violencia en las Instituciones Educativas.
- f. Decreto Supremo N° 015-2002-ED, aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de las Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa Local.
- g. Decreto Supremo N° 010-2012-ED, aprueba el Reglamento de la Ley N° 29719, Ley que Promueve la Convivencia Sin Violencia en las Instituciones Educativas.
- h. Decreto Supremo N° 011-2012-ED, aprueba el Reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación.
- i. Decreto Supremo N° 004-2018-MINEDU, aprueba los "Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia Contra Niñas, Niños y Adolescentes".
- j. Decreto Supremo N° 009-2020-MINEDU, aprueba el Proyecto Educativo Nacional – PEN al 2036: El reto de la ciudadanía plena.
- k. Decreto Supremo N° 006-2021-MINEDU, aprueba los Lineamientos para la gestión escolar de instituciones educativas públicas de Educación Básica.
- l. Resolución Ministerial N° 0547-2012-ED, aprueba el Marco del Buen Desempeño Docente.
- m. Resolución Ministerial N° 519-2018-MINEDU, crea el modelo de Servicio Educativo de Educación Intercultural Bilingüe.
- n. Resolución Ministerial N° 189-2021-MINEDU, aprueba el documento normativo denominado "Disposiciones para los Comités de Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica".
- o. Resolución Ministerial N°556-2024-MINEDU, aprueba la Norma Técnica para el Año escolar en las instituciones y programas educativos públicos y privados de la Educación Básica para el año 2025"
- p. Resolución Ministerial N° 239-2025-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada "Disposiciones para el Desarrollo de las Semanas de Gestión en las instituciones educativas y programas Educativos de Educación Básica".





- q. Resolución Viceministerial N° 011-2019-MINEDU, aprueba la Norma Técnica denominada "Norma que regula los instrumentos de gestión de las instituciones educativas y programas de educación básica".
- r. Resolución Viceministerial N° 215-2021-MINEDU, aprueba las "Disposiciones para el desarrollo de las acciones formativas y sus estándares de calidad en el marco de la Formación Docente en Servicio".
- s. Resolución Viceministerial N° 158-2022-MINEDU, dispone la actualización del "Registro Nacional de Instituciones Educativas que brindan el Servicio de Educación Intercultural Bilingüe".
- t. Resolución de Secretaría General N° 304-2014-MINEDU, aprueba el "Marco del Buen Desempeño Directivo".

4. ALCANCES:

- 4.1. Dirección Regional de Educación de Ayacucho (DREA).
- 4.2. Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL).
- 4.3. Instituciones educativas públicas y privadas de Educación Básica de la región Ayacucho.

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS:

5.1. Comunidad educativa. La comunidad educativa está conformada por estudiantes, padres de familia, profesores, directivos, administrativos, ex alumnos y miembros de la comunidad local. Según las características de la institución educativa, sus representantes integran el Consejo Educativo Institucional y participan en la formulación y ejecución del Proyecto Educativo en lo que respectivamente les corresponda. (Art. 52°, Ley N° 28044).



5.2. Comités de gestión escolar. Los Comités de Gestión Escolar son los responsables de ejecutar las prácticas propuestas por los CGE 3, 4 y 5. Cada uno representa un área especializada con funciones asociadas a responsabilidades y competencias específicas (Artículo 5°, Decreto Supremo N° 006-2021-MINEDU).



5.3. Comité de gestión de las condiciones operativas. Gestiona las prácticas vinculadas al CGE 3, tales como la matrícula, la asistencia de estudiantes y del personal de la institución educativa, los riesgos cotidianos, de emergencias y desastres, el mantenimiento del local, el inventario y la distribución de materiales y recursos educativos y la provisión de apoyos educativos que se requieran en un marco de atención a la diversidad, etc. Concentra funciones y competencias ligadas al desarrollo de capacidades para la gestión del riesgo, gestión financiera, mantenimiento del local escolar y de los materiales educativos, entre otros. (Artículo 5°, Decreto Supremo N° 006-2021-MINEDU).



5.4. Comité de gestión pedagógica. Gestiona las prácticas vinculadas al CGE 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 y aprendizaje. Concentra funciones y competencias ligadas a la organización de espacios de interaprendizaje profesional y de trabajo colegiado, el monitoreo y acompañamiento de la práctica docente, el desarrollo profesional docente, la diversificación y planificación curricular, la evaluación de los aprendizajes, el monitoreo del progreso de las y los estudiantes a lo largo del año y la calendarización del tiempo lectivo. (Artículo 5°, Decreto Supremo N° 006-2021-MINEDU).



5.5. Comité de gestión del bienestar. Gestiona las prácticas vinculadas al CGE 5, tales como la generación de acciones y espacios para el acompañamiento socioafectivo y cognitivo, la gestión de la convivencia escolar, la participación democrática del personal de la institución educativa y de las y los estudiantes en decisiones clave, la participación de las familias en la elaboración de los instrumentos de gestión, la disciplina con enfoque de derechos, la promoción de una cultura inclusiva que valore la diversidad, la



atención a situaciones de conflicto o violencia, la prevención de casos de violencia, la promoción del bienestar, etc. Concentra funciones y competencias ligadas a la gestión de espacios de participación, elaboración participativa y difusión de las normas de convivencia, gestión de la prevención de la violencia escolar, atención oportuna a casos de violencia, la convivencia y resolución de conflictos y gestión de la red institucional de protección junto con otras instituciones. (Artículo 5°, Decreto Supremo N° 006-2021-MINEDU).

5.6. Compromisos de gestión escolar (CGE). Los CGE son estándares que permiten convertir y operacionalizar, de manera sostenible, la definición, dimensiones y propósito de la gestión escolar en 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. (Artículo 2°, Decreto Supremo N° 006-2021-MINEDU).



5.7. Gestión escolar. Es el conjunto de procesos administrativos y estrategias de liderazgo que buscan lograr el desarrollo integral de las y los estudiantes y 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. La gestión escolar comprende cuatro dimensiones claves: estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria). Estas dimensiones son los ámbitos de operación que la gestión escolar utiliza para organizar sus prioridades y acciones y así lograr ofrecer un servicio educativo de calidad. Aunque cada una tiene características propias y procesos especializados, en la práctica operan de forma interconectada y buscando sinergias. (Artículo 1°, Decreto Supremo N° 006-2021-MINEDU).



5.8. Indicadores de seguimiento. Permiten a la comunidad educativa evaluar la aproximación a los resultados esperados de los compromisos de gestión escolar 1 y 2. Sobre la base de estos indicadores adecuados o precisados se plantean metas con la cuantificación de dichos resultados.



5.9. Instrumentos de gestión. Son documentos claves que orientan la gestión escolar y resultan del trabajo cooperativo de la comunidad educativa. Organizan y conducen los esfuerzos de la comunidad educativa hacia el logro de resultados, a través de la gestión de las condiciones operativas, prácticas pedagógicas y prácticas de bienestar escolar. Los instrumentos de gestión escolar son el Proyecto Educativo Institucional (PEI) Plan Anual de Trabajo (PAT), Reglamento Interno (RI) y Proyecto Curricular Institucional (PCI). Todas las instituciones educativas polidocentes y redes educativas construyen participativamente estos instrumentos de gestión escolar. En cambio, las instituciones educativas unidocentes o multigrado solo elaboran el Plan Anual de Gestión Escolar (PAGE) que tiene una vigencia de un año.



5.10. Plan Anual de Gestión Escolar (PAGE). Es un documento de gestión que orienta la gestión escolar de las instituciones educativas unidocentes y multigrados. Contiene mínimamente la siguiente estructura: datos generales, diagnóstico institucional, identidad, normas de convivencia, programación anual de actividades, plan de estudios y orientaciones pedagógicas y calendarización del año escolar.

5.11. Plan Anual de Trabajo (PAT). Es un instrumento que operativiza el PEI mediante la propuesta de actividades y tareas alineadas a las prácticas de gestión de los compromisos de gestión escolar 3, 4 y 5. Precisa las metas de resultados según el horizonte temporal del PEI, responsables, plazos y recursos para la implementación del plan de acción. Contiene la calendarización del año escolar precisando con exactitud los días efectivos de las semanas lectivas y las semanas de gestión.



GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO
DIRECCIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA



"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

5.12. Prácticas de gestión. Son acciones claves de la gestión escolar que posibilitan el logro de los indicadores de seguimiento y se organizan según los compromisos de gestión escolar 3, 4 y 5. Los comités de gestión escolar son responsables de la planificación, organización, ejecución y evaluación de los logros o resultados de cada una de las prácticas de gestión.

5.13. Proyecto Curricular Institucional (PCI). Es el instrumento que orienta los procesos pedagógicos de la institución educativa para el desarrollo de aprendizajes según las necesidades e intereses de los estudiantes, las demandas de los padres de familia y el contexto. Tiene como principal proceso la diversificación curricular que se concreta con formulación de la propuesta de la programación curricular diversificada a partir de lo dispuesto en la Resolución Ministerial N° 281-2016-MINEDU, Resolución Ministerial N° 649-2016-MINEDU y la Resolución Viceministerial N° 222-2021-MINEDU. Tiene un periodo de vigencia similar al PEI (3 a 5 años) pero se puede actualizar o modificar anualmente. Contiene mínimamente el diagnóstico de la problemática pedagógica, objetivos y metas priorizadas del PEI, plan de estudios, programas curriculares diversificados y orientaciones para la planificación curricular, mediación, evaluación formativa y convivencia escolar.



5.14. Proyecto Educativo Institucional (PEI). Es el principal instrumento de gestión escolar porque orienta y sirve de base para la formulación de los otros instrumentos. Se formula sobre la base de lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 006-2021-MINEDU, Resolución Ministerial N° 189-2021-MINEDU y la Resolución Viceministerial N° 011-2019-MINEDU y la Ordenanza Regional N° 001-2025-GRA/CR. Tiene como elemento nuclear la implementación de los compromisos de gestión escolar y garantizar el desarrollo integral de los estudiantes, el acceso, permanencia y culminación de su escolaridad. Contiene mínimamente el diagnóstico institucional, identidad, objetivos y resultados, propuesta pedagógica y propuesta de gestión.



5.15. Reglamento Interno (RI). Es el instrumento de gestión que regula la organización y funcionamiento de la institución educativa. Precisa las responsabilidades o deberes y derechos de la comunidad educativa y de los comités de gestión escolar, alineados al marco normativo vigente. Además, precisa pautas, procedimientos de actuación, comunicación y convivencia de aplicación exclusiva en la institución educativa, teniendo en cuenta la modalidad, nivel o modelo de servicio.



5.16. Semana lectiva. Unidad temporal que organiza la calendarización. Supone el desarrollo de las competencias organizadas en áreas curriculares y los servicios educativos que la institución o programa educativo ofrezca. Requiere la participación de las y los estudiantes y de todo el personal de la institución o programa educativos.

5.17. Semana de gestión. Unidad temporal que organiza la calendarización. Supone el desarrollo institucional, evaluación de avances, trabajo colegiado, trabajo de comisiones, entre otros, que son condición básica para el desarrollo exitoso de las semanas lectivas. Estas semanas son vacacionales para los estudiantes, de tal forma que el personal de la institución o programa educativos puede concentrarse en labores de gestión escolar.

6. DISPOSICIONES GENERALES:

6.1. La gestión escolar debe orientarse a lograr el desarrollo integral de las y los estudiantes (Compromiso de Gestión Escolar 1), acceso de las y los estudiantes al sistema educativo peruano hasta la culminación de su trayectoria educativa (Compromiso de Gestión Escolar 2) a través de la implementación efectiva de las prácticas de gestión de los compromisos de gestión escolar de condiciones: gestión de las condiciones operativas orientada al sostenimiento del servicio educativo ofrecido por la institución educativa



GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO
DIRECCIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA



"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

(Compromiso de Gestión Escolar 3), gestión de las prácticas pedagógicas orientada al logro de aprendizajes previstos en el perfil de egreso del CNEB (Compromiso de Gestión Escolar 4) y gestión del bienestar escolar que promueva el desarrollo integral de las y los estudiantes (Compromiso de Gestión Escolar 5).

6.2. Las instancias de gestión educativa descentralizada (DRE Ayacucho, UGEL e instituciones educativas) son responsables de gestionar la adecuada prestación de los servicios educativos, la implementación de los compromisos de gestión escolar, en el marco de la visión, objetivos y metas del Proyecto Educativo Regional al 2036. Es importante alinear la gestión escolar para el logro de los resultados previstos en el PER Ayacucho en los siguientes los objetivos sectoriales regionales:

1. Mejorar la calidad de los aprendizajes y bienestar de los estudiantes de Educación Básica con inclusión y diversidad cultural.
2. Fortalecer las competencias y bienestar docente.
4. Mejorar las condiciones operativas de las instituciones de Educación Básica.



6.3. El monitoreo y acompañamiento a la gestión escolar se implementa con la participación responsable, técnica y comprometida de los actores educativos que tienen responsabilidad en el área de gestión institucional de la Ley de Reforma Magisterial y los equipos directivos de la DRE Ayacucho y las UGEL. El cumplimiento de responsabilidades y funciones se considera mediante el cumplimiento de metas físicas y la mejora en los resultados en gestión escolar.

6.4. Las UGEL, a través de los Equipos Locales de Gestión Escolar, brindan soporte técnico a los directores de instituciones educativas para la formulación de los instrumentos de gestión escolar y monitorean la formulación participativa y técnica de los instrumentos de gestión escolar y la implementación de los compromisos de gestión escolar.

6.5. Teniendo en cuenta las limitaciones en la capacidad operativa de la DRE Ayacucho y las UGEL es necesario reprogramar los plazos para la formulación o actualización de los instrumentos de gestión:

Instrumentos de Gestión	Descripción	Vigencia	Plazo de actualización o formulación
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	Hasta el 17 de marzo de 2025
Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Orienta la gestión escolar de la IE o red educativa según corresponda, en el mediano plazo.	3 a 5 años	Hasta el 27 de agosto de 2025
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.	Se evalúa anualmente y se actualiza si es necesario	Hasta el 24 de octubre de 2025
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 evalúa anualmente y se actualiza si es necesario	Hasta el 31 de diciembre de 2025
Plan Anual de Gestión Escolar (PAGE)	Es un documento único de instituciones educativas unidocentes, polidocentes incompletas o multigrado y programas que contiene información elemental de los instrumentos de gestión escolar.	1 año	Hasta el 17 de marzo de 2025





GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO
DIRECCIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA



"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

6.6. Las UGEL cautelan que los directores y equipos directivos cumplan con los plazos establecidos, monitorean el trabajo institucional de las comisiones de trabajo y evalúan a nivel muestral la pertinencia de los instrumentos de gestión escolar y consolidan en un Drive los archivos documentales.

6.7. Debido a la importancia de hacer seguimiento al trabajo de los comités de gestión escolar en las instituciones educativas se ha incorporado una práctica de gestión en el compromiso de gestión escolar 3 y la gestión de la mejora de los aprendizajes en el compromiso de gestión escolar 4.

7. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

7.1. El objetivo del monitoreo y acompañamiento a la gestión escolar es la mejora del desempeño directivo y la mejora del servicio educativo; por ello, se establece como prioritario el recojo de información sobre competencias y desempeños priorizados del Marco del Buen Desempeño Directivo en concordancia con la gestión del servicio educativo a través de la implementación de los compromisos de gestión escolar, los mismos que deben ser medidos y regulados a través de acciones formativas implementadas desde las UGEL y DRE Ayacucho. A continuación se presenta la matriz de competencias y desempeños priorizados:



Competencia	Desempeños priorizados
1. Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.
	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.
2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración y el reconocimiento de la diversidad.	Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.
	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.
	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.
3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.	Promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.
	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.
	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.
4. Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.
	Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.
5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.	Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.
	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.



GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO
DIRECCIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA



"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular.
	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.
	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, el uso efectivo del tiempo y materiales educativos.
	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes.

7.2. Para efectos del proceso de monitoreo y acompañamiento en gestión escolar se ha priorizado y precisado dos (2) competencias, cinco (5) desempeños y veinticinco (25) indicadores que los directivos deben evidenciar, según la siguiente matriz:

Competencia	Desempeño	Nº	Indicador	
Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos y de gestión, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia desarrollo integral de los estudiantes y su acceso, permanencia y conclusión de su trayectoria educativa.	Porcentaje de directores que formulan o actualizan participativamente el Proyecto Educativo Institucional adecuado a las necesidades e intereses de los estudiantes, las demandas del contexto y disposiciones normativas vigentes.	1.1	Promueve la formulación técnica y coherente del PEI.	
		1.2	Orienta la organización formal y redacción adecuada del Proyecto Educativo Institucional.	
		1.3	Promueve la formulación participativa del Proyecto Educativo Institucional.	
	Porcentaje de directores que formulan participativamente el Plan Anual de Trabajo para lograr la misión institucional y alcanzar los objetivos y resultados del PEI.	2.1	Orienta la formulación técnica y coherente del Plan Anual de Trabajo (PAT) alineado al PEI y orientado a una gestión por resultados.	
		2.2	Orienta la organización formal y redacción adecuada del Plan Anual de Trabajo.	
		2.3	Orienta la formulación participativa del Plan Anual de Trabajo 2025.	
Gestiona la calidad del servicio educativo para garantizar el desarrollo integral de los estudiantes y su acceso, permanencia y conclusión de su trayectoria educativa, mediante la implementación de las prácticas de gestión de los compromisos de gestión escolar 3, 4 y 5.	Porcentaje de directores que implementan de manera adecuada y oportuna las prácticas gestión de las condiciones operativas para asegurar condiciones favorables para el aprendizaje y bienestar escolar.	3.1	Planifica y monitorea el cumplimiento de la calendarización escolar 2025.	
		3.2	Gestiona de manera oportuna y sin condicionamientos la matrícula y continuidad de estudios de los estudiantes de la institución educativa.	
		3.3	Hace seguimiento a la asistencia y puntualidad de las y los estudiantes y del personal de la institución educativa.	
		3.4	Planifica y ejecuta acciones para la gestión del riesgo, salud escolar y espacios salubres en el local escolar.	
		3.5	Recepciona, codifica, distribuye, sensibiliza y monitorea el uso de materiales y recursos educativos.	
		3.6	Gestiona el mantenimiento de la infraestructura, equipamiento y mobiliario de la institución educativa.	
		3.7	Organiza, brinda asistencia y monitorea el funcionamiento de los comités de gestión escolar (Propuesta regional).	
	Porcentaje de directores que implementan de manera adecuada y oportuna las prácticas de gestión pedagógica basada en el trabajo pedagógico pertinente, cooperativo, el acompañamiento pedagógico, la reflexión y la mejora continua del desempeño docente.	4.1	Planifica, organiza y lidera espacios de trabajo colegiado y estrategias para la mejora del desempeño docente.	
		4.2	Planifica, ejecuta y evalúa los resultados del monitoreo de la práctica pedagógica docente.	
		4.3	Gestiona la mejora de los aprendizajes (Propuesta regional).	
		4.4	Desarrolla estrategias para atención a estudiantes en riesgo de interrumpir sus estudios para que alcancen los aprendizajes esperados y culmine su trayectoria educativa.	
		4.5	Implementa estrategias de difusión de los enfoques del CNEB a toda la comunidad educativa	
		4.6	Implementa acciones o estrategias formativas para fortalecer el desempeño y bienestar de los docentes.	
		Porcentaje de directores que implementan de manera	5.1	Fortalece los espacios de participación democrática y organización de la institución educativa.





GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO
DIRECCIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA



"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

	adecuada y oportuna las prácticas de gestión del bienestar escolar para fortalecer el desarrollo de habilidades socioemocionales y la participación de la comunidad educativa en un clima escolar que favorezca la buena convivencia	5.2	Promueve la formulación participativa y monitorea la implementación de las normas de convivencia de la institución educativa.
		5.3	Implementa acciones de prevención de la violencia con estudiantes, familias y personal de la institución educativa.
		5.4	Gestiona la atención oportuna de situaciones de violencia contra estudiantes de acuerdo con los protocolos vigentes.
		5.5	Gestiona el funcionamiento de la red de protección para la prevención y atención de la violencia escolar.
		5.6	Fortalece el acompañamiento de los estudiantes y familias, en el marco de la Tutoría y Orientación Educativa y la Educación Sexual Integral.

7.3. Las estrategias de monitoreo y acompañamiento se orientan al recojo de información sobre la adecuación o formulación participativa de los instrumentos de gestión escolar y la implementación de los compromisos de gestión escolar, con la finalidad de mejorar y estimular el desempeño directivo con carácter formativo, lo que redundará directamente con el desarrollo integral de los estudiantes y su permanencia en el sistema educativo y la mejora del servicio educativo. Por ello, el monitoreo es un proceso planificado y sistemático de recojo de información que se complementa con la asistencia técnica en gestión escolar y otras estrategias formativas para mejorar el desempeño directivo. A continuación, se precisan las siguientes estrategias:

- a. **Visita de monitoreo y acompañamiento.** Tiene como finalidad observar y recoger información sobre la adecuación o formulación participativa de los instrumentos de gestión escolar y la implementación de los compromisos de gestión escolar en cada institución educativa. Permite identificar fortalezas y debilidades en la gestión de los servicios educativos en base a la observación, análisis y valoración de evidencias. En la visita de monitoreo y acompañamiento se utilizan instrumentos para el análisis de la gestión escolar y la valoración de la implementación de los compromisos de gestión escolar.

Tiene dos etapas:

- **Monitoreo a la implementación de los compromisos de gestión escolar.** Conlleva al registro sistemático de la implementación de los compromisos de gestión escolar 3, 4 y 5 mediante la verificación de acciones realizadas o productos alcanzados en cada una de las prácticas de gestión. El recojo de información se realiza aplicando la ficha o formato de monitoreo a la implementación de los compromisos de gestión escolar y tiene como fuente de información al director (a) de la institución educativa, revisión de las evidencias, observación de las condiciones del local escolar y entrevista o aplicación de encuestas a los miembros de la comunidad educativa.
- **Análisis de los instrumentos de gestión escolar.** Esta estrategia permite tener una apreciación técnica de la pertinencia y adecuación de la formulación de los instrumentos de gestión escolar (PEI, PCI, PAT y RI); por ello, es muy importante que se realice el análisis documental una vez que se concluya con el monitoreo a los compromisos de gestión escolar. En el proceso de análisis de los instrumentos de gestión escolar se utiliza las fichas de análisis documental de cada instrumento.
- **Asistencia técnica.** Es la parte formativa de la visita de monitoreo y acompañamiento. Se desarrolla sobre la base del registro de información en los instrumentos utilizados y la guía o ficha para el diálogo y reflexión (retroalimentación). Se sustenta en el enfoque reflexivo crítico y el diálogo horizontal entre monitoreado/a y monitor/a. Comprende los siguientes momentos: 1. Soporte socioemocional al directivo. 2. Reflexión sobre la gestión directiva. 3. Compromisos del directivo y acompañante.





b. **Estrategias formativas colectivas.** Se implementan como respuesta a la problemática identificada en las visitas de monitoreo. Son contextualizadas y responden a las demandas formativas de los directivos. Tienen como objetivo fortalecer las competencias y mejorar el desempeño de los directivos. Pueden ser virtuales o presenciales. Se sugiere considerar las siguientes estrategias:

- **Talleres.** Estrategia formativa de naturaleza práctica y enfocada en desarrollar competencias o capacidades específicas de los directivos. Son más de naturaleza masiva. Se implementa cuando la demanda formativa de los directivos es casi generalizada; es decir, se ha identificado una debilidad en la mayoría de los directivos. El impulsor, organizador y/o facilitador de los talleres es el equipo de gestión escolar de las UGEL o la DRE Ayacucho.
- **Grupos de interaprendizaje o comunidades profesionales de aprendizaje.** Es una estrategia formativa focalizada y especializada. Es impulsada por el equipo de gestión escolar de las UGEL o la DRE Ayacucho o directivos y tiene como protagonista a los mismos directivos quienes planifican y organizan una serie de actividades o estrategias formativas en función a las necesidades en gestión escolar o planificación institucional. Se organizan por niveles o modalidades o por afinidad de territorio.
- **Cursos y tutoriales virtuales.** Contribuyen a la comprensión de marcos teóricos y normativos que requieren los directivos para mejorar su desempeño y el servicio educativo. Es organizado por la DREA y requiere de un experto o facilitador. Forma parte de esta estrategia los cursos virtuales organizados por el MINEDU y la DRE Ayacucho.

Es necesario establecer procedimientos que se deben cumplir con responsabilidad y rigurosidad para alcanzar los objetivos del monitoreo y acompañamiento en gestión escolar.

a. **Antes.** Es la etapa preparatoria del monitoreo y acompañamiento. Se sugiere tener en cuenta las siguientes pautas:

- Revisión y comprensión de los instrumentos: ficha de monitoreo a la implementación de los compromisos de gestión escolar y fichas de análisis documental de cada instrumento de gestión.
- Tener impresos los instrumentos o el formato en un recurso tecnológico (tableta o laptop).
- Contar con el directorio de los directivos de las instituciones educativas.
- Planificar en la plataforma SIMON o el sistema de monitoreo de la DRE Ayacucho la visita a realizar.
- Contar con el cuaderno de campo como instrumento complementario de recojo de información.
- Coordinar con el director(a) de la institución educativa para informar sobre el trabajo a desarrollar, los componentes del monitoreo, los instrumentos a utilizar y la forma del recojo de información.
- Solicitar al directivo sus instrumentos de gestión escolar (virtual o en físico) y las evidencias de la implementación de los compromisos de gestión escolar.

b. **Durante.** Tiene dos momentos: verificación, análisis y valoración del nivel de implementación de los compromisos de gestión escolar y el análisis de los instrumentos de gestión escolar. Se sugiere tener en cuenta las siguientes pautas:

b.1. **Verificación, análisis y valoración del nivel de implementación de los compromisos de gestión escolar**

- El proceso de verificación, análisis y valoración del nivel de implementación de los compromisos de gestión escolar se realiza en una interacción monitor/a – directivo/a que es a la vez un proceso de diálogo reflexivo para ir identificando fortalezas y debilidades en la implementación de las prácticas de gestión escolar.





- El proceso de verificación, análisis y valoración del nivel de implementación de los compromisos de gestión escolar se realiza con la valoración de evidencias de cada práctica de gestión de los CGE 3, 4 y 5.

b.2. Análisis documental de los instrumentos de gestión escolar

- El análisis y valoración del nivel de adecuación o formulación participativa de los instrumentos de gestión escolar, es posterior al monitoreo de la implementación de los compromisos de gestión escolar.
- Este trabajo de recojo y análisis de información tiene dos fases: la primera fase, es el recojo de evidencias de la formulación participativa del instrumento de gestión en una interacción directa con el directivo o la aplicación de encuestas a los actores educativos y la segunda fase, el análisis y valoración del nivel de adecuación o formulación participativa de los instrumentos de gestión escolar que es un trabajo técnico de lectura de los instrumentos de gestión escolar y su análisis en función a las fichas de análisis documental.
- **En la primera visita (julio y agosto de 2025) se prioriza el análisis y valoración del nivel de adecuación o formulación adecuada del PEI y PAT y en la segunda visita (setiembre y octubre), se prioriza la formulación del RI.**
- En este momento no se desarrolla el diálogo reflexivo sobre el nivel de adecuación o formulación participativa de los instrumentos de gestión escolar.

- c. **Después.** Comprende a la asistencia técnica, la consolidación de los resultados y el seguimiento al cumplimiento de los compromisos asumidos. Se sugiere tener en cuenta las siguientes pautas:

• Sobre la preparación de la asistencia técnica:

- Una vez culminada las tareas de monitoreo a la implementación de los compromisos de gestión escolar y análisis de la adecuación o formulación participativa de los instrumentos de gestión escolar, el monitor debe disponer de un tiempo y espacio, para sistematizar la información contenida en los instrumentos utilizados.
- Luego, procede a su interpretación y valoración de las evidencias en función a los criterios o descriptores de desempeño para determinar el nivel alcanzado por el o la directivo y lo plasma en la ficha de monitoreo a la implementación de los compromisos de gestión escolar y las fichas de análisis documental.
- Finalmente, el monitor prepara el desarrollo de la asistencia técnica, identificando los aspectos que requiere ser abordado de forma prioritaria. Se sugiere, contar con una lista de preguntas sugerentes, que el monitor diseña en función al análisis de los resultados obtenidos por el directivo.

• Sobre la asistencia técnica:

- Aperturar la asistencia técnica mediante el diálogo reflexivo, con preguntas que permitan generar confianza, tranquilidad y recoger sentimientos del directivo sobre la experiencia; asimismo, hacerle saber la intención formativa del monitoreo y acompañamiento en gestión escolar. **(Soporte socioemocional).**
- Solicitar al/la directivo que identifique las fortalezas y debilidades en la implementación de los compromisos de gestión escolar y la adecuación o formulación participativa de los instrumentos de gestión escolar. Es muy importante orientar la reflexión a la autoevaluación del directivo, con preguntas precisas sobre lo observado para generar compromisos conscientes y concretos. **(Reflexión sobre la gestión directiva)**





"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

- Compartir con el directivo las conclusiones sobre su desempeño a partir de la aplicación de los instrumentos, resaltando las fortalezas y haciendo énfasis en las debilidades en función a los compromisos que se tiene que asumir de manera compartida.
- Es necesario que el monitor lleve consigo la caja de herramientas pedagógicas para brindar la asistencia técnica con sustento normativo y teórico.
- Registrar en el instrumento los compromisos de ambas partes, y la firma correspondiente. Se sugiere que el directivo conozca los compromisos y firme los instrumentos utilizados. **(Compromisos del directivo y monitor)**

● **Sobre la consolidación de resultados:**

- Utilizar un registro de consolidación de los resultados del monitoreo a los directivos o la extracción de los resultados del aplicativo SIMON del MINEDU o de la DRE Ayacucho.
- Identificar la tendencia mayoritaria de los resultados según los desempeños priorizados y los indicadores previstos.
- Emitir conclusiones descriptivas sobre las demandas formativas de los directivos. Se presenta una propuesta del instrumento de consolidación de resultados adjunto como anexo.

● **Sobre el seguimiento a los acuerdos y compromisos:**

- El monitor elabora un plan de acompañamiento individualizado o utiliza una matriz de seguimiento al monitoreo, precisando la caracterización o demandas de acompañamiento de los directivos monitoreados.
- En la matriz o plan se deben precisar los compromisos asumidos por el directivo y los plazos para su cumplimiento. Se presenta una propuesta del instrumento de seguimiento adjunto como anexo.

7.5. Las técnicas e instrumentos de monitoreo son el conjunto de procedimientos y recursos del que se sirve el sistema de monitoreo y acompañamiento para recoger información útil, pertinente y oportuna sobre la gestión escolar. La correspondencia entre técnica e instrumento se precisa en el siguiente cuadro:

Técnica	Instrumento
Observación sistemática	Ficha de monitoreo a la implementación de los compromisos de gestión escolar. Se ha estructurado en base a las prácticas de gestión de cada compromiso de gestión escolar. Utiliza la escala dicotómica para valorar el cumplimiento de cada criterio en función al análisis de las evidencias previstas. Precisa las escalas de valoración por cada práctica de gestión y compromiso de gestión escolar. Permite visualizar las fortalezas y debilidades en cada compromiso de gestión escolar y establecer compromisos de mejora.
Análisis documental	Rúbrica de análisis documental. Contiene indicadores e ítems organizados en dos aspectos: la formulación participativa y la pertinencia técnica del instrumento de gestión. Establece escala de valoración para definir el nivel de adecuación y formulación participativa.

7.6. La valoración de la implementación de los compromisos de gestión escolar y la adecuación o formulación participativa de los instrumentos de gestión escolar son dos aspectos que se relacionan directamente con el desempeño directivo; por ello, se propone la siguiente escala de valoración:

a. **Escala de valoración de la implementación de los compromisos de gestión escolar**

Nivel de logro	Conclusión descriptiva
1 En inicio	EI/La director/a evidencia muchas debilidades en la implementación de los compromisos de gestión escolar; por ello, debe organizar los equipos, establecer objetivos y metas, disponer de recursos y monitorear los avances y dificultades.



GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO
DIRECCIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA



"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

2 En proceso	El/La director/a evidencia fortalezas y debilidades en la implementación de los compromisos de gestión escolar; por ello, debe estimular al equipo de trabajo por los avances en los resultados, plantear acciones de mejora para superar las debilidades, monitorear y acompañar su trabajo.
3 Satisfactorio	El/La director/a evidencia muchas fortalezas en la implementación de los compromisos de gestión escolar; por ello, debe felicitar al equipo de trabajo por los resultados y acompañar su trabajo para garantizar la sostenibilidad.

b. Escala de valoración de la adecuación o formulación participativa del Proyecto Educativo Institucional y Plan Anual de Trabajo

Nivel de formulación	Rango numérico	Conclusión de la evaluación sobre el desarrollo de las prácticas de gestión
En inicio	1	El instrumento evidencia muchas debilidades en la formulación técnica de sus componentes, la redacción y organización de la información tiene muchas debilidades y no se evidencia un trabajo participativo en el proceso de formulación y aprobación.
En proceso	2	El instrumento evidencia fortalezas y debilidades en la formulación técnica de sus componentes, la redacción y organización de la información tiene fortalezas y debilidades y se evidencia cierto trabajo participativo en el proceso de su formulación y aprobación.
Satisfactorio	3	El instrumento evidencia fortalezas en la formulación técnica de sus componentes, la redacción y organización de la información es la adecuada y se evidencia un trabajo participativo consolidado en el proceso de su formulación y aprobación.



7.7. Cronograma del monitoreo y acompañamiento en gestión escolar

El cronograma del monitoreo y acompañamiento en gestión escolar es la presentación organizada de las estrategias previstas en el Plan, el mismo que debe considerar un cuadro resumen y una tabla organizada con la precisión de plazos y responsables.

Nº	Actividad operativa	Tarea	Periodo o fecha	Responsable
01	Visita de monitoreo y acompañamiento	1ra visita de monitoreo y acompañamiento a la gestión escolar	Hasta el 27 de agosto de 2025	DRE Ayacucho y UGEL
		2da visita de monitoreo y acompañamiento a la gestión escolar	Hasta el 07 de noviembre de 2025	DRE Ayacucho y UGEL
02	Asistencia técnica en gestión escolar	Taller para la formulación/actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI) dirigido a equipo de gestión escolar de las UGEL.	Julio de 2025	DRE Ayacucho
		Talleres de réplica para la formulación/actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI) dirigido a directivos de instituciones educativas focalizadas.	Agosto de 2025	UGEL
		Taller para la formulación/actualización del Reglamento Interno (RI) dirigido a equipo de gestión escolar de las UGEL.	Agosto de 2025	DRE Ayacucho
		Talleres de réplica para la formulación/actualización del Reglamento Interno (RI) dirigido a directivos de instituciones educativas focalizadas.	Setiembre de 2025	UGEL
		Taller para la formulación/actualización del Proyecto Curricular Institucional (PCI) dirigido a equipo de gestión escolar de las UGEL.	Octubre de 2025	DRE Ayacucho
		Talleres de réplica para la formulación/actualización del Proyecto Curricular Institucional (PCI) dirigido a directivos de instituciones educativas focalizadas.	Noviembre de 2025	UGEL
		Curso virtual en gestión escolar.	Agosto a Noviembre 2025	DRE Ayacucho





7.8. Pautas para la planificación del monitoreo y acompañamiento en gestión escolar en las UGEL:

La formulación del Plan Regional de Monitoreo y Acompañamiento en gestión escolar es formulado por el Equipo de Gestión Escolar de la DRE Ayacucho y el Plan Local de Monitoreo y Acompañamiento en Gestión Escolar es elaborado por el Equipo de Gestión escolar de la UGEL y debe contener mínimamente las siguientes partes:

1. Datos generales.
2. Justificación.
3. Objetivos (considerar la implementación satisfactoria de los compromisos de gestión escolar y la formulación participativa y oportuna de los instrumentos de gestión escolar).
4. Metas de atención (precisar el número de directivos a monitorear por nivel y modalidad educativa).
5. Matriz formativa (priorización de competencias y desempeños).
6. Metas de resultados.
7. Estrategias formativas (visita de monitoreo, acompañamiento, trabajo colegiado, microtalleres o talleres).
8. Instrumentos para el recojo de información y consolidación de resultados.
9. Cronograma del monitoreo y acompañamiento.
10. Evaluación y seguimiento.

El Plan Local de Monitoreo y Acompañamiento en Gestión Escolar debe ser socializado con los directores de las instituciones educativas focalizadas de la UGEL.



7.9. La UGEL prioriza la meta de monitoreo a directores e instituciones educativas según los siguiente criterios:

Nº	Criterio	Meta
1	Instituciones educativas de educación inicial polidocentes urbanas con mayor población estudiantil.	4
2	Instituciones educativas de educación primaria polidocentes urbanas con mayor población estudiantil.	4
3	Instituciones educativas de educación secundaria urbanas con mayor población estudiantil.	4
4	Instituciones educativas de educación inicial multigrado o unidocentes.	3
5	Instituciones educativas de educación primaria multigrado o unidocentes.	3
6	Instituciones educativas JER o JEC rurales o con pocas metas de atención.	4
7	Instituciones educativas CRFA o formación técnica.	1
8	Instituciones educativas de Educación Básica Alternativa urbana.	1
9	Instituciones educativas de Educación Básica Alternativa rural.	1
Total		25

En el caso de las instituciones educativas solo se monitorean los compromisos de gestión escolar y las prácticas de gestión según el modelo de servicio y, en planificación escolar solo la formulación del PAGE.

8. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

- 8.1. Los procedimientos no previstos en la presente directiva se establecen a nivel de UGEL o con la respectiva modificatoria del presente documento, siempre que no afecte la esencia y naturaleza de las disposiciones específicas.
- 8.2. Las instituciones educativas privadas pueden aplicar los lineamientos de la presente directiva como una iniciativa y compromiso en su proceso de adecuación a las condiciones básicas de calidad.

Ayacucho, junio de 2025



Dr. Oster Waldimer Paredes Fernández
 Director Regional de Educación de Ayacucho

