



MODELO SEV

Ruta de implementación y
ajuste a la teoría de cambio

CONTENIDO

1. ANTECEDENTES
2. EL MODELO DE SECUNDARIA COMO EXPERIENCIA DE VIDA (SEV)
 - 2.1. Componentes del Modelo SEV
 - 2.1.1. Componente de gestión
 - 2.1.2. Componente pedagógico y de convivencia
 - 2.2. Componentes del Modelo SEV y el Marco Orientador para la atención de adolescentes en secundaria
3. PROPUESTA DE AJUSTE A LA TEORÍA DE CAMBIO DEL MODELO SEV
4. RUTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO SEV
 - 4.1. Etapa 1: INICIO
 - 4.2. Etapa 2: DESARROLLO
 - 4.3. Etapa 3: MADURACIÓN
5. FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO SEV
 - 5.1. Alternativas para el fortalecimiento de capacidades
 - 5.1.1. Alternativa 1: Formación Interna
 - 5.1.2. Alternativa 2: Formación Mixta
 - 5.1.3. Alternativa 3: Formación externa
6. PROPUESTA DE ACOMPAÑAMIENTO (EXTERNO A LA IE) PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO SEV
 - 6.1. Formas de acompañamiento
 - 6.2. Cómo se realiza el acompañamiento
 - 6.2.1. Según actor
 - 6.2.2. Según tamaño de la IE
 - 6.3. Diversificación del acompañamiento
 - 6.4. Del equipo de acompañamiento
 - 6.5. Tiempos y actividades de los y las acompañantes
7. PROPUESTA DE INSTRUMENTOS PARA EL SEGUIMIENTO AL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO SEV
 - 7.1. Instrumento: Seguimiento de los momentos de la implementación del modelo SEV
 - 7.2. Instrumento: Balance logros alcanzados por la IE en la implementación del modelo SEV

ANEXOS:

Anexo 1: Ruta de implementación del modelo SEV: guía para la escuela

Anexo 2: Anexos de la propuesta de ruta de implementación

Documento elaborado por: Manuel Rodríguez

Foto carátula: @UNICEF UN0408025

RUTA DE IMPLEMENTACIÓN Y AJUSTE A LA TEORÍA DE CAMBIO

SECUNDARIA COMO EXPERIENCIA DE VIDA

1. ANTECEDENTES

De acuerdo a los resultados del último censo nacional (2017), en el Perú existen aproximadamente tres millones y medio de adolescentes entre 12 a 19 años que representan aproximadamente el 9% de la población total del país. Esta cifra representa una oportunidad para mejorar las oportunidades de las y los adolescentes y que estos puedan alcanzar todo su potencial de desarrollo.

Entendiendo este hecho y aún más las diversas situaciones que enfrentan o a las que están expuestos los y las adolescentes como violencia, discriminación, deficiente acceso a la salud sexual y reproductiva, maternidad y paternidad temprana, trabajo precario y aprendizajes alcanzados por debajo del nivel satisfactorio, UNICEF – Perú propuso la construcción e implementación de un modelo que pueda responder a las necesidades y demandas de las y los adolescentes. Este modelo se basó en experiencias nacionales e internacionales y se desarrolló a través del diálogo directo con los diferentes actores educativos.

Es así que, desde el año 2018, en alianza con las Direcciones Regionales de Educación de Huancavelica, Lima, Ucayali y Loreto, Unicef – Perú inicia la implementación del modelo de Secundaria como Experiencia de Vida (SEV) que, posteriormente a partir de la experiencia obtenida en el proceso, en el año 2020 se potencia en el diseño e implementación del “modelo de desarrollo integral adolescente basado en la escuela – Secundaria como experiencia de vida” (MDIA -SEV), en 52 IIEE del nivel secundario con la finalidad de promover el desarrollo pleno de las y los adolescentes, integrando elementos constitutivos al servicio educativo, como la protección, la salud y la articulación con otros actores y sectores del territorio.

Al término del año 2022, habiéndose incrementado a 56 IIEE focalizadas en el 2021, el proceso de implementación del acompañamiento concluyó con 48 IIEE, de ellas 20 de Ucayali, 18 de Loreto y 10 de Huancavelica, atendiendo a un aproximado de 12 mil estudiantes y 800 docentes. En todas ellas, se desarrollaron procesos de innovación y de transformación de la secundaria, a través de la formación y acompañamiento de diversos actores educativos.

Paralelamente, en estos años se ha venido trabajando con diferentes direcciones y oficinas del Ministerio de Educación, con la finalidad de generar mejoras en el servicio de educación para adolescentes. De esta manera, en el año 2021 se aprobó y publicó el “Marco Orientador para la atención de adolescentes en la educación secundaria”, documento que establece “un marco conceptual y orientaciones para la formulación de documentos de gestión, políticas sectoriales e intersectoriales, diseño de estrategias e intervenciones nacionales y regionales que atienden a los y las adolescentes con la finalidad de lograr su formación integral”.

De igual forma, se realizaron trabajos y coordinaciones con la Dirección de Educación Secundaria, la Dirección de Servicios Educativos Rurales y la Dirección de Formación Docente en Servicio, para la elaboración de los cursos de formación online y offline para los docentes y directivos de las instituciones educativas secundarias de todo el país, a partir de elementos y experiencias desarrolladas en las instituciones educativas focalizadas SEV. Esta formación disponible para las y los maestros ha sido sobre, Desarrollo Integral Adolescente, Aprendizaje basados en proyectos y participación protagónica adolescente, además se ha promovido el curso ya desarrollado de Gestión de la Convivencia Escolar.

A nivel de las regiones, con las DRE y UGEL se han desarrollado diversas asistencias técnicas y formación a los especialistas para una adecuada implementación del modelo SEV, las cuales han devenido en procesos de seguimiento y monitoreo por las propias UGEL a las acciones de cada una de las escuelas, creación de marcos normativos regionales para los procesos de implementación y

acciones de formación a otras instituciones educativas no focalizadas sobre algunos aspectos desarrollados en la escuelas SEV como los proyectos de aprendizaje y la participación adolescente.

Además, en el año 2022, se validaron en algunas instituciones educativas SEV de las regiones de Huancavelica, Loreto y Ucayali recursos tales como: orientaciones para el trabajo colegiado, proyectos de aprendizajes integrados y el proceso de consulta participativa centrada en las y los adolescentes, que pueden ser usados por todos los docentes del nivel secundario del país.

Toda esta experiencia y elaboración de recursos a cargo de las diferentes áreas y equipos de UNICEF (educación, salud, protección, género) durante el proceso de implementación de la SEV y luego del Modelo DIA SEV, fueron recogidos en dos primeros documentos elaborados por CISE-PUCP: Ajuste al modelo de Desarrollo Integral Adolescente y Ruta de implementación articulada de la SEV en la IE, en el año 2021.

El presente documento, a partir de la revisión de los anteriores documentos, las sistematizaciones nacionales y regionales realizadas a la experiencia (entre el 2019-2023) y el estudio de evidencias de la experiencia SEV (2023), plantea una propuesta de cambio y ruta de implementación, ajustada y focalizada en relación a la competencia y responsabilidad del área de Educación de Unicef, en lo que refiere a la implementación de la SEV.

2. EL MODELO DE SECUNDARIA COMO EXPERIENCIA DE VIDA (SEV)

La SEV se basa en dos conceptos: **la centralidad y la integralidad del sujeto adolescente**. El primero significa que todo el servicio educativo se organiza en función a las y los adolescentes, respetando sus intereses y necesidades para alcanzar el desarrollo pleno con acciones pertinentes que les permitan expresar su voz, opinar y participar en la toma de decisiones.

El segundo significa que el servicio educativo no solo ofrece o genera espacios de aprendizaje relacionados con los conocimientos, sino también provee un entorno de cuidado, de protección y de confianza, así como también un ambiente en donde se construyen relaciones y oportunidades en el marco de la igualdad de género, garantizando el ejercicio pleno de los derechos de las y los adolescentes.

Tanto la centralidad como la atención integral se atienden desde la perspectiva de la participación de los actores de la comunidad educativa, en especial desde la participación adolescente, como un eje dinamizador de las acciones de la gestión escolar y el desarrollo de la propuesta pedagógica (en donde la convivencia se da de forma transversal y permanente en ambos componentes), pues es, desde la voz y acción de las y los adolescentes, que las oportunidades de transformación se amplían y se genera un sentido de pertenencia más fuerte a esa comunidad llamada escuela.

La participación es clave para lograr la autonomía, tanto a nivel de las y los adolescentes a partir de la formación de su pensamiento crítico para la toma de decisiones, como a nivel de la institución educativa, como una comunidad que reflexiona y actúa para mejorarse continuamente.

La secundaria es una experiencia de vida que reconoce la **interacción entre la cultura escolar y la cultura adolescente**, y que permite al estudiante construirse y reconstruirse como sujeto adolescente.

Por tanto, la secundaria es un espacio de construcción y afirmación de identidades, que propicia espacios y relaciones que reconocen la individualidad del adolescente y nutren su vivencia escolar, tanto para afirmar identidades como para desarrollar aprendizajes significativos que lo vinculen con su desarrollo personal y su comunidad.

Además, la secundaria es una experiencia de vida en el presente y para el futuro, que atiende sus necesidades e intereses actuales y que los prepara para vivir en el futuro, buscando una inserción positiva en su entorno laboral y social.

A partir de estos planteamientos es que se amplía el modelo hacia una intervención más integral: El modelo de desarrollo integral adolescente basado en la escuela (Modelo DIA-SEV) propone seis transformaciones que presentan una serie de cambios, en esencia, de paradigmas y actuaciones de los diferentes actores educativos. Estas transformaciones son aquello que queremos que suceda en la escuela para lograr un desarrollo integral adolescente, y están centradas en la escuela y el contexto local.

Estas transformaciones se definen en:

i) Aprendizajes significativos y orientados a las necesidades e intereses de las y los adolescentes y su contexto: esto requiere cambiar el paradigma de que los y las adolescentes son sujetos pasivos y por el contrario activos de su propio aprendizaje. Para ello se requiere que las y los docentes planteen experiencias de aprendizaje en donde se reconozca a las y los adolescentes, se promueva la expresión de la diversidad de identidades y contextos, y que asuman que esa diversidad manifiesta de las y los adolescentes es una oportunidad para su desarrollo y que, por ello, es necesario incorporarla en los procesos pedagógicos.

ii) Prácticas institucionales democráticas que garanticen la participación de las y los estudiantes: Permite lograr una escuela democrática en donde se reconoce, valora y toma en cuenta la voz de cada uno de los actores educativos, fundamentalmente la de las y los adolescentes. Esta participación es genuina en los espacios de gestión institucional y en diferentes niveles.

iii) Actores escolares reconocen, valoran e incluyen las identidades y las culturas de las y los adolescentes: El reconocimiento y valoración de las identidades y culturas adolescentes y su incorporación en la cultura escolar y en sus procesos institucionales y pedagógicos, es fundamental. Esta transformación dinamiza y da sentido a las acciones de las demás transformaciones.

iv) Entornos de aprendizaje que promueven estilos de vida saludables: es necesario reconocer a la escuela como espacio privilegiado para la promoción de estilos de vida que contribuyan a mantener o mejorar la salud y prevenir tempranamente los riesgos y problemáticas de salud comunes durante la adolescencia.

v) La convivencia en la escuela, un entorno de cuidado y protección: las escuelas deben ser espacios estimulantes para la generación de conocimientos y el desarrollo de nuevas ideas, lo cual pasa por asegurar interacciones respetuosas entre todos los miembros de la comunidad educativa, que conviven día a día fomentando una red de aprendizajes que van más allá de la adquisición de conocimientos académicos.

vi) La articulación de la escuela con los otros actores sociales e institucionales de su territorio: conocer los entornos locales, sus dinámicas, sus prácticas, son clave para entender la forma de actuar de los adolescentes. Los cambios que buscamos que ocurran en las escuelas, y en particular en los adolescentes, deben tener un correlato y soporte en las dinámicas que ocurren fuera de la escuela. Por ello, consideramos que el gobierno local (a través de su alcalde y funcionarios), la comunidad organizada (instancias de participación y concertación) y el gobierno regional y nacional (a través de sus instancias desconcentradas), son actores claves que pueden, desde su rol, acompañar y fortalecer los procesos de cambios que se han planteado para la escuela que se quiere.

2.1. COMPONENTES DEL MODELO SEV

Con la finalidad de organizar las acciones para transformar el servicio educativo a una Secundaria con Experiencia de Vida, esta se estructura en dos componentes esenciales de la escuela: gestión y pedagógico. Ha de entender que el aspecto relacionado a la convivencia es transversal tanto a nivel

de la gestión como a lo pedagógico¹. Es preciso señalar que estos no corresponden a compartimentos estancos ni independientes, es decir, también están en continuo cambio y se interrelacionan unos con otros.

2.1.1. COMPONENTE DE GESTIÓN

Se propone para el componente de gestión de la Secundaria como Experiencia de Vida las siguientes características:

a. Una gestión basada en el liderazgo pedagógico

Todo el accionar debe estar centrado en el desarrollo de las y los adolescentes, por tanto concebir que todas las acciones que ejecutamos deben contribuir de forma directa e indirectamente al logro de aprendizajes de los estudiantes, por ello es de suma importancia que el equipo directivo enfatice que la conducción de la institución se basa en la promoción y desarrollo de competencias para la vida de los estudiantes, a través del acompañamiento de los procesos pedagógicos, de la ejecución de sesiones de enseñanza aprendizaje o de aquellas actividades no formales que complementan la formación pero que tienen un fin pedagógico, educativo. La gestión no debe basarse en la implementación de acciones para mejorar los procesos administrativos con la finalidad de mejorar el sistema por el sistema, sino por mejorar el servicio para y en el y la adolescente.

No obstante, este liderazgo pedagógico no depende únicamente de una persona, sino por el contrario, intervienen en él (y se configura también) la suma de habilidades de diferentes actores que conforman “una organización”, es decir, el liderazgo no depende única y exclusivamente del director de la IE, sino también de los otros actores.

Esta característica está directamente vinculada con el Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, y sus respectivas competencias, del Marco del Buen Desempeño Directivo.

Por ello, hará falta el compromiso y la dedicación de toda la comunidad educativa para el establecimiento y legitimación del liderazgo del director.

b. Una Gestión que tiene como principio la participación activa de sus actores

Una gestión que promueve la participación activa de todos los actores, en especial de las y los adolescentes, en el quehacer educativo es indispensable para formar ciudadanos que busquen el bien común y que a partir de su desarrollo puedan conformar un tejido social que promueva el bienestar de todos y todas. Sin embargo, esta participación no sólo debe restringirse a la posibilidad de expresar libremente las opiniones sino a que estas sean tomadas en cuenta y que a su vez puedan contribuir a la toma de decisiones. Así, no solo constituye un derecho, sino también un deber puesto que se asume una responsabilidad en las decisiones que se toman en la conducción de la vida institucional del centro.

La participación de los diversos actores se establece en diferentes formas y niveles, dependiendo del rol que cumplen: desarrollando, liderando proyectos en la escuela,

¹ Para el caso de los modelos de servicio educativo que implementa el Minedu, de acuerdo a la Resolución de Secretaría General 345-2017-Minedu con la que se aprueban las disposiciones para la creación de modelos de servicio educativo para la educación básica, estas consideran tres componentes: pedagógico, de gestión y de soporte, este último referido a las estrategias de formación y a la dotación de equipamiento, infraestructura y mobiliario.

evaluándolos, en jornadas de trabajo, de reflexión, en asambleas o reuniones en donde se diseñan acciones, donde se toman decisiones.

En tal sentido, la participación sería la capacidad de hacerse cargo del ejercicio de sus derechos observada en diferentes niveles de empoderamiento de los componentes (opinar, informarse, ser oídos, tomar decisiones, organizarse), en función a su propia iniciativa y de modo congruente a la edad y a sus particularidades.

No obstante, las personas sean estudiantes, docentes o cualquier actor de la comunidad educativa debe poder sentirse parte de esta porque percibe que sus aportes, sus ideas y opiniones, así como sus acciones contribuyen al bienestar de toda la comunidad. Esta participación debe darse, de distinta manera, tanto en los componentes pedagógicos, de gestión y naturalmente en la convivencia.

c. Una Gestión hacia la mejora continua

La reflexión y análisis permanente de las prácticas educativas y de gestión como parte de la vida y cultura institucional, es el rasgo que permite mejorar de forma continua. Importa no sólo una evaluación de la situación actual sino, sobre todo, de lo actuado, ya que a partir de esto se genera experiencia y conocimiento, fundamental para retroalimentar y mejorar nuestra práctica. Esto último constituye un desafío, ya que se requiere implementar procesos de gestión del conocimiento, como la generación, sistematización y difusión de aquellas lecciones aprendidas que no sólo beneficiarán a cada uno de los actores de la comunidad educativa, sino al sistema en general.

d. Una gestión que promueve la convivencia saludable y el cuidado

Existen numerosas evidencias que demuestran que un entorno favorable de salud, protección y buen trato promueven el desarrollo de aprendizajes en las y los adolescentes, además de proveer un ambiente en el que todas y todos los actores de la comunidad educativa se sientan seguros y en un lugar de confianza. Es imprescindible “desinstalar formas de relación y actitudes que fomenten la violencia e instalar nuevos paradigmas que ayuden a mejorar una relación respetuosa, horizontal y basada en el buen trato con los chicos y chicas”, y también con y entre los demás actores educativos. Esto también implica una mirada intercultural de la convivencia y con atención también al género, además de velar por el respeto a las diferencias y su aprovechamiento como potencialidad para el desarrollo de la tolerancia y convivencia con los demás.

e. Una gestión que se reconoce en el territorio y sus potencialidades (actores y sectores)

La atención a las demandas, necesidades e intereses de las y los adolescentes no solo pasa por el desarrollo de las competencias establecidas en un programa curricular. Si bien es cierto, la principal función y objeto de una institución educativa es contribuir a la formación de ciudadanos, esta labor no sólo se realiza a través de acciones de enseñanza aprendizaje.

Por el contrario, la atención integral al adolescente pasa por considerar como parte del servicio de atención (además de considerar al territorio, sus potencialidades y posibilidades, como insumo para el desarrollo de aprendizajes), aquellos otros servicios que se brindan desde otros sectores y desde otros niveles de gobierno, de tal modo que podamos brindar una atención multidimensional a las y los adolescentes que va más allá de lo meramente educativo y que satisfaga oportunamente la demanda de las adolescentes.

Por esta razón, es importante que la institución educativa pueda generar sinergias con los programas, proyectos y planes de otros sectores y actores (personales e institucionales) que se desarrollan en el territorio como los de salud y protección, aprovechando así todo aquello que pueda beneficiar a las y los adolescentes.

f. Una gestión que promueve el reconocimiento y valoración de las diferencias, la igualdad de género, de oportunidades y es inclusiva.

Una gestión que atiende a las **personas** y promueve el desarrollo de ellas sin diferencias para que puedan tener las mismas oportunidades sin distinción, sean urbanas o rurales, hombres o mujeres, con o sin discapacidad; atendiendo sus reales necesidades de acuerdo a su etapa de vida y potenciando sus habilidades para que puedan alcanzar el bienestar individual y común.

Asimismo, que reconozca, rescate y valore las prácticas culturales que promueven el fortalecimiento de la identidad, tomándolas como una posibilidad y oportunidad para el desarrollo de la convivencia positiva con alto valor en la diversidad.

No obstante, es necesario explicitar la importancia de garantizar una educación para adolescentes que promueva la igualdad de género, que reconozca y erradique prácticas discriminatorias y de clara desventaja para el desarrollo de las mujeres frente a los varones. Muchas de ellas normalizadas y que forman parte no sólo de la cultura institucional sino también de prácticas sociales aceptadas.

Esta gestión implementa acciones para que ninguna persona, ningún actor educativo sea estudiante, docente, padre o madre de familia o miembro del equipo directivo, se vea afectada(o) por la vulneración de sus derechos, sobre todo al de acceder a una educación de calidad. Solo una gestión educativa que considere a las personas como centro de su acción, atendiendo y valorando las diferencias y a partir de ellas ofrecer las mismas oportunidades de desarrollo personal y familiar, podremos construir una sociedad democrática y justa.

2.1.2. COMPONENTE PEDAGÓGICO Y DE CONVIVENCIA

Este componente asume una pedagogía centrada en el sujeto que aprende y en las oportunidades formativas que se dan en el ambiente escolar y de la comunidad. Esto implica entonces la asunción de una mirada sistémica del proceso educativo y el impacto de la pedagógica en los aprendizajes que generan tanto en la escuela como en el entorno; por tanto, es integral e intencionada. Supone una mirada crítica del entorno y una comprensión más profunda de las potencialidades del sujeto que aprende y de la construcción del conocimiento desde las experiencias y saberes previos del adolescente y de su entorno. Busca procesos de emancipación del individuo a partir del reconocimiento de su propia valía y del lugar que ocupa en el mundo. La pedagogía asumida se inscribe en una visión crítica, constructivista, integral y emancipadora.

Los principios pedagógicos son las condiciones esenciales que subyacen a la propuesta pedagógica de la SEV.

a. Centralidad en el sujeto adolescente

Reconoce al estudiante como adolescente y ciudadano con necesidades, aspiraciones, intereses y características propias que oferta el servicio educativo teniendo como eje al adolescente.

b. Reconocimiento y afirmación de la identidad del adolescente

Reconoce y afirma al adolescente como sujeto único y valioso que puede aportar a los otros y otras. Se asume la adolescencia como un tiempo que se caracteriza por el incremento en la autoconciencia, la búsqueda de la identidad y autodeterminación.

c. Autonomía y protagonismo del sujeto que aprende

Promueve a las y los adolescentes sean protagonistas de su propio proceso de aprendizaje, los considera capaces no solo de poseer conocimientos sino generarlos a través del auto e

interaprendizaje: “aprender a aprender y aprender con el otro”. Forma sus opiniones, elabora sus propios conceptos, recurre a la propia experiencia como fuente privilegiada y punto de partida.

d. Trabajo colaborativo y articulación de saberes y competencias

Se promueven las relaciones de colaboración y de ayuda mutua partiendo del reconocimiento positivo y la confianza. Desarrolla una cultura que valora la participación, el intercambio y el interaprendizaje y los saberes de todas y todos, propiciando un clima favorable para el logro de los objetivos.

e. La realidad como fuente de aprendizaje que da sentido de utilidad, pertinencia y de transformación del entorno

Propone generar procesos de aprendizajes significativos y pertinentes, conectados con lo que el adolescente vive a nivel personal, social, local o mundial. De esta manera las y los adolescentes toman posición frente a aquellos asuntos que los involucran y afectan como ciudadanos y contribuyen en la construcción del bienestar general, en la consolidación de los procesos democráticos y en la promoción de los derechos humanos. Les proporciona un sentido de pertenencia a su entorno y actuar desde un rol protagónico.

2.2. COMPONENTES DEL MODELO SEV Y EL MARCO ORIENTADOR PARA LA ATENCIÓN DE ADOLESCENTES EN SECUNDARIA

La visión que plantea el Marco Orientador, como visión para transformar la educación secundaria, se define como la “formación de ciudadanos y ciudadanas con sentido de pertenencia a una comunidad, compromiso con la construcción de una sociedad más justa y solidaria, con respeto y valoración de la diversidad”. Del mismo modo, propone cuatro finalidades para atender la formación integral de las y los adolescentes: el desarrollo personal y cuidado de sí mismo, convivencia en la diversidad, cuidado del otro y el entorno, la participación para la transformación del entorno y la búsqueda del bien común, aprender con autonomía.

Para lograr la visión y finalidades de la educación secundaria que propone el Marco Orientador, se requieren cambios o “prácticas” en la pedagogía, la gestión escolar y el sistema educativo. Las prácticas en la pedagogía buscan formar ciudadanos y ciudadanas plenos que contribuyan a una sociedad más justa y democrática, que promueva y defienda las libertades y derechos individuales y colectivos. Los cambios en la escuela implican revisar su papel como espacio de cuidado, contención y protección. Los cambios en el sistema buscan garantizar las trayectorias escolares de los adolescentes y los modelos de servicios con criterios de calidad, equidad y pertinencia. Por último, es importante articular los distintos niveles de gestión al interior del sistema y con otros sectores para atender integralmente a los adolescentes.

El modelo SEV se alinea con esta visión y finalidades que plantea el Marco Orientador, ya que, coloca a las y los adolescentes en el centro de toda acción no sólo pedagógica sino también de gestión y para ello se requieren transformaciones a distinto nivel como la renovación de la práctica pedagógica para desarrollar aprendizaje con sentido y útiles, y gestionar la institución educativa de tal modo que se ofrezcan todos los recursos, posibilidades y oportunidades para el desarrollo integral adolescente.

Componentes SEV	Marco Orientador
Componente Pedagógico	Prácticas clave para transformar la pedagogía
Centralidad en el sujeto adolescente	Acompañamiento para el bienestar
	Acompañamiento en los proyectos de vida
Reconocimiento y afirmación de la identidad adolescente	Retroalimentación, escucha y diálogo

Autonomía y protagonismo del sujeto que aprende	Procesos metacognitivos
Trabajo colaborativo y articulación de saberes y competencias	Reflexión crítica y argumentación
La realidad como fuente de aprendizaje que da sentido de utilidad, pertinencia y de transformación del entorno	Trabajo por proyectos: crea y utiliza conocimientos en el mundo real
	Convivencia ciudadana respetuosa en el aula
Componente de Gestión	Prácticas clave para transformar la gestión
Una gestión basada en el liderazgo pedagógico	Liderazgo pedagógico, trabajo colegiado y reflexión sobre la práctica
Una Gestión que tiene como principio la participación activa de sus actores	Acompañamiento en la participación y organización estudiantil para el ejercicio ciudadano
Una Gestión hacia la mejora continua	
Una gestión que promueve la convivencia saludable y el cuidado	Convivencia democrática, inclusiva e intercultural
Una gestión que se reconoce en el territorio y sus potencialidades (actores y sectores)	Gestión de las condiciones organizacionales, operativas y de soporte
	Instrumentos de gestión inclusiva en torno al bienestar de los sujetos y que visibiliza a las y los adolescentes

3. PROPUESTA DE AJUSTE A LA TEORÍA DE CAMBIO DEL MODELO SEV

A partir de la experiencia desarrollada en el proceso de implementación del modelo SEV entre los años 2018 a 2022 se planteó una teoría de cambio que propone el siguiente impacto y tres resultados:

Impacto

Más adolescentes culminan oportunamente su educación básica desplegando su potencial y las competencias requeridas para el desarrollo de sus proyectos de vida y para la transformación de su entorno y la búsqueda del bien común.

Resultados

Resultado 1: Aprendizajes

Docentes y adolescentes mejoran sus habilidades transferibles (cognitivas, sociales y emocionales) fortaleciendo el aprendizaje autónomo, la convivencia democrática, la integración al mundo digital y el desarrollo de competencias para la empleabilidad.

Resultado 2: Trayectoria sin interrupciones

Las y los adolescentes inician, permanecen y concluyen su trayectoria escolar con mayores posibilidades de transitabilidad hacia la educación técnico – superior y el mundo del trabajo.

Resultado 3: Bienestar de las y los estudiantes

Las y los adolescentes incrementan su bienestar y conviven en entornos protectores en donde se sienten física, social y emocionalmente seguros para aprender.

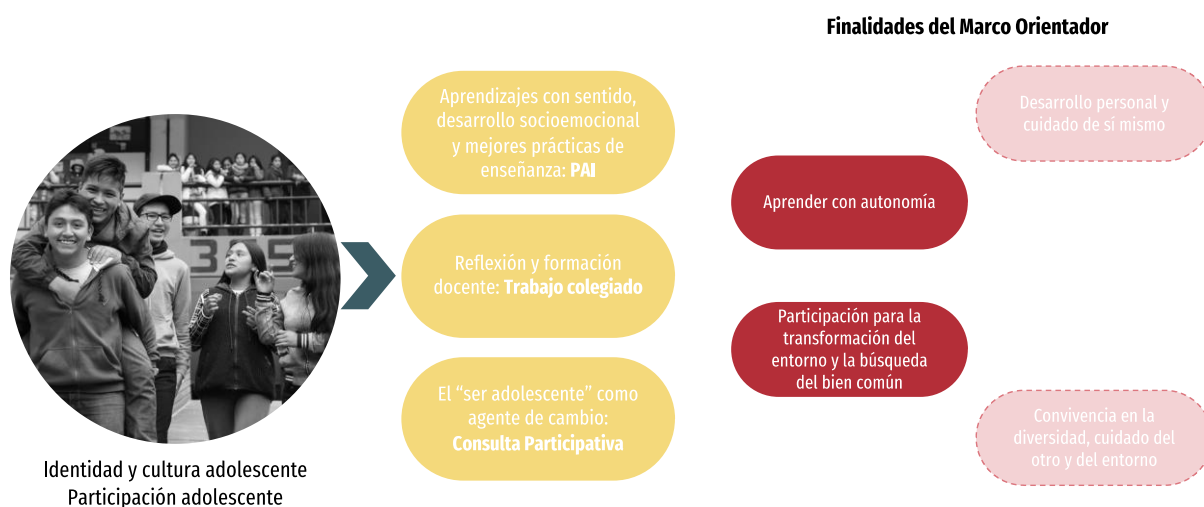
Por otro lado, el Marco Orientador, plantea cuatro finalidades para la educación de adolescentes:

1. Desarrollo personal y cuidado de sí mismo.
2. Convivencia en la diversidad, cuidado del otro y del entorno.
3. Aprender con autonomía
4. Participación para la transformación del entorno y la búsqueda del bien común.

Con el propósito de plantear un ajuste a la teoría de cambio propuesta para el modelo SEV y atendiendo las finalidades que expresa el Marco Orientador, es necesario identificar, a modo de elementos clave, los cambios que se han producido en las instituciones educativas que han implementado el modelo SEV y que han sido registrados en las sistematizaciones de la experiencia en años anteriores. Estos cambios principalmente se han dado en dos niveles: a nivel de paradigma y a nivel de actuación.

El primero de ellos referido al acercamiento que han tenido los docentes y directivos del “ser adolescente”, empezando a reconocer su diversidad y sus necesidades de atención para poder colocarlo al centro de toda acción, ya sea a nivel de lo pedagógico como en lo institucional. Este hecho sirve de base para fijar el segundo cambio a nivel de la actuación, y está relacionado con la participación protagónica adolescente, reconocida como un “desencadenante” para desarrollar más cambios en la cultura escolar y apropiación del ser adolescente en la institución educativa.



De esta forma, podemos decir que tanto el reconocimiento del “ser adolescente”, su identidad y diversidad como la participación, son elementos clave para activar y desarrollar cambios de mejora para el servicio de educación adolescente.





El reconocimiento de la diversidad y la valoración de las identidades y culturas adolescentes sirven de base para reflexionar y desarrollar acciones dirigidas al bienestar de los y las estudiantes en un ambiente que brinda protección y confianza. A su vez, este tipo de entorno contribuye al logro de aprendizajes que permitan desarrollo integral y de su proyecto de vida bajo un acompañamiento. La participación protagónica adolescente no sólo en lo referido a la gestión institucional sino también en los procesos pedagógicos, como sujetos activos de su propio aprendizaje, es un medio para desarrollar la autonomía.

En este orden de ideas, se propone el siguiente ajuste a la teoría de cambio y la cadena de resultados:

IMPACTO ↑	Adolescentes culminan oportunamente su educación básica alcanzando su desarrollo personal y cuidado de sí mismo en un ambiente de bienestar socioemocional, de convivencia en la diversidad y libre de todo tipo de violencia y discriminación, desplegando todo su potencial para aprender con autonomía y participando para la transformación de su entorno y la búsqueda del bien común			
	RESULTADOS ↑	1. Adolescentes mejoran sus habilidades transferibles (cognitivas, sociales y emocionales) fortaleciendo el aprendizaje autónomo, la convivencia democrática, la integración al mundo digital y el desarrollo de competencias para la empleabilidad, articulándose al mundo productivo y el afianzamiento de sus proyectos de vida.	2. Adolescentes participan protagónicamente en la vida institucional y pedagógica de la institución educativa transformando la cultura escolar y su entorno para el bien común.	3. Adolescentes incrementan su bienestar y conviven en entornos protectores en donde se sienten física, social y emocionalmente seguros para aprender.
PRODUCTOS	1.1. Docentes desarrollan experiencias y proyectos de aprendizaje incorporando las habilidades transferibles a partir de los intereses y necesidades de las y los adolescentes y promueven el aprendizaje autónomo.	2.1. Las y los adolescentes organizados participan protagónicamente en las decisiones de gestión de la escuela mediante estrategias de consulta entre pares, diálogo intergeneracional y toma de decisiones con los otros actores de la comunidad educativa.	3.1 Directivos, docentes, adolescentes, familias y comunidad participan protagónicamente del diagnóstico, planificación e implementación de estrategias para el bienestar de las y los adolescentes: protección contra la violencia, que contribuyen a generar entornos protectores y de desarrollo socioemocional en la escuela.	4.1. Se desarrollan procesos participativos con toda la comunidad educativa fortaleciendo instancias de participación y de gestión como: CONEI, Municipio Escolar, comisiones de la IE, y sus propuestas se incorporan en los instrumentos de gestión.
	1.2. Docentes fortalecen la formación para el emprendimiento y la vinculación con el mundo productivo en la implementación curricular, con iguales oportunidades para hombres y mujeres y en articulación con instituciones de educación superior y técnico productivo.	2.2. Las y los adolescentes organizados despliegan sus habilidades transferibles a través de actividades de expresión de sus identidades haciendo uso de los medios de su preferencia para comunicar sus necesidades, aspiraciones, preocupaciones, demandas hacia la comunidad educativa y aliados institucionales.		4.2. Se desarrollan espacios de reflexión, análisis y propuesta de mejora de las prácticas, como el trabajo colegiado y la reunión técnica colegiada.
SUPUESTOS	Directivos y docentes, familias y estudiantes comprometidos con el cambio	Baja rotación de directivos y docentes	Marcos normativos regionales que regulan e incentivan los cambios	Involucramiento de las autoridades y especialistas de la DRE/UGEL

RESULTADOS  PRODUCTOS  ACTIVIDADES	1. Adolescentes mejoran sus habilidades transferibles (cognitivas, sociales y emocionales) fortaleciendo el aprendizaje autónomo, la convivencia democrática, la integración al mundo digital y el desarrollo de competencias para la empleabilidad, articulándose al mundo productivo y el afianzamiento de sus proyectos de vida.	
	1.1. Docentes desarrollan experiencias y proyectos de aprendizaje incorporando las habilidades transferibles a partir de los intereses y necesidades de las y los adolescentes y promueven el aprendizaje autónomo.	1.2. Docentes fortalecen la formación para el emprendimiento y la vinculación con el mundo productivo en la implementación curricular, con iguales oportunidades para hombres y mujeres y en articulación con instituciones de educación superior y técnico productivo.
	1.1.1 Diseño, implementación y evaluación de proyectos de aprendizaje integrados que incorporen el uso de recursos y plataformas digitales.	1.2.1. Actividades de orientación vocacional en el marco del proyecto de vida de las y los adolescentes, el plan de tutoría institucional. 1.2.2. Implementación de alguno de los mecanismos y alternativas para la transitabilidad de acuerdo al marco normativo vigente. con instituciones especializadas en el tema.

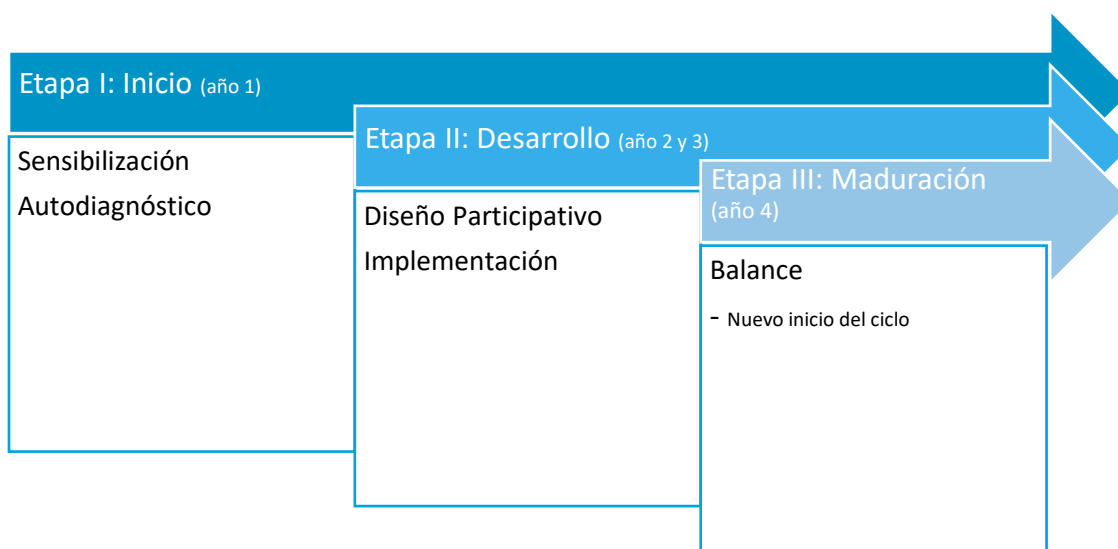
RESULTADOS  PRODUCTOS  ACTIVIDADES	2. Adolescentes participan protagónicamente en la vida institucional y pedagógica de la institución educativa transformando la cultura escolar y su entorno para el bien común.	
	2.1. Las y los adolescentes organizados participan protagónicamente en las decisiones de gestión de la escuela mediante estrategias de consulta entre pares, diálogo intergeneracional y toma de decisiones con los otros actores de la comunidad educativa.	2.2. Las y los adolescentes organizados despliegan sus habilidades transferibles a través de actividades de expresión de sus identidades haciendo uso de los medios de su preferencia para comunicar sus necesidades, aspiraciones, preocupaciones, demandas hacia la comunidad educativa y aliados institucionales.
	2.1.1. Desarrollo del proceso de consulta participativa centrada en las y los adolescentes. 2.1.2. Fortalecimiento del Municipio Escolar	2.2.1. Desarrollos de espacios y momentos para la expresión adolescente como “la semana de expresión adolescente”. 2.2.2. Implementación de la estrategia nacional “Somos Pares”

RESULTADOS ↑	3. Adolescentes incrementan su bienestar y conviven en entornos protectores en donde se sienten física, social y emocionalmente seguros para aprender.
	3.1. Directivos, docentes, adolescentes, familias y comunidad participan protagónicamente del diagnóstico, planificación e implementación de estrategias para el bienestar de las y los adolescentes: protección contra la violencia, promoción de la salud (escuelas promotoras de la salud - EPS), educación sexual integral, que contribuyen a generar entornos protectores en la escuela.
PRODUCTOS ↑	3.1.1. Desarrollo del diagnóstico sobre violencia escolar y promoción de la salud.
	3.1.2. Promoción de los mecanismos y protocolos contra la violencia escolar.
	3.1.3. Activación y fortalecimiento de las BAPES
	3.1.4. Desarrollo de Habilidades Socioemocionales (HSE) y de educación sexual integral (ESI), incorporadas en el Plan de Tutoría Institucional.
	3.1.5. Implementación de la tutoría individual
ACTIVIDADES	

RESULTADOS ↑	4. Adolescentes se benefician de una gestión escolar democrática que promueve la autonomía y clima institucional, una comunidad de desarrollo profesional y de aprendizaje y, la articulación con la familia y la comunidad, bajo los enfoques de género, intercultural y territorial para la atención de sus necesidades.
	4.1. Se desarrollan procesos participativos con toda la comunidad educativa fortaleciendo instancias de participación y de gestión como: CONEI, Municipio Escolar, comisiones de la IE, y sus propuestas se incorporan en los instrumentos de gestión.
PRODUCTOS ↑	4.2. Se desarrollan espacios de reflexión, análisis y propuesta de mejora de las prácticas, como el trabajo colegiado y la reunión técnica colegiada.
	4.2.1. Planificación, ejecución y evaluación de reunión técnica colegiada (Equipo directivo y/o comités de gestión escolar).
	4.2.2. Atención y orientación a las familias.
	4.2.3. Mapeo y alianzas con actores y sectores que intervienen en el territorio.
	4.2.4. Alianzas con actores productivos del territorio e instituciones de educación superior y técnicas productivas como CETPRO.
4.2.5. Sistematización y difusión de experiencias de gestión pedagógica, institucional, de convivencia o de participación adolescente.	
ACTIVIDADES	4.2.1. Planificación, ejecución y evaluación de trabajo colegiado docente y de tutores.
	4.2.2. Diseño e implementación de estrategias formativas internas como: grupos de interaprendizajes, jornadas de reflexión, talleres o intercambio de experiencias.
	4.2.3. Acompañamiento interno docente por parte del equipo directivo.

4. RUTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO SEV

A partir de la propuesta de ajuste de la teoría de cambio del modelo SEV, se propone una ruta de implementación que comprende dos niveles, el primero de ellos referido a las acciones a desarrollar a nivel de las instancias de gestión descentralizada, esto es a nivel de las UGEL y DRE, y el segundo nivel referido a los procesos y acciones que deben desarrollarse internamente en cada una de las instituciones educativas. De esta manera, se plantea que la ruta de implementación del modelo SEV se estructure en base a tres etapas y cinco momentos, tomando como referencia temporal cuatro años (no exclusiva).



4.1. Etapa I: INICIO

Esta etapa está signada por el desarrollo de generación de condiciones para la puesta en marcha de la ruta de transformación en cada una de las escuelas focalizadas. Se prevé que pueda desarrollarse en un año (como referencia).

Implica a nivel de las IGD las siguientes acciones:

1. **Identificación de IIEE posibles a focalizar:** Recojo de información respecto a los indicadores educativos y otros que se requieran para la ruta de transformación. Determinación de criterios para la selección de instituciones educativas (logros de aprendizaje, liderazgo directivo, participación de la comunidad y familia, resultados de indicadores educativos como matrícula, abandono, repitencia, entre otros).
2. **Diálogo y toma de decisiones:** Este momento se caracteriza por generar espacios de diálogos con cada uno de los equipos directivos de las instituciones educativas identificadas o preseleccionadas con la finalidad de intercambiar expectativas, necesidades, aspiraciones e intereses y sobre todo, poder recibir la aceptación de entrar al proceso de iniciar una ruta de transformación del servicio educativo y ser parte del grupo de instituciones educativas focalizadas.

3. Selección y formación de equipo de acompañamiento: Selección y formación del equipo de profesionales o especialistas de las UGEL/DRE que acompañarán a las instituciones educativas a desarrollar su ruta de transformación.
4. Emisión de marcos normativos: que permita reconocer y determinar las acciones principales que las IIEE focalizadas y sus respectivos equipos docentes y directivos realizarán con la finalidad de desarrollar la ruta de transformación. Sirve también para generar establecer las funciones y actividades del equipo de acompañamiento, sus metas y responsabilidades de todos los actores educativos. Permite, además, realizar procesos de reconocimiento y estímulo a aquellas IIEE que destacan.
5. Ajuste del plan de monitoreo y de sus instrumentos para el seguimiento a las IIEE focalizadas por parte de los especialistas de las UGEL.

A nivel de las instituciones educativas focalizadas

1. Sensibilización

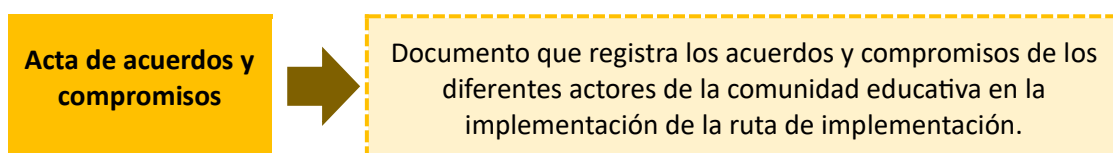
El propósito de este proceso es lograr que toda la comunidad educativa se comprometa con el desarrollo de acciones de mejora continua en los aspectos de gestión y pedagogía, y que se convierta en una comunidad de aprendizaje que reflexiona, decide y actúa en función de los intereses y logros de las y los adolescentes.

Para ello, es importante que los propios actores reconozcan e identifiquen sus potencialidades y problemas o aspectos a mejorar, con el apoyo del equipo de acompañamiento (o los especialistas de las UGEL) que facilitan el proceso y no imponen su visión desde fuera, como un externo.

Asimismo, se requiere que se creen espacios de participación y de diálogo con todos y cada uno de los actores educativos (estudiantes, familias, docentes y directivos), con el fin de tomar la decisión y compromiso de realizar acciones que conduzcan hacia la transformación del servicio de educación secundaria, y valorar los procesos de acompañamiento y formación que recibirán como una oportunidad para fortalecer su labor.

Esta acción puede realizarse mediante diálogos por separado por actores y con asambleas en conjunto, así como también entrevistas con los principales líderes que representan a cada uno de ellos (equipo directivo, coordinadores pedagógicos o docentes referentes, consejo directivo de Apafa, representantes estudiantiles)

El **producto** que evidencia este propósito es el siguiente:



LOGROS ESPERADOS EN EL PROCESO DE SENSIBILIZACIÓN PARA CADA UNO DE LOS ACTORES DE LA IE

INSTITUCIONAL	DIRECTIVOS Y DOCENTES	ADOLESCENTES	MADRES Y PADRES DE FAMILIA
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Se elabora un acta de acuerdos en el que se expresan los compromisos por cada uno de los actores educativos para desarrollar la ruta de transformación para ser una Escuela SEV y se designan las responsabilidades.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>El equipo directivo y docente desarrollan espacios planificados de reflexión acerca de sus concepciones sobre la adolescencia, los estereotipos de género, el sentido de la secundaria y su rol para promover cambios en la escuela que permitan el desarrollo integral adolescente, en el que participan la mayoría de ellos y ellas.</i> • <i>El equipo directivo y docente, en su conjunto, participan activamente de la convocatoria, información y generación de compromisos con los demás actores de la comunidad educativa para lograr que promuevan el protagonismo adolescente</i> • <i>El equipo directivo y docente reflexiona en torno a la necesidad del acompañamiento interno por parte del equipo directivo para la mejora de las prácticas pedagógicas como medio para el desarrollo de aprendizajes de las y los adolescentes, incorporando un plan de acompañamiento y aceptando los compromisos para el cumplimiento.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Las y los adolescentes conocen las características de una escuela que promueve su desarrollo integral y establecen compromisos para hacerlo viable a través de su participación.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Las madres y los padres de familia reconocen, valoran y respetan las necesidades e intereses de sus hijos e hijas y lo expresan participando mayoritariamente en las reuniones que se convocan e integrando los diferentes grupos de trabajo que se conformen para desarrollar la ruta de transformación.</i> • <i>Las madres y los padres de familia reflexionan en torno a estereotipos y roles de género que limitan el desarrollo integral de sus hijas y participan activamente en la educación de ellas y ellos.</i>

2. El autodiagnóstico

Este proceso consiste en que los propios actores, analicen la situación actual de la escuela, sus resultados, dificultades y posibilidades, en relación a la centralidad e integralidad de la adolescencia. Se busca comprometer a toda la comunidad educativa para conocer la realidad de la institución educativa y mejorarla.

La información base se recoge a partir de la aplicación de la encuesta “Mi experiencia en la secundaria”, perteneciente a la Consulta Participativa centrada en las y los adolescentes. Sin embargo, se puede complementar la información con otros instrumentos de recojo de información y demás documentos de la propia IE que puedan abarcar los componentes de la gestión y lo pedagógico.

A nivel de la gestión, se pueden analizar aspectos como el clima institucional, las relaciones entre los actores, los procesos de gestión y rendición de cuentas, la utilidad de las herramientas e instrumentos de gestión, la estructura de cargos, roles y funciones de los actores, entre otros.

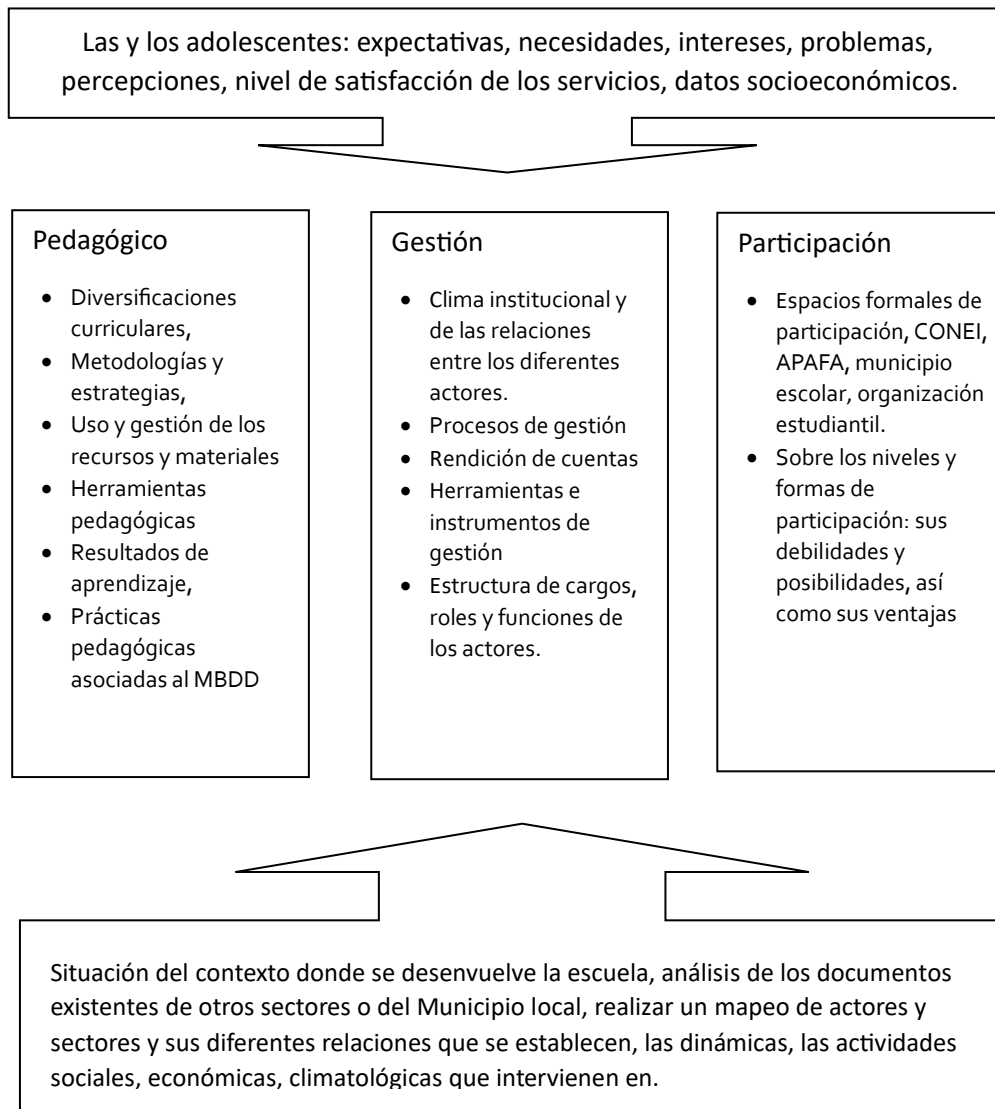
A nivel de lo pedagógico, se pueden analizar aspectos como las diversificaciones curriculares, las metodologías y estrategias empleadas, el uso y gestión de los recursos y materiales, la pertinencia de las herramientas pedagógicas, el sistema y procesos de evaluación, los resultados y las prácticas pedagógicas asociadas al Marco del buen desempeño docente.

A nivel de participación, se pueden analizar aspectos como los espacios formales de participación, CONEI, APAFA, municipio escolar, organización estudiantil, los niveles y formas de participación, sus debilidades y posibilidades, así como sus ventajas.

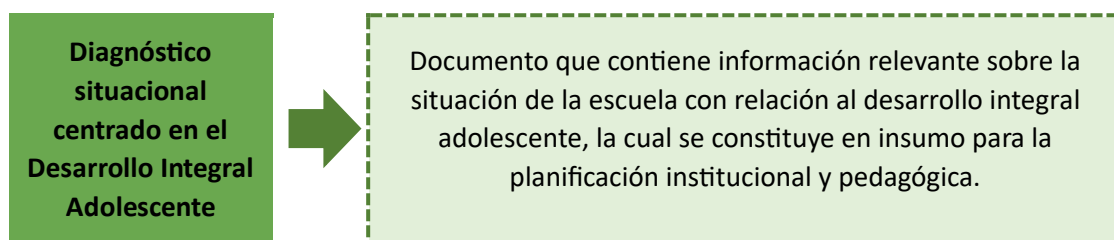
Si bien el MINEDU ofrece una serie de recursos y documentos normativos que orientan y regulan la gestión escolar para el logro de aprendizajes, acceso y permanencia de las y los estudiantes, la ruta propone el uso de la consulta participativa centrada en las y los adolescentes.

Este proceso enfatiza el rol de los y las adolescentes como líderes y conductores de toda la ruta de la consulta participativa, priorizando aquellos momentos que contribuyen al proceso de autodiagnóstico: consulta entre pares, análisis y reflexión.

Por otro lado, también es necesario complementar el diagnóstico con una aproximación de la situación del contexto donde se desenvuelve la escuela. Para ello será útil, además del análisis de los documentos existentes de otros sectores o del Municipio local, realizar un mapeo de actores y sectores y sus diferentes relaciones que se establecen, las dinámicas, las actividades sociales, económicas, climatológicas que intervienen en el territorio con la finalidad de identificar oportunidades y posibilidades de articulación en beneficio de las y los estudiantes.



El **producto** que evidencia este propósito es el siguiente:



LOGROS ESPERADOS EN EL PROCESO DE AUTODIAGNÓSTICO PARA CADA UNO DE LOS ACTORES DE LA IE

INSTITUCIONAL	DIRECTIVOS Y DOCENTES	ADOLESCENTES	MADRES Y PADRES DE FAMILIA
<ul style="list-style-type: none"> ● Se ha elaborado un documento (Diagnóstico Situacional centrado en el Desarrollo Integral Adolescente) de manera participativa que contiene información relevante sobre experiencia de los y las estudiantes en la escuela y la situación de la misma con relación al desarrollo integral adolescente, el cual se constituye en insumo para la planificación institucional y pedagógica. 	<ul style="list-style-type: none"> ● El equipo directivo y docente complementan el autodiagnóstico de la escuela con información referida a aspectos clave ligados al desarrollo integral adolescente. Por ejemplo: el diagnóstico de convivencia y violencia escolar y promoción de la salud. ● Los directivos, docentes y otros miembros de la comunidad educativa reflexionan, analizan y sistematizan la información obtenida en el autodiagnóstico en espacios de trabajo colegiado y participativo para plantear propuestas que aborden las necesidades encontradas y promuevan el desarrollo integral de las y los adolescentes de la escuela. ● El equipo directivo, docentes y tutores conforman el equipo que acompañará a las y los adolescentes durante el proceso de consulta participativo para conocer la realidad de su escuela con relación al desarrollo integral adolescente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Las y los adolescentes, representados por el Municipio Escolar u otra organización estudiantil, diseñan y e implementan la sensibilización a la comunidad educativa sobre el proceso de consulta participativa que les permitirá conocer las opiniones de sus pares sobre las condiciones de su escuela para garantizar su desarrollo integral. ● Las y los adolescentes se organizan y lideran el proceso de consulta participativa en su escuela. ● Las y los adolescentes analizan y sistematizan la información obtenida en la consulta participativa, para ser presentada luego a la comunidad educativa en propuestas de mejora para la institución educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Madres y padres de familia participan en procesos de autodiagnóstico de la escuela, brindando información importante y oportuna asociada al desarrollo integral de sus hijos e hijas adolescentes. ● Madres y padres de familia conocen los resultados de los procesos de autodiagnóstico de la escuela y reflexionan sobre su rol para generar condiciones que favorezcan el desarrollo integral de sus hijos e hijas adolescentes en el ámbito familiar y educativo.

4.2. Etapa II: DESARROLLO

Esta etapa consiste en implementar y evaluar constantemente los planes de trabajo anuales de la institución educativa orientados a mejorar los servicios para responder a las necesidades de los adolescentes y esto implica acordar una visión compartida (la misma que puede modificarse con el devenir de los años).

Es una etapa que incide en la práctica institucional que se basa en el diálogo, la reflexión y la colaboración como mecanismos fundamentales de las relaciones y del logro de los resultados planteados, y requiere un liderazgo del equipo directivo y la participación activa de los distintos actores de la comunidad educativa desde sus diferentes roles.

Constituirse en comunidad de aprendizaje es un medio para fortalecer las potencialidades internas bajo la perspectiva de una creciente autonomía de la comunidad educativa, es asumir el destino de la institución educativa reconociendo el aporte individual de cada uno y como colectivo para aprender de su propia experiencia, contando con el apoyo del equipo de acompañamiento y de los especialistas de las DRE/UGEL.

Es también un proceso cíclico de aprendizaje permanente, a partir de la reflexión de las propias prácticas, no sólo de carácter pedagógico sino también desde la actuación de cada uno de los actores. Una comunidad de aprendizaje no puede lograrse sin ser una comunidad de cuidado también, ya que sobre todo, se espera implementar acciones de protección y acompañamiento integral a las y los adolescentes, así como también a los docentes, ya que se convierte en un espacio de contención socioemocional en el que también se comparten estrategias para la solución de problemas de los grupos o estudiantes a partir de lo que necesitan, promoviéndose así la construcción de entornos de protección, saludables y de confianza, tanto para los estudiantes como para cada uno de los actores de la comunidad educativa, entornos que ayudan a crear el clima favorable para el desarrollo de los aprendizajes.

Implica a nivel de las IGD las siguientes acciones:

1. Implementación de actividades de formación dirigido a directivos y docentes.
2. Despliegue de acciones del equipo de acompañamiento (1er año básico y 2do año diversificado).
3. Seguimiento y asistencia técnica al equipo directivo.
4. Monitoreo al desempeño de las instituciones educativas focalizadas.
5. Generación de espacios de intercambio de experiencias (directivos, docentes, estudiantes y familias) y redes de conocimiento.
6. Despliegue de actividades de reconocimiento a directivos, docentes, estudiantes.

A nivel de las instituciones educativas focalizadas

3. Diseño Participativo

Este proceso es clave para definir la visión compartida de la escuela que quiere la comunidad educativa. Su objetivo es diseñar espacios participativos con los diferentes actores de la comunidad educativa para la elaboración de instrumentos de gestión institucional y

pedagógica, en los que se incluyan las transformaciones planteadas por el modelo SEV y los criterios para llegar a ser una “Escuela SEV”.

El diseño participativo implica la elaboración, revisión y/o validación, según corresponda, de los instrumentos de gestión institucional y pedagógica de manera participativa, con el fin de asegurar que las transformaciones planteadas por el modelo SEV, orientadas a garantizar el desarrollo integral adolescente, sean explícitas a través de acciones planificadas durante el año escolar.

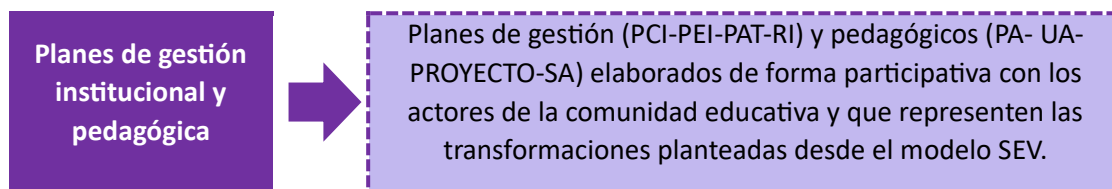
Se busca dar respuesta a las necesidades halladas en el autodiagnóstico. Una vez establecida la situación actual en los ámbitos de gestión, pedagógico y de participación, se definen todas las líneas de acción (qué hacemos) y luego una priorización que puede basarse en los siguientes criterios: la implicancia de los actores (¿todos, algunos, sólo uno de ellos: (docentes, directivos, estudiantes, familias?)), el nivel de complejidad, la oportunidad, la necesidad de recursos, el tiempo, las que desencadenan otros procesos, entre otros. Esto nos ayudará a determinar por dónde y cuándo empezar, y definir las metas.

Para realizar esto es necesario que se puedan organizar por equipos o a través de los comités de gestión escolar y realizar el trabajo en los horarios de trabajo colegiado o fuera de horario escolar si fuera necesario. El equipo docente y directivo juega un rol esencial, ya que como equipo técnico realiza de forma colegiada este trabajo, para ello también se puede recurrir a evidencias o sistematizaciones de prácticas nacionales o internacionales.

Una vez establecidas las acciones de mejora, la priorización (si se requiere) y los resultados que esperamos tener, debemos socializar y compartir con un lenguaje sencillo lo que como equipo técnico hemos definido con las y los estudiantes y los padres y las madres de familia para recibir aportes. Al finalizar este proceso tenemos que regresar al trabajo de gabinete para mejorar, afinar e incorporar las sugerencias (de ser el caso), luego revisar e incorporarlas en los documentos de gestión y pedagógicos para su ejecución.

De ser posible se recomienda que tenga la aprobación del CONEI. Este proceso enfatiza el rol de los y las adolescentes como líderes y conductores de toda la ruta de la consulta participativa, priorizando aquellos momentos que contribuyen al proceso de diseño participativo: diálogo intergeneracional y toma de decisiones.

El **producto** que evidencia este propósito es el siguiente:



LOGROS ESPERADOS EN EL PROCESO DE DISEÑO PARTICIPATIVO PARA CADA UNO DE LOS ACTORES DE LA IE

INSTITUCIONAL	DIRECTIVOS Y DOCENTES	ADOLESCENTES	MADRES Y PADRES DE FAMILIA
<ul style="list-style-type: none"> En la IE, se desarrollan procesos participativos de planificación con toda la comunidad educativa (directivos, docentes, ppff y estudiantes), en especial con las y los adolescentes, que comprenden el recojo de información a través de diversos instrumentos y técnicas, el análisis de los resultados, su socialización y la propuesta de acciones de mejora en relación a las transformaciones de la SEV, para su incorporación en los instrumentos de gestión de la institución educativa (PEI, PAT, RI, PCI). 	<ul style="list-style-type: none"> Comprometen e involucran a la comunidad educativa en el diseño de propuestas que generen condiciones para favorecer el desarrollo integral adolescente. Por ejemplo: docentes diseñan y desarrollan proyectos de aprendizaje ligados a los intereses, necesidades y contexto de las y los adolescentes; docentes, madres y padres incorporan acciones estratégicas para la promoción de la educación sexual integral de las y los adolescentes, entre otras. El equipo directivo y docente dan a conocer las principales líneas de trabajo, metas, objetivos considerados los documentos de gestión a los diferentes actores de la comunidad educativa. Incorporan las propuestas de las y los adolescentes, derivadas del proceso de consulta participativa, así como los resultados de los procesos de autodiagnóstico, en los instrumentos de gestión institucional (PEI, PAT, RI, PME) y pedagógicos (PTOE, PCI, UD, SA/PAI). 	<ul style="list-style-type: none"> Participan activa y genuinamente en la propuesta de acciones para promover la transformación de su escuela. Las y los adolescentes líderes de la consulta participativa centrada en los y las adolescentes, incorporan sus propuestas en el Plan del Municipio Escolar (PME). Por ejemplo: acciones que garanticen estrategias y espacios de participación protagónica en la escuela. Desarrollan el diálogo intergeneracional con los actores de la comunidad educativa (directivos, docentes, especialistas de instancias intermedias, padres y madres de familia) en el que presentan los resultados de la consulta participativa, así como sus propuestas de mejora para garantizar condiciones que favorezcan su desarrollo integral. 	<ul style="list-style-type: none"> Madres y padres de familia conocen los resultados de la consulta participativa y autodiagnóstico de la escuela, e identifican y reflexionan sobre su rol para generar condiciones que favorezcan el desarrollo integral de sus hijos e hijas adolescentes en el ámbito familiar y educativo.

4. Implementación

Este proceso implica la ejecución de las acciones planificadas en el diseño participativo, es decir, todas las propuestas incorporadas en los instrumentos de gestión institucional y pedagógica. Pone énfasis en las acciones pedagógicas que incluyen espacios que van desde las actividades de enseñanza aprendizaje hasta las actividades recreativas y de participación que se habiliten en la escuela. Este proceso enfatiza el rol de los y las adolescentes como líderes y facilitadores de las diferentes acciones orientadas a la implementación del modelo SEV y a la transformación de su escuela en una “Escuela SEV”.

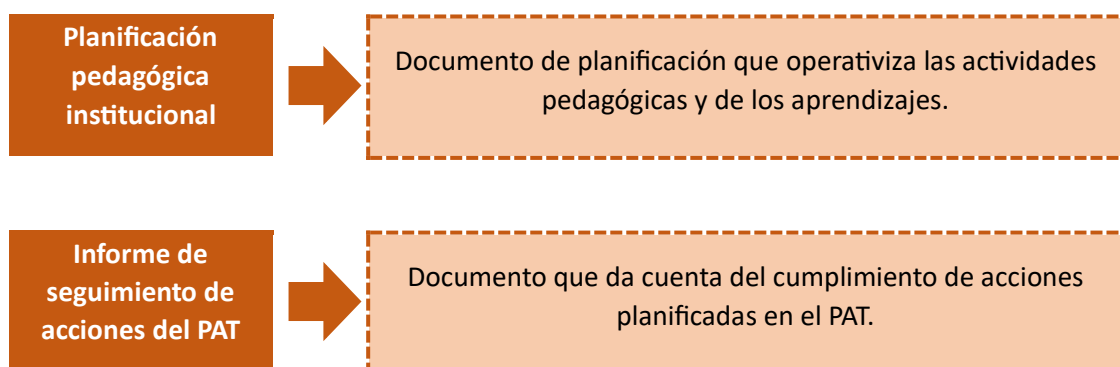
La ruta de transformación empieza desde el momento en que la comunidad educativa asume el desafío y compromiso de mejorar, por esta razón la puesta en marcha se inicia desde el momento en que nos empezamos a organizar para realizar el autodiagnóstico y el diseño.

Esto implica también que aun cuando no tengamos planes de trabajo finales, ya iremos realizando algunas acciones que están contenidas en el plan, como, por ejemplo, las reuniones de trabajo colegiado, como punto de partida para generar procesos de reflexión de las prácticas de enseñanza, necesarias para construir (entre otras) una comunidad de aprendizaje.

De igual modo, si queremos identificar las expectativas, necesidades, demandas y percepciones de las y los estudiantes, al generar espacios de comunicación como las asambleas, las tertulias por aula, el fortalecimiento de los municipios escolares, estamos empezando a implementar o fortalecer espacios en los que podamos escuchar lo que piensan y sienten las y los adolescentes.

En este momento, en particular, es importante la labor que el/la directora(a) pueda desarrollar como líder pedagógico juntamente con el asesoramiento que pueda realizar el/la acompañante. Es preciso determinar en este momento, cómo estamos avanzando, si nuestras estrategias y organización para la elaboración del plan de transformación es la más adecuada, qué está funcionando y qué no, si la motivación en cada uno de los actores se mantiene, entre otras. Las acciones de monitoreo y supervisión son un buen soporte que nos indican cómo está conduciéndose el desarrollo de esta etapa.

Los **productos** que evidencian este propósito son los siguientes:



LOGROS ESPERADOS EN EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN PARA CADA UNO DE LOS ACTORES DE LA IE

INSTITUCIONAL	DIRECTIVOS Y DOCENTES	ADOLESCENTES	MADRES Y PADRES DE FAMILIA
<ul style="list-style-type: none"> • La IE tiene un registro sistemático de los y las adolescentes que están en riesgo de abandonar la escuela y los que están fuera de ella, y desarrolla medidas o acciones referidas a las necesidades de protección, inclusión, reconocimiento y pertenencia con la finalidad de mitigar el riesgo de abandono, en las que participan todo el equipo pedagógico y directivo de la IE. • La IE identifica, establece y mantiene alianzas mediante convenios con diferentes actores de la comunidad o territorio, así como con instituciones u organizaciones públicas o privadas, con la finalidad de desarrollar acciones conjuntas que beneficien al desarrollo integral adolescente. Tiene un directorio e incorpora las actividades en el PAT. • La IE promueve espacios de formación interna y aprovecha oportunidades de formación externa para el equipo directivo, docente y familias, tales como jornadas de reflexión, grupos de interaprendizaje, intercambios de experiencia, pasantías, cursos y demás capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se planifican, implementan, registran y evalúan los espacios de reflexión sobre la práctica pedagógica como las horas de trabajo colegiado en las que participa todo el equipo docente, constituyéndose en espacios de organización y sobre todo de formación docente. • Se diseñan, desarrollan, socializan, sistematizan y evalúan proyectos de aprendizaje a partir de las necesidades, intereses y contexto de l@s adolescentes, quienes participan en la elección del tema, problemática, desafío o tópico a desarrollar, integrándose más de cuatro áreas curriculares y ejecutándose en más de un grado o un ciclo. • Se desarrollan acciones de acompañamiento y monitoreo por parte del equipo directivo a las y los docentes y a los equipos de trabajo de la institución educativa (comisiones u otras) para la ejecución de las actividades del Plan Anual de trabajo y mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje con las y los adolescentes. • El equipo directivo y los coordinadores de tutoría realizan el seguimiento de acciones y propuestas acordadas a partir de la consulta participativa y acompañan a las y los adolescentes en la implementación de las acciones que les competen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adolescentes planifican y desarrollan espacios de participación protagónica con representatividad de la diversidad adolescente, los lideran y organizan de manera autónoma, en los que se tratan y realizan acciones de su interés y se toman en cuenta las adaptaciones en respuesta a sus necesidades e intereses, sus aportes y sugerencias son incorporadas en la vida institucional de la escuela a nivel pedagógico y de gestión. • Los y las adolescentes desarrollan y mejoran sus aprendizajes que contribuyen a su desarrollo integral: articularse al mundo productivo, aprender sobre el autocuidado de su salud integral, promover la convivencia positiva y ciudadanía, prevenir situaciones de violencia, promover su participación genuina, entre otras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Madres y padres se involucran en la implementación de estrategias y acciones orientadas a las transformaciones en una escuela SEV participando activa y mayoritariamente según su rol, favoreciendo el desarrollo integral de sus hijos e hijas adolescentes en la escuela. • Madres y padres reflexionan en torno a la crianza de sus hijos e hijas, incorporan las estrategias de la crianza positiva y se involucran en el proceso de aprendizaje de sus hijos, acompañándolos y motivándolos en sus actividades

4.3. Etapa III: MADURACIÓN

La implementación de acciones de mejora que han dado resultados positivos o los aprendizajes obtenidos a partir de su desarrollo para enfrentar determinadas situaciones presentadas, son parte de las prácticas institucionales que cada uno de los actores de la comunidad educativa asume y realiza como parte de su labor con el fin de alcanzar esa visión compartida.

Estas prácticas no son un conjunto de acciones que se mantienen en el tiempo, sino que se mejoran y potencian a través del ejercicio y reflexión constante, tanto a nivel de la gestión, lo pedagógico y la participación y convivencia, con el fin de alcanzar una mejora continua.

Si bien la ruta de la transformación de la secundaria tiene un punto de partida, no tiene necesariamente un punto final. Desde su misma formulación, la ruta se vincula a un proceso cíclico de mejora continua, identifica aspectos a mejorar, determina acciones a desarrollar para lograr la mejora, evalúa el desarrollo de estas y sus resultados, y plantea nuevamente acciones de ajuste y mejora. Todas estas acciones constituyen el balance que debe realizar toda escuela, a modo de rendición de cuentas, en donde la experiencia habla desde sus aciertos y errores para convertirlos en lecciones que puedan servir para mejorar como institución educativa y también como elemento para la incidencia en la política pública regional.

Implica a nivel de las IGD las siguientes acciones:

1. Implementación de acompañamiento a demanda, según las necesidades de las IIEE.
2. Sistematización y difusión de evidencias y experiencias: lecciones aprendidas.
3. Aplicación de incentivos y reconocimiento a equipos directivos y docentes.
4. Incorporación/fortalecimiento a la política pública educativa regional.

A nivel de las instituciones educativas focalizadas

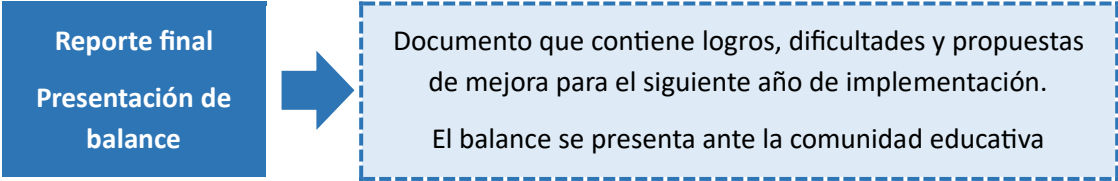
5. Balance

Este proceso tiene como propósito impulsar momentos de reflexión en donde se evalúa lo actuado, e identificamos las lecciones aprendidas como colectivo. Este balance podemos realizarlo en un espacio en donde rindamos cuenta de todo lo actuado y de lo que se puede mejorar, ante los estudiantes, equipo docente y padres y madres de familia, por separado por cada uno de ellos o en asamblea general. Se recomienda que el balance también sea aprobado por el CONEI. El balance es el punto de partida para identificar las acciones que nos ayudarán a mejorar en un nuevo ciclo.

Este proceso enfatiza la participación de los y las adolescentes, promoviendo procesos reflexivos sobre los avances, logros, dificultades y acciones de mejora para la transformación del servicio educativo.

Sin perjuicio de lo anterior, las jornadas de evaluación de medio término que pudieran producirse en las semanas de gestión en la mitad del año lectivo o cuando el equipo directivo lo requiera, sirven para ajustar la ruta de transformación de acuerdo a los resultados que van observando y las lecciones que se van recogiendo, es decir, no es necesario que transitar por tres años para recién observar y aquello que podría haberse ajustado y que contribuiría mejor a sostener los cambios en la escuela.

El **producto** que evidencia este propósito es el siguiente:



LOGROS ESPERADOS EN EL PROCESO DE BALANCE PARA CADA UNO DE LOS ACTORES DE LA IE

INSTITUCIONAL	DIRECTIVOS Y DOCENTES	ADOLESCENTES	MADRES Y PADRES DE FAMILIA
<ul style="list-style-type: none"> • <i>La IE realiza jornadas de trabajo en el que se desarrolla un balance de las acciones planificadas en el PAT a modo de rendición de cuentas con todos los miembros o representantes de la comunidad educativa y difunde sus dificultades, logros y nuevas metas a alcanzar.</i> • <i>Desarrolla procesos de sistematización de las experiencias desarrolladas, registrando sus logros, dificultades, aspectos a mejorar y metas futuras, y las difunde a la comunidad educativa</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Se comprometen genuinamente con las transformaciones necesarias en su escuela para garantizar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral adolescente, proponiendo nuevas y diversas acciones que les ayuden a mejorar continuamente.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reflexionan sobre su propio desarrollo integral y sobre las condiciones que debe tener su escuela para promoverlo. En este sentido, analizan y sistematizan la información obtenida en la evaluación de salida, identificando avances y retos que se plantean para el siguiente año escolar.</i> • <i>Logran comprometer a más estudiantes para que participen en el proceso de transformación de su escuela.</i> • <i>El municipio escolar u otra organización estudiantil a cargo de la implementación de las acciones propuestas, transfiere competencias a los nuevos miembros para sostener la implementación durante el siguiente año.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Madres y padres reflexionan sobre el cumplimiento de sus propios compromisos para favorecer el desarrollo integral de sus hijos e hijas adolescentes y proponen nuevos compromisos y acciones de mejora.</i>

5. FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO SEV

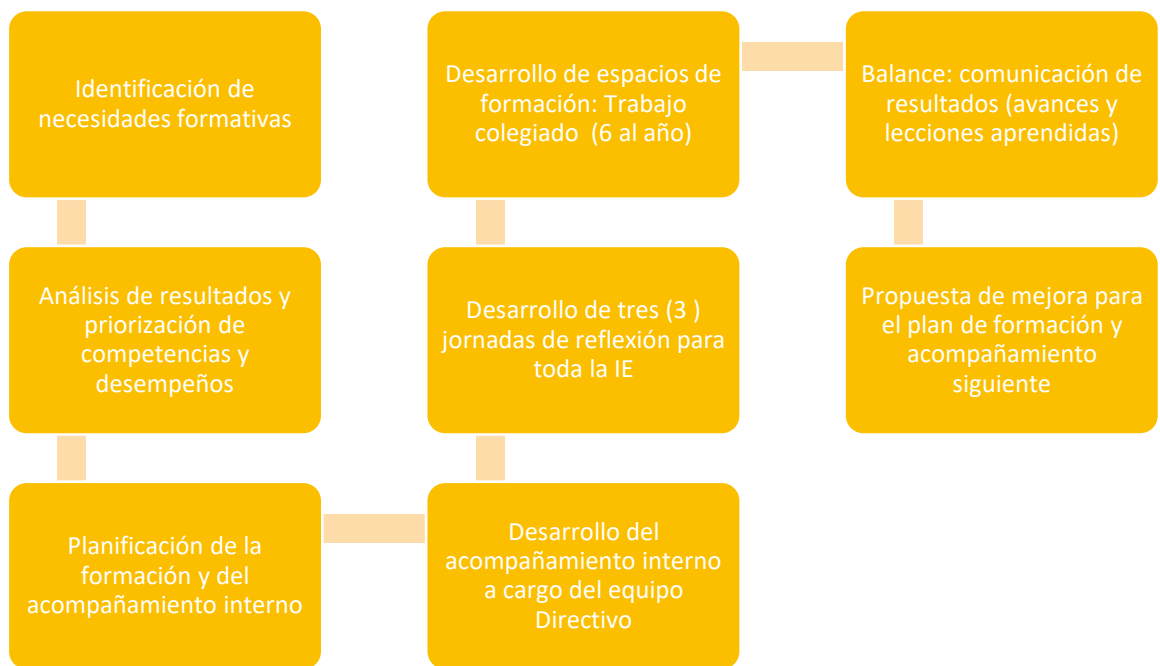
En el siguiente apartado se presenta una propuesta para el fortalecimiento de capacidades de directivos, docentes y especialistas (acompañantes) con la finalidad de implementar una ruta de transformación en la escuela. Esta propuesta ha tomado en cuenta, en primer lugar, las diferentes condiciones y características con las que cuentan las instituciones educativas del nivel secundario y que de alguna manera limitan o favorecen las innovaciones educativas que pueden generarse en ellas. En segundo lugar, considerando los procesos de desarrollo curricular sugeridos en el Currículo Nacional y la política de formación y evaluación de docentes y directivos contenida en el Marco del Buen Desempeño Docente y del Directivo. En tercer lugar, las transformaciones y prácticas clave a partir del Marco Orientador para la educación secundaria de adolescentes y, en último lugar, la centralidad e integralidad adolescente que propone el Modelo SEV.

5.1. ALTERNATIVAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

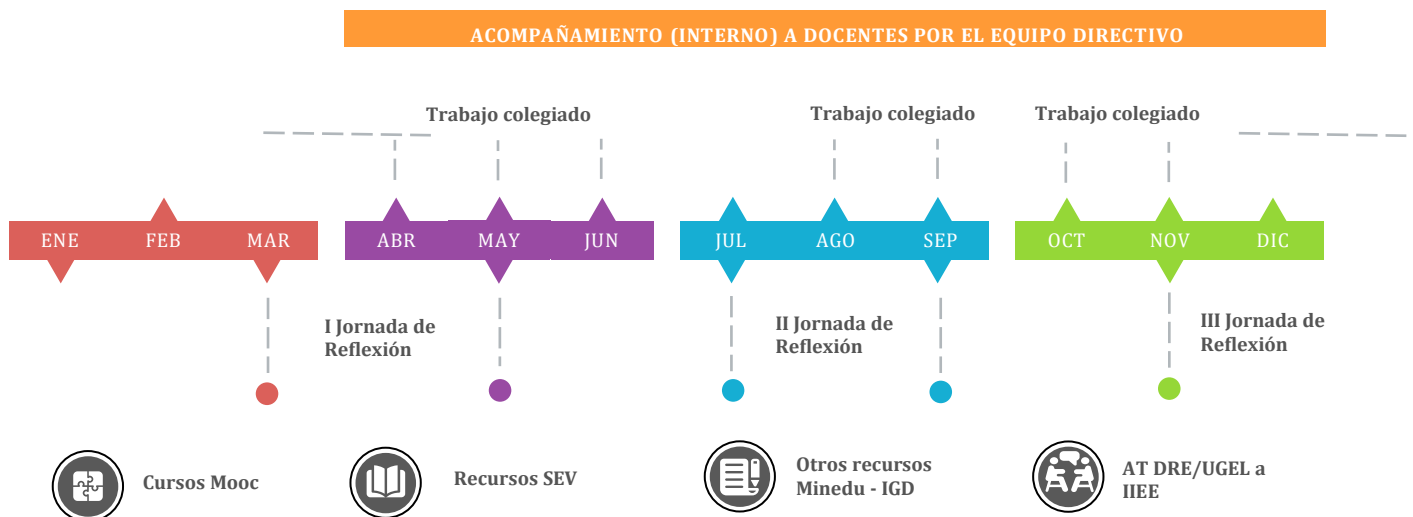
A partir de las acciones formativas seguidas durante los últimos años con la finalidad de implementar el modelo SEV y teniendo en cuenta la experiencia y lecciones aprendidas, queda claro que el proceso de fortalecimiento de capacidades, en especial de los directivos y docentes, es esencial para conseguir la transformación del servicio educativo. Sin embargo, las acciones de fortalecimiento de capacidades deben ser sostenidas y que respondan a los desafíos que cada IE se plantea. En este sentido, podemos identificar tres alternativas para el desarrollo de capacidades que las IIEE y las IGED pueden considerar implementar de acuerdo a sus posibilidades y condiciones.

5.1.1. Alternativa 1: Formación Interna

Esta alternativa corresponde al desarrollo y fortalecimiento de capacidades que promueve la propia organización educativa, bajo la conducción y liderazgo del equipo directivo. Es decir, teniendo como punto de inicio el reconocimiento de la necesidad y el compromiso de lograr cambios para mejorar el servicio educativo en relación a la centralidad adolescente, la IE organiza, planifica, ejecuta y evalúa sus propios procesos formativos a partir de la identificación de las necesidades formativas específicas de la propia IE. Para ello, utiliza espacios formativos existentes como la hora de trabajo colegiado en el que analiza la información recogida sobre la situación de las competencias y desempeños docentes vinculadas a las prácticas educativas clave y planifica, ejecuta y evalúa la formación. También puede emplear otras estrategias formativas como las jornadas de reflexión para complementar el fortalecimiento de las capacidades, el desarrollo de los cursos MOOC elaborados a partir de la experiencia SEV (Desarrollo Integral Adolescente, Participación Protagónica Adolescente, Aprendizaje basado en Proyectos y Gestión de la Convivencia), así como utilizar otros recursos y herramientas elaboradas por el Minedu o cualquier otra IGD que contribuyan a una propuesta de educación centrada en las y los adolescentes. De esta forma, se puede seguir el siguiente proceso:



Propuesta para el desarrollo de las estrategias formativas al interior de la IE



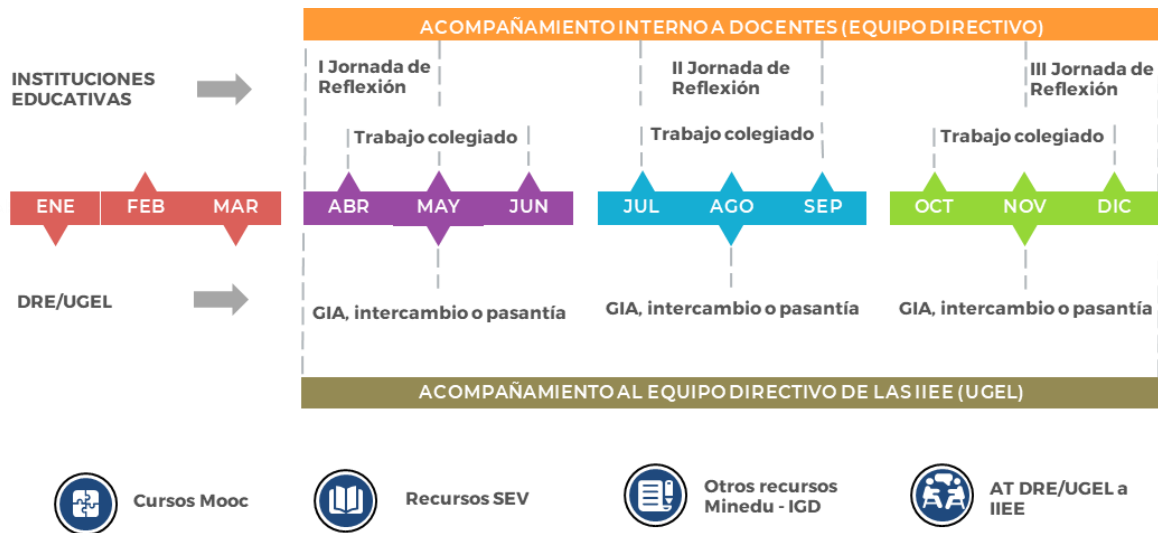
5.1.2. Alternativa 2: Formación Mixta

Esta alternativa consiste en incorporar a lo propuesto en la alternativa 1 (en cuanto a estrategias formativas, recursos y cursos complementarios y el acompañamiento interno por parte del equipo directivo a los docentes) dos elementos: el aprovechamiento de redes educativas y el acompañamiento integral a las IIEE por parte de las UGEL. Respecto al primero, se trata de identificar redes educativas existentes con la finalidad de fortalecerlas y a partir de estas, seleccionar algunas IIEE que la conforman para que puedan iniciar sus procesos de transformación. Sobre la base de esta red, se desarrollan grupos de interaprendizaje, intercambios de experiencias o pasantías, respecto a la experiencia de cambio. En segundo lugar, se conforma un equipo de acompañamiento al interior de la UGEL, sea este con especialistas designados para tal fin o con la contratación de personal específicamente, para que puedan acompañar a los equipos directivos de

las IIEE seleccionadas. (En apartados siguientes se desarrollará con más detalle la propuesta de acompañamiento).

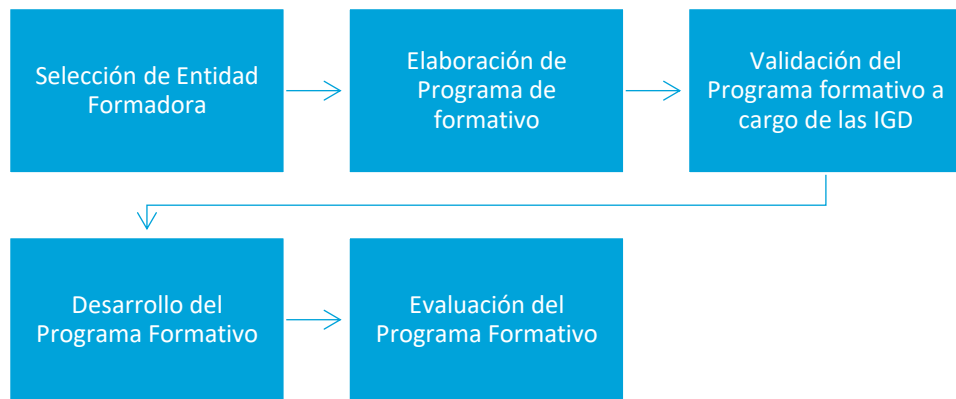


Propuesta para el desarrollo de las estrategias formativas a cargo de la UGEL



5.1.3. Alternativa 3: Formación externa

Esta alternativa consiste en incorporar a una entidad formadora y delegar la responsabilidad en ella para el fortalecimiento de capacidades tanto a nivel de directivos como a los docentes. Esta formación, estructurada en módulos se podría desarrollar en forma presencial y/o semipresencial, con diversas estrategias formativas y empleando diferentes recursos. Además, requerirá acompañamiento externo a la IE de tal modo que pueda brindar asistencia a los diferentes procesos de transformación que la escuela se propone desarrollar. La labor de la UGEL está vinculada a acciones de seguimiento y monitoreo, tanto de los aspectos referidos a la formación como al proceso de transformación del servicio educativo.



Formación a cargo de entidad formadora



a. MATRIZ DE COMPETENCIAS, CAPACIDADES Y DESEMPEÑOS PROPUESTOS PARA LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS Y DOCENTES

Considerando las propuestas de cambio que plantea el modelo SEV y teniendo en cuenta las competencias y desempeños propuestos en el Marco del Buen Desempeño Docente y Directivo, así como también las transformaciones y prácticas clave a nivel pedagógico y de gestión que propone el Marco Orientador para la educación secundaria de adolescentes, se sugiere una matriz en la que se han seleccionado competencias y contextualizados desempeños tanto para docentes como para directivos, a desarrollar en la formación requerida para implementar el modelo SEV. Además, se propone una secuencia a seguir (o de mayor énfasis) según las etapas de implementación del modelo, sin que sean determinantes ni terminales.

Propuesta: matriz de formación para docente

Dominios MBDD	Competencias MBDD	Capacidades (ajustadas y adaptadas de estándares 2019)	N°	Desempeños			Alineamiento
				Año 1	Año 2	Año 3	Prácticas clave (Marco Orientador) y componentes SEV
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	1. Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.	Comprende las características individuales, evolutivas y socioculturales de sus estudiantes, así como la forma en la que se desarrollan los aprendizajes.	1	Establece relación entre las características típicas del desarrollo del sujeto adolescente y las características propias de sus estudiantes, incluyendo la forma cómo aprenden; de acuerdo, al contexto donde se desarrollan.	Establece relación entre las potencialidades y posibilidades del desarrollo del sujeto adolescente con los factores asociados del contexto sociocultural que favorecen o dificultan los aprendizajes.	Promueve una nueva visión de la adolescencia; de acuerdo, al contexto donde esta se desarrolla, valorando a las y los adolescentes como sujetos de derecho, a nivel de los propios estudiantes y del resto de actores socioeducativos.	<p>Prácticas clave para transformar la pedagogía:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento para el bienestar - Acompañamiento en los proyectos de vida <p>Componente pedagógico SEV:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centralidad en el sujeto adolescente - Reconocimiento y afirmación de la identidad adolescente
	2. Planifica la enseñanza de forma colegiada, garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.	Diseña Proyectos de Aprendizaje, coherentes con su planificación anual y las sesiones/actividades de aprendizaje, asegurando la aplicación de los enfoques por competencias y de evaluación formativa	2	Diseña de forma colegiada Proyectos de Aprendizaje, coherentes con su planificación anual y las sesiones/actividades de aprendizaje; para lo cual integra competencias a nivel del área curricular que enseña, en coherencia con la situación significativa y las evidencias previstas para la evaluación de los aprendizajes.	Diseña Proyectos de Aprendizaje, coherentes con su planificación anual y las sesiones/actividades de aprendizaje; para lo cual integra competencias a nivel del área curricular que enseña, en coherencia con la situación significativa y las evidencias previstas para la evaluación de los aprendizajes. Prevé momentos para la retroalimentación y la metacognición.	Diseña Proyectos de Aprendizaje coherentes con su planificación anual y las sesiones/actividades de aprendizaje; para lo cual integra competencias de diferentes áreas curriculares y promueve pensamiento complejo, alrededor de los ejes productivo, cultural, tecnológico, ambiental y cuidado de la salud, entre otros. En ese marco prevé estrategias, técnicas e instrumentos de evaluación formativa.	<p>Prácticas clave para transformar la pedagogía:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo por proyectos - Acompañamiento en los proyectos de vida - Retrolimentación, escucha y diálogo - Procesos metacognitivos <p>Componente pedagógico SEV:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autonomía y protagonismo del sujeto que aprende - Trabajo colaborativo y articulación de saberes y competencias - La realidad como fuente de aprendizaje que da sentido, utilidad y pertinencia y de transformación del entorno

		Propone situaciones, estrategias y recursos de aprendizaje y evaluación que guardan coherencia con los propósitos de aprendizaje, y que tienen potencial para desafiar y motivar la participación de los estudiantes en la gestión de su propio aprendizaje.	3	Propone situaciones retadoras que promueven aprendizajes situados, estrategias y recursos de aprendizaje y evaluación que son coherentes con los propósitos y pertinentes a las características de los estudiantes y su contexto sociocultural; exigen actuaciones complejas por parte de los estudiantes.	Propone situaciones retadoras que promueven aprendizajes situados, estrategias de atención diferenciada (cuando sea necesario) y recursos de aprendizaje y evaluación que son coherentes con los propósitos y pertinentes a las características de los estudiantes y su contexto sociocultural; exigen actuaciones complejas por parte de los estudiantes. Flexibiliza y ajusta esta planificación; de acuerdo, a avances, necesidades e intereses de los estudiantes.	Propone situaciones retadoras que promueven aprendizajes situados, estrategias de atención diferenciada (de ser el caso) y recursos de aprendizaje y evaluación coherentes con los propósitos de aprendizaje y pertinentes a las características de los estudiantes y su contexto sociocultural; que exigen actuaciones complejas por parte de los estudiantes y, motivan su participación en la gestión de su propio aprendizaje. Flexibiliza y ajusta su planificación; de acuerdo, a avances, necesidades e intereses de los estudiantes.	Prácticas clave para transformar la pedagogía: - Retrolamentación, escucha y diálogo - Procesos metacognitivos Componente pedagógico SEV: - Autonomía y protagonismo del sujeto que aprende
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	3. Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.	Genera un ambiente de respeto, confianza y empatía con base en la valoración de la diversidad.	4	Promueve relaciones respetuosas y empáticas con y entre los estudiantes, acogiendo sus características y expresiones e interviniendo frente a casos de discriminación que se presentan en el aula.	Promueve relaciones respetuosas y empáticas (con y entre los estudiantes), fomentando lazos de solidaridad, cooperación, el reconocimiento y expresión de las distintas identidades en el aula; así mismo interviene frente a casos de discriminación que se presentan en el aula y problematiza situaciones para su análisis y discernimiento.	Promueve relaciones respetuosas y empáticas con y entre los estudiantes, fomentando lazos de solidaridad y cooperación, la expresión de las distintas identidades; así como, la actuación autónoma de los estudiantes frente a casos de discriminación y la reflexión constante sobre las implicancias de una convivencia en la diversidad.	Prácticas clave para transformar la pedagogía: - Convivencia ciudadana y respetosa en el aula Componente pedagógico SEV: - Reconocimiento y afirmación de la identidad del sujeto adolescente - Centralidad en el sujeto adolescente
		Promueve el involucramiento de todos los estudiantes en el proceso de aprendizaje y, en general, en la vida común del aula y la I.E.	5	Promueve el involucramiento de todos los estudiantes en el proceso de aprendizaje, motivándolos para que participen, acogiendo sus opiniones sobre asuntos relacionados con la vida común del aula y expresándoles confianza en sus posibilidades de aprender.	Promueve el involucramiento de todos los estudiantes en el proceso de aprendizaje, motivándolos para que participen a partir de sus características particulares, proponiéndoles tareas desafiantes y dándoles oportunidades para intervenir en la toma de decisiones sobre	Promueve el involucramiento de todos los estudiantes en el proceso de aprendizaje, motivándolos para que participen a partir de sus características particulares, proponiéndoles tareas desafiantes y dándoles oportunidades para intervenir en la toma de decisiones sobre	Prácticas clave para transformar la pedagogía: - Convivencia ciudadana y respetosa en el aula - Retrolamentación, escucha y diálogo - Procesos metacognitivos Componente pedagógico SEV: - Autonomía y protagonismo del sujeto que aprende

				asuntos relacionados con la vida común del aula y la I.E.	asuntos que les afectan o son de su interés, relacionados con la vida común en el aula, en la Institución Educativa y en la comunidad.	- Reconocimiento y afirmación de la identidad del adolescente
	Regula la convivencia a partir de la construcción concertada de normas y la resolución democrática de los conflictos.	6	Dirige el proceso de definición de normas para regular la convivencia y el bien común, así mismo, cuándo es necesario, asume el rol de mediador de conflictos en el aula, proponiendo soluciones razonables a las partes implicadas.	Regula la convivencia a partir de normas que han sido construidas con los estudiantes para favorecer el bien común, procurando que los estudiantes comprendan por qué es importante cumplir los acuerdos y cuáles son las consecuencias de transgredirlos; así mismo, cuando se presentan conflictos, promueve la participación de las partes involucradas para buscar soluciones democráticas.	Promueve que los estudiantes sean activos en la regulación de sus relaciones interpersonales, en base a normas de convivencia construidas y evaluadas con ellos mismos; así mismo, cuando se presentan conflictos en el aula los aborda como oportunidad de aprendizaje, emplea estrategias que son pertinentes a la naturaleza o complejidad de los conflictos y que promueven la participación del grupo en su resolución.	Prácticas clave para transformar la pedagogía: - Convivencia ciudadana y respetosa en el aula Componente pedagógico SEV: - Autonomía y protagonismo del sujeto que aprende - Reconocimiento y afirmación de la identidad adolescente
4. Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias,	Gestiona interacciones pedagógicas con el fin de facilitar la construcción de aprendizajes por parte de los estudiantes.	7	Desarrolla interacciones pedagógicas que ayudan a los estudiantes a elaborar sus propias ideas y soluciones, estableciendo relaciones significativas entre hechos, datos y conceptos, sobre la base de la conexión con sus saberes previos.	Desarrolla interacciones pedagógicas que ayudan a los estudiantes a elaborar sus propias ideas y soluciones, estableciendo relaciones significativas entre hechos, datos y conceptos, sobre la base de la conexión con sus intereses, necesidades y saberes previos; orientando la reflexión y revisión de sus preconcepciones.	Desarrolla interacciones pedagógicas que ayudan a los estudiantes a elaborar sus propias ideas o soluciones y profundizar su aprendizaje, estableciendo relaciones significativas, cada vez más complejas y divergentes, entre hechos, datos, conceptos, sobre la base de la conexión con sus intereses, necesidades y saberes previos, orientando la reflexión y revisión de sus preconcepciones. y la evaluación de sus propios procesos de aprendizaje.	Prácticas clave para transformar la pedagogía: - Retrolamitación, escucha y diálogo - Procesos metacognitivos Componente pedagógico SEV: - Autonomía y protagonismo del sujeto que aprende - Trabajo colaborativo y articulación de saberes y competencias - La realidad como fuente de aprendizaje que da sentido, utilidad y pertinencia y de transformación del entorno

	intereses y contextos culturales.	Brinda apoyo pedagógico a los estudiantes en forma flexible para responder a sus necesidades y a situaciones inesperadas.	8	Brinda indicaciones claras sobre cómo realizar las actividades, verifica que las hayan entendido y ofrece apoyo pedagógico para atender las diversas necesidades que emergen durante el proceso.	Brinda indicaciones claras sobre cómo realizar las actividades, verifica que las hayan entendido y ofrece apoyo pedagógico para atender las diversas necesidades que emergen durante el proceso, en función a ello flexibiliza su planificación e introduce los cambios necesarios.	Brinda indicaciones claras sobre cómo realizar las actividades, verifica que las hayan entendido y ofrece apoyo pedagógico ya sea para atender diversas necesidades que emergen durante el proceso o frente a situaciones inesperadas, en función a ello flexibiliza su planificación e introduce los cambios necesarios a nivel de la mediación y evaluación de los aprendizajes.	<p>Prácticas clave para transformar la pedagogía:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retrolamitación, escucha y diálogo - Procesos metacognitivos <p>Componente pedagógico SEV:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autonomía y protagonismo del sujeto que aprende - La realidad como fuente de aprendizaje que da sentido, utilidad y pertinencia y de transformación del entorno
5.	Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.	Involucra continuamente a los estudiantes en el proceso de evaluación.	9	Evalúa los aprendizajes, comunicando a los estudiantes los criterios de evaluación y asegurándose que comprendan si las evidencias de su aprendizaje responden a dichos criterios	Evalúa permanentemente los aprendizajes, comunicando a estudiantes los criterios de evaluación y asegurando su comprensión y uso para el análisis de evidencias tanto para su autoevaluación como para evaluar a sus pares.	Evalúa permanentemente los aprendizajes, involucrando activamente a los estudiantes en este proceso mediante la comunicación de los criterios de evaluación y asegurando su comprensión de modo que los estudiantes los utilicen consistentemente para evaluar y regular sus propios procesos de aprendizaje y para evaluar a sus pares	<p>Prácticas clave para transformar la pedagogía:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retrolamitación, escucha y diálogo - Procesos metacognitivos <p>Componente pedagógico SEV:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autonomía y protagonismo del sujeto que aprende
		Usa una variedad de estrategias y tareas de evaluación, adecuadas para recoger evidencias sobre los aprendizajes, en función a los propósitos de aprendizaje	10	Utiliza estrategias y tareas de evaluación que son auténticas y pertinentes para recoger evidencias de aprendizaje.	Utiliza estrategias y tareas de evaluación que son auténticas, permiten recoger evidencias de aprendizaje y son pertinentes a las características de los estudiantes y su contexto sociocultural.	Utiliza variedad de estrategias y tareas de evaluación que son auténticas, permiten recoger evidencias de aprendizaje y son pertinentes a las características de los estudiantes y su contexto sociocultural, ofreciendo a los estudiantes múltiples formas de demostrar sus progresos.	<p>Prácticas clave para transformar la pedagogía:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retrolamitación, escucha y diálogo - Procesos metacognitivos <p>Componente pedagógico SEV:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autonomía y protagonismo del sujeto que aprende

		previstos y que son pertinentes a las características de los estudiantes y su contexto sociocultural.					- La realidad como fuente de aprendizaje que da sentido, utilidad y pertinencia y de transformación del entorno
		Brinda retroalimentación oportuna y de calidad a los estudiantes.	11	Brinda retroalimentación clara y descriptiva sobre dónde se encuentran con respecto a las expectativas y sobre cuáles son los aspectos que deben mejorar o fortalecer para alcanzarlas.	Brinda retroalimentación clara y descriptiva sobre cuánto han avanzado respecto a su desempeño anterior, dónde se encuentran con respecto a las expectativas y sobre cuáles son los aspectos que deben mejorar para alcanzarlas.	Brinda retroalimentación clara y descriptiva sobre cuánto han avanzado respecto a su desempeño anterior, dónde se encuentran con respecto a las expectativas y cuáles son los aspectos que deben mejorar. Además, les provee andamiajes para superar las dificultades específicas que presentan para alcanzarlas.	Prácticas clave para transformar la pedagogía: <ul style="list-style-type: none"> - Retrolamentación, escucha y diálogo - Procesos metacognitivos Componente pedagógico SEV: <ul style="list-style-type: none"> - Autonomía y protagonismo del sujeto que aprende
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	6. Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción, implementación y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y su propuesta pedagógica para	Construye relaciones interpersonales con sus colegas y otros trabajadores de su institución o red educativa, basadas en el respeto y reconocimiento de sus derechos.	12	Establece relaciones respetuosas y dialogantes con sus colegas y demás trabajadores de la institución o red educativa.	Establece relaciones respetuosas y dialogantes con sus colegas y demás trabajadores de la institución o red educativa y se comunica asertivamente en situaciones de conflicto.	Fomenta relaciones respetuosas y dialogantes con sus colegas y demás trabajadores de la institución o red educativa, brindando soporte efectivo a docentes que se incorporan a la dinámica escolar. En situaciones de conflicto, propone soluciones democráticas que contribuyen a mejorar las relaciones profesionales y a un clima institucional positivo en general.	Prácticas clave para transformar la gestión: <ul style="list-style-type: none"> - Convivencia democrática, inclusiva e intercultural - Gestión de las condiciones organizacionales, operativas y de soporte Componente de gestión SEV: <ul style="list-style-type: none"> - Gestión hacia la mejora continua - Gestión que tiene como principio la participación activa de todos sus actores

	generar aprendizajes de calidad.	Trabaja de manera colegiada con sus pares para asegurar aprendizajes en el marco de la visión compartida de la institución.	13	Participa en los espacios de trabajo colegiado, para analizar las necesidades de aprendizaje de los estudiantes a su cargo y brindar aportes para la toma de decisiones institucionales en el marco de visión compartida.	Participa en los espacios de trabajo colegiado, para analizar las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y reflexionar sobre su práctica, a partir de lo cual brinda aportes para la toma de decisiones institucionales, orientadas al logro de aprendizajes, el desarrollo profesional docente y la mejora continua de la gestión institucional.	Participa y orienta la participación equitativa de otros colegas en los espacios de trabajo colegiado, para analizar las necesidades de aprendizaje y reflexionar sobre la práctica pedagógica, a partir de lo cual brinda aportes y orienta la toma de decisiones conjuntas, para al logro de aprendizajes, el desarrollo profesional docente y la mejora continua de la gestión institucional en el marco de una visión institucional compartida.	Prácticas clave para transformar la gestión: <ul style="list-style-type: none"> - Convivencia democrática, inclusiva e intercultural - Gestión de las condiciones organizacionales, operativas y de soporte - Reflexión sobre la práctica Componente de gestión SEV: <ul style="list-style-type: none"> - Gestión hacia la mejora continua - Gestión que tiene como principio la participación activa de todos sus actores
	7. Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.	Promueve relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias y comunidad, para motivar su participación en el aprendizaje de los estudiantes en el marco de un enfoque intercultural y el diálogo de saberes.	14	Establece relaciones de respeto y colaboración con las familias y comunidad a fin de promover su participación e incorporar sus saberes y recursos culturales en el proceso de enseñanza y aprendizaje.	Establece relaciones de respeto y colaboración con las familias y comunidad a fin de promover su participación e incorporar sus saberes y recursos culturales, durante el proceso de planificación y ejecución curricular, en el marco del enfoque intercultural y el diálogo de saberes.	Promueve relaciones de respeto y colaboración con las familias y comunidad a fin de incorporar sus saberes y recursos culturales, en el proceso de enseñanza y aprendizaje, durante la planificación, ejecución y evaluación curricular, en el marco del enfoque intercultural y el diálogo de saberes.	Prácticas clave para transformar la gestión: <ul style="list-style-type: none"> - Convivencia democrática, inclusiva e intercultural - Gestión de las condiciones organizacionales, operativas y de soporte Componente de gestión SEV: <ul style="list-style-type: none"> - Gestión hacia la mejora continua - Gestión que tiene como principio la participación activa de todos sus actores

Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	<p>8. Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.</p>	<p>Reflexiona, individual y colectivamente, sobre su propia práctica y sobre su participación en la institución o red educativa.</p>	15	<p>Reflexiona metódicamente, y con apoyo de sus pares, sobre su práctica pedagógica en el aula, en especial cuando se enfrenta a situaciones que ponen en evidencia dificultades en la misma y que requieren que tome determinadas decisiones.</p>	<p>Reflexiona permanentemente a nivel individual y colectivo, sobre su práctica pedagógica, revisa los supuestos que están detrás de la misma y las consecuencias de su actuar en el aprendizaje de los estudiantes, en base a lo cual toma decisiones pedagógicas más contextualizadas.</p>	<p>Realiza la reflexión crítica sobre su práctica pedagógica, de manera sistemática, a nivel individual y colectiva; lo cual implica el cuestionamiento de los criterios éticos, normativos, morales y sociales relacionados con el sentido de los aprendizajes previstos y las formas de enseñanza; contrasta sus supuestos teóricos a la luz de los resultados que va obteniendo en los estudiantes, extrae nuevos saberes que le permiten retroalimentar y mejorar o innovar su práctica.</p>	<p>Prácticas clave para transformar la gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo pedagógico, trabajo colegiado y reflexión sobre la práctica - Gestión de las condiciones organizacionales, operativas y de soporte <p>Componente de gestión SEV:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión hacia la mejora continua - Gestión que tiene como principio la participación activa de todos sus actores
	<p>9. Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.</p>	<p>Preserva el bienestar y los derechos de niños, niñas y adolescentes en los diversos ámbitos demandados por su práctica profesional.</p>	16	<p>Ejerce éticamente su profesión, por lo que en su práctica cotidiana preserva siempre el bienestar y los derechos de niños, niñas y adolescentes, actuando frente a situaciones evidentes que atentan contra estos y cumpliendo con las responsabilidades profesionales que garantizan el derecho de los estudiantes a la educación.</p>	<p>Ejerce éticamente su profesión, por lo que en su práctica cotidiana preserva siempre el bienestar y los derechos de niños, niñas y adolescentes, actuando frente a situaciones evidentes que atentan contra estos y denunciando prácticas institucionales que constituyen problemas éticos, pero se encuentran normalizadas o asumidas como parte de la cultura escolar.</p>	<p>Ejerce éticamente su profesión, por lo que en su práctica cotidiana preserva siempre el bienestar y los derechos de niños, niñas y adolescentes; denuncia y actúa frente a situaciones que operan en contra de tales derechos, promueve una cultura de respeto por el bien común y propone alternativas para enfrentar prácticas institucionales que constituyen problemas éticos, pero se encuentran normalizadas o asumidas como parte de la cultura escolar.</p>	<p>Prácticas clave para transformar la gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo pedagógico, trabajo colegiado y reflexión sobre la práctica <p>Componente de gestión SEV:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión hacia la mejora continua

Propuesta: matriz de formación para directivos

DOMINIOS MBDD	COMPETENCIAS MBDD	CAPACIDADES	Nro	Desempeños adaptados			Prácticas clave (Marco Orientador) y componentes SEV
				Año 1	Año 2	Año 3	
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.	1. Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.	1	Orienta al equipo docente en el diseño y la ejecución del diagnóstico participativo de los factores del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.	Orienta y organiza a la comunidad educativa para la actualización participativa del diagnóstico de los factores del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje, a partir de lo cual promueve la reflexión y acuerdos para la definición de las prioridades de atención.	Conduce la actualización del diagnóstico participativo de los factores del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje y la sistematización de buenas prácticas institucionales, a partir de lo cual promueve la reflexión y la definición de las prioridades de atención educativa.	Prácticas clave para transformar la gestión: <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo pedagógico, trabajo colegiado y reflexión sobre la práctica - Instrumentos de gestión inclusiva en torno al bienestar de los sujetos y que visibilice a las y los adolescentes Componente de gestión SEV: <ul style="list-style-type: none"> - Gestión hacia la mejora continua
	2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	2	Dirige jornadas y/o reuniones de trabajo con la comunidad educativa para motivar su participación en la toma de decisiones sobre la gestión escolar y el desarrollo de acciones previstas a nivel institucional para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	Promueve la participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa, en los procesos de diagnóstico, planificación, ejecución y toma de decisiones en asuntos referidos a la gestión escolar para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	Promueve la participación organizada de los diferentes miembros de la comunidad educativa, en especial de las y los adolescentes, en los procesos de diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación y toma de decisiones en asuntos referidos a la gestión escolar para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	Prácticas clave para transformar la gestión: <ul style="list-style-type: none"> - Convivencia democrática, inclusiva e intercultural - Acompañamiento en la participación y organización estudiantil para el ejercicio ciudadano Componente de gestión SEV: <ul style="list-style-type: none"> - Gestión hacia la mejora continua - Gestión que tiene como principio la participación activa de todos sus actores
		Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación	3	Establece relaciones interpersonales de respeto, colaboración y diálogo con los diversos actores de la comunidad educativa, tomando en cuenta las	Propicia espacios de integración y comunicación de los distintos actores de la institución educativa, fomentando un clima de respeto a la diversidad, diálogo permanente y trabajo en	Promueve relaciones de respeto, colaboración y diálogo permanente con los diversos actores de la comunidad educativa, a través de diversos espacios,	Prácticas clave para transformar la gestión: <ul style="list-style-type: none"> - Convivencia democrática, inclusiva e intercultural

<p>permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.</p>		<p>necesidades de los equipos con los que trabaja e individualidades de las personas en atención a la diversidad.</p>	<p>equipo en función a las metas institucionales.</p>	<p>para fomentar el trabajo en equipo recoger sus expectativas y opiniones e incorporar sus saberes y recursos culturales en la gestión escolar, dinamizando su actuación y compromiso con el logro las metas institucionales.</p>	<p>- Liderazgo pedagógico, trabajo colegiado y reflexión sobre la práctica</p> <p>Componente de gestión SEV:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión hacia la mejora continua - Gestión basada en el liderazgo del director(a)
<p>Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.</p>	<p>4</p>	<p>Dirige el proceso de elaboración concertada de normas y acuerdos que regulan la convivencia institucional y orienta su aplicación, asumiendo el rol de mediador de conflictos cuando sea necesario, a partir de lo cual propone soluciones pacíficas a las partes involucradas.</p>	<p>Promueve el diálogo, el consenso y la negociación de las partes involucradas frente a situaciones que pudieran dar lugar a conflictos, hasta arribar a soluciones democráticas, tomando como referencia la aplicación reflexiva de las normas y acuerdos institucionales que regulan la convivencia y la búsqueda del bien común.</p>	<p>Promueve que los miembros de la comunidad educativa asuman en su práctica diaria los acuerdos institucionales que regulan la convivencia; así mismo cuando se presentan conflictos, los aborda como oportunidad de aprendizaje, emplea estrategias pertinentes a la naturaleza o complejidad de los conflictos y promueve la participación de las partes involucradas para buscar soluciones democráticas, luego hace seguimiento al cumplimiento de los acuerdos establecidos.</p>	<p>Prácticas clave para transformar la gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convivencia democrática, inclusiva e intercultural - Gestión de las condiciones organizacionales, operativas y de soporte <p>Componente de gestión SEV:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión hacia la mejora continua - Gestión basada en el liderazgo pedagógico del director(a)
<p>Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.</p>	<p>5</p>	<p>Convoca a las familias a reuniones y jornadas de trabajo donde informa sobre la situación de los estudiantes en general, principales logros y dificultades en relación, a las metas de aprendizaje, a la vez que promueve su colaboración, acogiendo con respeto sus opiniones, intereses y creencias; aclara dudas y evita imponer su perspectiva cultural.</p>	<p>Promueve la participación organizada de las familias y comunidad en la toma de decisiones sobre las metas de aprendizaje, en base a la reflexión conjunta sobre la situación de los estudiantes, a la vez que promueve su colaboración, acoge con respeto sus opiniones, intereses y creencias; en un marco de diálogo, respeto y valoración de su identidad cultural.</p>	<p>Promueve la participación organizada de las familias y comunidad en la toma de decisiones sobre las metas de aprendizaje, en base a la reflexión conjunta sobre la situación de los estudiantes, a la vez que promueve su involucramiento en el seguimiento y evaluación del proceso, acogiendo con respeto el aporte de sus saberes locales, sus</p>	<p>Prácticas clave para transformar la gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convivencia democrática, inclusiva e intercultural - Gestión de las condiciones organizacionales, operativas y de soporte <p>Componente de gestión SEV:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión hacia la mejora continua - Gestión que tiene como principio la participación activa de todos sus actores

					opiniones e intereses; en un marco de diálogo intercultural.	- Gestión que se reconoce en el territorio y sus potencialidades
	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.	6	Orienta la planificación participativa y la ejecución de estrategias de prevención de la salud, mental, física, sexual y reproductiva de las y los estudiantes y el manejo de situaciones de riesgo, a nivel institucional.	Orienta la planificación participativa, la ejecución, monitoreo y evaluación de las acciones de prevención de la salud mental, física, sexual y reproductiva y la gestión del riesgo de desastres, a la vez que distribuye responsabilidades en los equipos organizados de docentes, estudiantes, padres de familia y actores locales.	Orienta la planificación participativa, la ejecución, monitoreo y evaluación de las acciones de prevención de la salud mental, física, sexual y reproductiva y la gestión del riesgo de desastres, a la vez que distribuye responsabilidades en los equipos organizados de docentes, estudiantes, padres de familia y actores locales, promoviendo una cultura de prevención que moviliza permanentemente a la comunidad educativa.	Prácticas clave para transformar la gestión: <ul style="list-style-type: none"> - Instrumentos de gestión inclusivas en torno al bienestar de los sujetos y que visibilice a las y los adolescentes. - Gestión de las condiciones organizacionales, operativas y de soporte Componente de gestión SEV: <ul style="list-style-type: none"> - Gestión hacia la mejora continua - Gestión que tiene como principio la participación activa de todos sus actores
	4. Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.	Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	7	Consolida, procesa, organiza y comparte información útil para la toma de decisiones institucionales a favor de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	Orienta la sistematización de la información que se produce en la institución educativa a través de diversas fuentes y promueve su uso en la toma de decisiones institucionales a favor de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	Promueve la generación de conocimiento a partir de espacios de reflexión sobre la práctica, el trabajo colaborativo, la socialización de información y la sistematización de experiencias institucionales que constituyen oportunidad de aprendizaje a favor de la mejora continua.

	<p>Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.</p>	8	<p>Planifica y conduce reuniones y/o jornadas de trabajo colaborativo de las y los docentes a su cargo, garantizando un ambiente favorable para el intercambio de experiencias, la reflexión sobre la práctica pedagógica y la construcción colectiva de propuestas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.</p>	<p>Planifica y conduce reuniones y/o jornadas de trabajo colaborativo de las y los docentes a su cargo, garantizando un ambiente favorable para su participación y actuando como mediador de procesos de reflexión crítica sobre la propia práctica, el intercambio de experiencias y la construcción colectiva de saberes que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.</p>	<p>Planifica e implementa procesos de trabajo colaborativo e interaprendizaje permanente, promoviendo la participación rotativa de los docentes en la conducción de los procesos de la reflexión colectiva, el desarrollo de compromisos y la construcción de saber pedagógico para la mejora de la enseñanza y del clima escolar; asimismo promueve la consolidación de equipos docentes articulados en una Comunidades de Aprendizaje Profesional.</p>	<p>Prácticas clave para transformar la gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo pedagógico, trabajo colegiado y la reflexión sobre la práctica - Gestión de las condiciones organizacionales, operativas y de soporte <p>Componente de gestión SEV:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión hacia la mejora continua
	<p>Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.</p>	9	<p>Orienta la planificación curricular participativa, en base al análisis de los lineamientos del Currículo vigente, las prioridades educativas regionales y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes en su contexto sociocultural.</p>	<p>Orienta la planificación curricular participativa y monitorea avances, considerando los lineamientos del Currículo vigente, las prioridades educativas regionales y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes en su contexto sociocultural; en función a ello establece de manera consensuada las prioridades y metas institucionales.</p>	<p>Orienta la planificación curricular participativa y monitorea avances, considerando el Currículo vigente, las prioridades educativas regionales y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes en su contexto sociocultural; en función a ello establece de manera consensuada las prioridades y metas institucionales; garantizando la pertinencia y coherencia de los planes elaborados, y su retroalimentación permanente en base a los procesos y resultados alcanzados.</p>	<p>Prácticas clave para transformar la gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo pedagógico, trabajo colegiado y la reflexión sobre la práctica - Gestión de las condiciones organizacionales, operativas y de soporte <p>Componente de gestión SEV:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión hacia la mejora continua - Gestión basada en el liderazgo pedagógico del director(a)
	<p>Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje</p>	10	<p>Genera condiciones de espacio, tiempo y clima favorable para que las y los docentes desarrollen el</p>	<p>Genera condiciones básicas y conduce jornadas de trabajo con docentes donde propicia el aprendizaje colaborativo y por</p>	<p>Orienta la consolidación de equipos docentes con prácticas de autoformación y autoevaluación permanente,</p>	<p>Prácticas clave para transformar la gestión:</p>

	<p>colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.</p>		<p>aprendizaje colaborativo y por indagación para la generación de conocimiento sobre la situación de los estudiantes y las alternativas pedagógicas más pertinentes a su diversidad.</p>	<p>indagación ara la generación de conocimiento sobre la situación de los estudiantes y las alternativas pedagógicas más pertinentes a su diversidad.</p>	<p>garantizando un ambiente favorable para el aprendizaje colaborativo y por indagación para la construcción de alternativas pertinentes a la diversidad de estudiantes y su contexto sociocultural.</p>	<p>- Liderazgo pedagógico, trabajo colegiado y la reflexión sobre la práctica - Gestión de las condiciones organizacionales, operativas y de soporte</p> <p>Componente de gestión SEV: - Gestión hacia la mejora continua</p>

6. PROPUESTA DE ACOMPAÑAMIENTO (EXTERNO A LA IE) PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO SEV

El acompañamiento para la implementación del modelo SEV no es exclusivamente pedagógico, también se aborda desde el ámbito de la gestión, en este sentido, tiene tres consideraciones: en primer lugar, toma a la escuela como una unidad de acompañamiento, en el entendido que tanto las prácticas de gestión, las pedagógicas o de convivencia están interrelacionadas, así como también las actuaciones de los diferentes actores educativos. En segundo lugar, con la finalidad de instalar capacidades en las escuelas, el acompañamiento se dirige al equipo directivo (directores, subdirectores, coordinadores, o responsables). Por último, se reconoce la diversidad y características de cada una de las escuelas, por tanto, si bien existen estrategias comunes para todas, la intensidad, la frecuencia y los contenidos variarán según las necesidades y demandas formativas de sus actores.

A partir de estas ideas, entendemos el acompañamiento desde los siguientes ángulos:

- Es un proceso de atención integral a la escuela donde se articulan los temas de gestión escolar, convivencia y los pedagógicos de manera articulada, en donde se promueve la participación de los actores educativos, especialmente la de los y las adolescentes. Requiere articular cambios en las prácticas en las aulas y en cada uno de los espacios de la escuela, por ende, en las acciones de cada uno de los miembros de la comunidad educativa. La escuela constituye una unidad de acompañamiento, que forma y brinda asistencia directamente a los directivos y a los coordinadores pedagógicos y de tutoría (o quienes hagan sus veces), y a través de ellas/ellos, llega al equipo docente, a las y los adolescentes y sus familias.
- Se basa en el desarrollo profesional y personal del acompañante y acompañado donde la reflexión crítica de la práctica se constituye en el instrumento de mejora continua. Implica la existencia de un espacio abierto para un diálogo técnico, real y respetuoso que aporte a la generación de nuevas prácticas educativas o mejore las existentes, más pertinentes a las condiciones de aprendizaje de las y los adolescentes.
- Busca propiciar condiciones para que la escuela se constituya en una Comunidad de aprendizaje autónoma, consiente de qué, cómo y para qué aprenden las y los adolescentes y sensible de los factores de riesgo individual y social que afectan su trayectoria educativa e integridad, desde espacios institucionales y colectivos para el intercambio y la construcción de conocimiento.
- Promueve el entrelazamiento de las iniciativas y desafíos identificados por la escuela para priorizar aquellos que resulten ser trascendentales para mejorar prácticas y resultados, tanto a nivel institucional como en el desempeño profesional (directivo o docente).
- Constituye una estrategia de formación para cada uno de los actores en base al ejercicio, reflexión y análisis de la práctica. Es una estrategia de formación en la acción.
- En el territorio, los acompañantes se constituyen en un equipo de asistencia técnica y de formación para la red de instituciones educativas focalizadas en primera instancia, en segunda, para las instituciones educativas que se encuentran en el ámbito de las primeras.

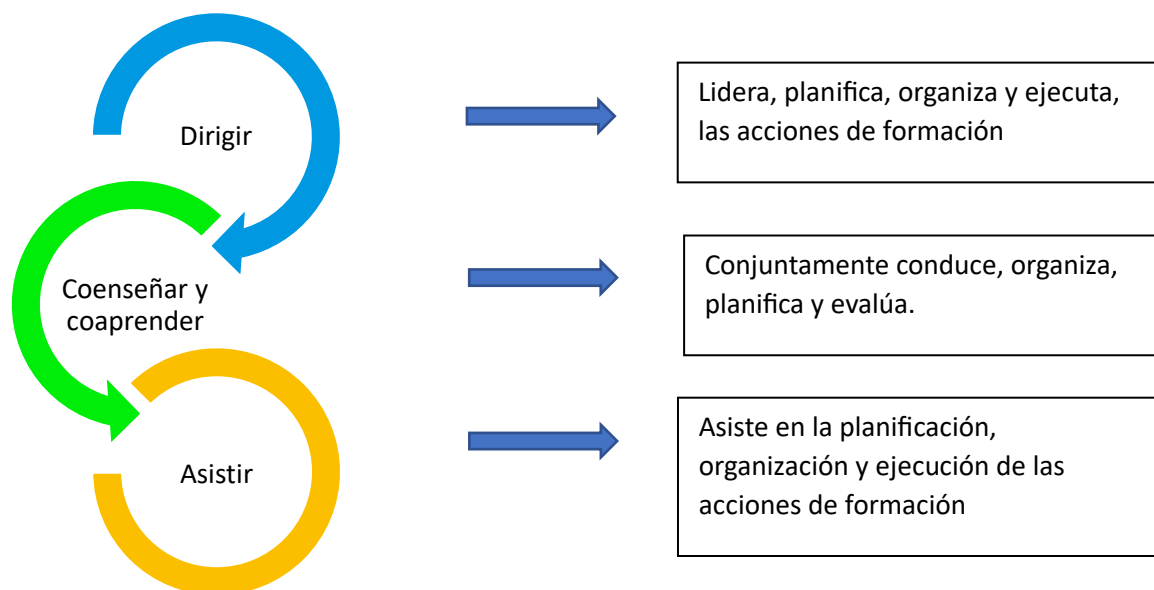
- Indistintamente exista una asignación de IE por acompañante, el análisis de la situación de cada IE, sus dificultades y acciones de acompañamiento, se tratan en el equipo.
- Se constituyen en una comunidad de aprendizaje y de generación de conocimiento en el propio equipo de acompañamiento. Forma parte de la UGEL (con sus especialistas o personal externo contratado para tal fin).

6.1. FORMAS DE ACOMPAÑAMIENTO

La propuesta considera tres (3) formas de acompañamiento de acuerdo al rol en el que actúan tanto el acompañante como el/los acompañados. Estas formas se desarrollan de manera progresiva y consecutiva, sin embargo, el uso o no de una determinada forma dependerá también del nivel de las capacidades y competencias, así como también del conocimiento o dominio de los propios acompañados.

Así tenemos:

1. **Básico:** Se caracteriza porque son los/las acompañantes que lideran el proceso de reflexión, análisis y formación para el desarrollo de cada una de las acciones y consecución de los resultados esperados. Aquí el/la acompañante asiste al equipo directivo en la organización de los espacios de formación y es quien prepara el material o los recursos a utilizar. Este nivel sobre todo se desarrolla en la fase de sensibilización cuando una escuela inicia su ruta de transformación. Se caracteriza también porque el el/la acompañante quien lidera el proceso, ayuda a establecer los objetivos y propone las acciones a realizar.
2. **Intermedio:** Se caracteriza porque el/la acompañante conjuntamente con el equipo directivo, organizan, planifican y evalúan las acciones a desarrollar y también colideran el proceso de formación interna. Además de la reflexión de los resultados obtenidos y prácticas realizadas, el/la acompañante “enseña” y aprende haciendo con los o las acompañadas.
3. **Avanzado:** Se caracteriza porque el/la acompañante observa, asiste y brinda soporte al equipo directivo, quien lidera todos los procesos de reflexión, análisis y formación que se realizan para el desarrollo de la ruta de transformación.



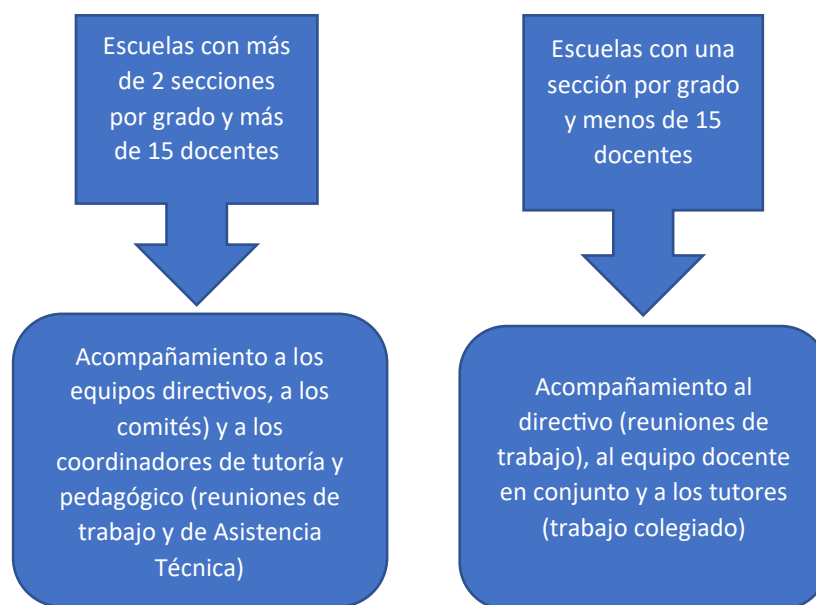
Para una misma escuela y según qué aspectos o acciones correspondientes a lo pedagógico o a lo institucional, pueden desarrollarse o convivir distintos niveles, dependerá de las capacidades instaladas que posee el equipo directivo y docente. Es decir, con un mismo equipo directivo y docente, podemos tener un nivel de acompañamiento básico para un tema o aspecto, y avanzado para otro.

6.2. Cómo se realiza el acompañamiento

6.2.1. Según actor

- a. **Con el director o equipo directivo:** Reuniones para brindar asistencia técnica respecto a un plan determinado en conjunto sobre los procesos de gestión de la escuela, información sobre los resultados obtenidos y coordinación de las acciones desarrolladas para el logro de los resultados y sus respectivos productos.
- b. **Con los coordinadores pedagógicos y de tutoría:** Reuniones de trabajo con el/la (s) coordinador pedagógico, acompañamiento en y para las reuniones de trabajo colegiado con las y los docentes y la visita en aula.
- c. **Con los comités de gestión escolar:** Reuniones de trabajo principalmente con los comités de gestión escolar: condiciones operativas, pedagógico y de bienestar.

6.2.2. Según tamaño de la IE



6.3. Diversificación del acompañamiento

A partir del tiempo transcurrido en la implementación, los resultados alcanzados por cada una de las instituciones educativas y reconociendo el ritmo de avance, las características de las IIEE y sus condiciones, se establece una priorización (alta, media y baja) del acompañamiento con relación a tres elementos: frecuencia, intensidad y contenido.

Respecto a la frecuencia, si se le asigna una prioridad alta la frecuencia de visitas y reuniones de acompañamiento se intensifica, y en la medida que esta es media o baja, esta frecuencia disminuye (ver cuadro siguiente). La intensidad está referida al nivel de profundidad o especificidad sobre el contenido, competencia o desempeño a desarrollar en cada actor, sea docente o directivo, y por último el contenido está referido a la temática requerida a fortalecer (o acción).

PRIORIDAD EN EL ACOMPAÑAMIENTO		
ALTA	MEDIA	BAJA
* 16 visitas presenciales al año (2 visitas al mes, de dos días de duración cada visita) día 1: Reunión con el equipo directivo, con el/la coordinador pedagógico, y con el/la coordinador de tutoría. Día 2: Trabajo colegiado con docentes, trabajo con asesor del municipio escolar, Tutores o de ser el caso con las comisiones. * 1 reunión de trabajo virtual cada 2 semanas con el equipo directivo, de hasta 2 horas * 1 reunión de trabajo virtual con el equipo de tutoría al mes/ o con las comisiones de ser el caso, de hasta dos	8 visitas presenciales al año (1 visita al mes, de dos días de duración cada visita) día 1: Reunión con el equipo directivo, con el/la coordinador pedagógico, y con el/la coordinador de tutoría. Día 2: Trabajo colegiado con docentes, trabajo con asesor del municipio escolar, Tutores o de ser el caso con las comisiones. * 1 reunión de trabajo virtual al mes con el equipo directivo. * 1 reunión de trabajo virtual con el equipo de tutoría al mes/ o con las comisiones de ser el caso. Nota: Si la IE es rural, de ser necesario las reuniones de trabajo virtual podrían	4 visitas presenciales al año (1 visitas x bimestre, de dos días de duración cada visita) día 1: Reunión con el equipo directivo, con el/la coordinador pedagógico, y con el/la coordinador de tutoría. Día 2: Trabajo colegiado con docentes, trabajo con asesor del municipio escolar, Tutores o de ser el caso con las comisiones. * 1 reunión de trabajo x bimestre con el equipo directivo. * 1 reunión de trabajo virtual con el equipo de tutoría x bimestre/ o con las comisiones de ser el caso. Nota: Las reuniones virtuales no

horas. NOTA: Si la IIEE es rural dispersa se puede tener una visita de 4/5 días de duración por mes.	hacerse presencialmente en ambientes de IIEE ubicadas en el ámbito urbano de acuerdo a disponibilidad directiva y docente.	deben realizarse en el mes en que se haga la vista presencial. Si la IE es rural, de ser necesario las reuniones de trabajo virtual podrían hacerse presencialmente en ambientes de IIEE ubicadas en el ámbito urbano de acuerdo a disponibilidad directiva y docente.
--	---	---

6.4. Del equipo de acompañamiento

En cada uno de los territorios se conforma un equipo de acompañamiento que, sólo en caso en el que sean más de tres (3) el número de acompañantes que lo integren, estará dirigido por un(a) Coordinador(a), si existen menos acompañantes, se propone que las funciones de coordinador las realice uno(a) de ellos(as).

A cada acompañante se le asignarán hasta 4 (cuatro) instituciones educativas y brindará asesoría y formación a los directivos, coordinadores pedagógicos y de tutoría sobre las acciones en los procesos de gestión, pedagógico y de convivencia.

El equipo de acompañamiento está conformado por: Un(a) Coordinador (a) encargado de:

- Gestionar todas las acciones de formación a los diferentes actores, incluyendo la de los propios acompañantes, así como también las asistencias técnicas que se desarrollan en la región.
- Coordinar sus acciones ante la Dirección de Gestión Pedagógica o Área de Gestión Pedagógica, equipos técnicos regionales y locales de la DRE o UGEL.
- Asumir roles de coformador(a) y cofacilitador(a) en los talleres presenciales directivos y docentes en diferentes espacios o momentos de formación, de acuerdo a las necesidades y demandas de las instituciones educativas (Grupos de interaprendizaje, jornadas de reflexión, talleres en las instituciones educativas).
- Liderar el equipo de acompañantes a su cargo para la correcta implementación del modelo SEV y desarrollar procesos de formación y monitoreo a las acciones de los y las acompañantes en las instituciones educativas, debiéndose reunirse periódicamente con el equipo de acompañantes por lo menos dos veces al mes, para procesos de reflexión de acciones, resultados y propuestas de mejora.
- Acompañar y evaluar la mejora de los desempeños de los y las acompañantes en el cumplimiento de sus funciones y acciones en las instituciones educativas asignadas, así como también su desempeño en el equipo de acompañantes.
- Coordinar con los directivos de las IIEE focalizados de su región sobre el desarrollo del programa en su institución.
- Responder por los resultados que alcanzan las instituciones educativas en el territorio bajo responsabilidad.
- Sistematizar progresivamente la experiencia de implementación del modelo SEV en conjunto con el equipo de acompañamiento.

Acompañantes:

1. Acciones generales:

- Participar en las reuniones de trabajo colegiado que se realizan en el equipo de acompañamiento, así como en los eventos de capacitación programadas por la UGEL, la

Dirección Regional, en el marco de la implementación del modelo SEV.

- Elaborar informes, reportes, resúmenes de las actividades, logros y dificultades en el proceso de acompañamiento en cada una de las instituciones educativas seleccionadas, respecto a los productos e hitos establecidos.
- Sistematizar las acciones y los cambios producidos en las instituciones educativas focalizadas como parte del acompañamiento.
- Realizar (preferentemente) las siguientes estrategias de acompañamiento: i) dos visitas al mes a cada institución educativa como mínimo, cada visita tendrá una duración de dos días, ii) tres talleres durante el año en cada institución educativa, y dos grupos de interaprendizaje en los que podrán participar directivos y docentes de instituciones educativas no focalizadas.

2. A nivel de los procesos de gestión de las condiciones operativas de la IE:

- Fortalecer los órganos de gobierno: Equipo Directivo, CONEI, Municipio Escolar, asesoramiento a la APAFA, en especial promover el fortalecimiento de la participación adolescente.
- Asistir técnicamente al equipo directivo (y a los integrantes de las comisiones) para mejorar la implementación y desarrollo de las diferentes comisiones/comités de organización de la institución educativa, con la finalidad de generar estrategias que garanticen la búsqueda o reinserción y la conclusión oportuna de las y los adolescentes que han dejado la escuela o están en riesgo de hacerlo y el desarrollo de aprendizajes bajo el enfoque de igualdad de género e interculturalidad, promoviendo la participación de todos los actores.
- Orientar al equipo directivo para la formulación participativa de los instrumentos de gestión, así como su ejecución, seguimiento y evaluación: Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo, Reglamento Interno, Plan de tutoría, orientación educativa y convivencia escolar y los documentos de planificación técnico pedagógicos.
- Asistir técnicamente al equipo directivo para la identificación de oportunidades en el territorio y articulación de actores, instituciones y organizaciones del entorno local para el desarrollo integral adolescente, especialmente referido a la salud integral, prevención y protección ante casos de violencia, y empleabilidad.

3. A nivel de los procesos pedagógicos y aprendizajes en las instituciones educativas acompañadas:

- Formar al equipo directivo para el desarrollo adecuado del acompañamiento en aula a cargo del responsable, así como del monitoreo de las prácticas pedagógicas orientadas al logro de aprendizaje, con la finalidad de fortalecer el cumplimiento del Compromiso de Gestión N 4.
- Orientar al equipo directivo, en especial a los coordinadores pedagógicos, en la planificación, ejecución y evaluación del trabajo colegiado entre docentes. Así como la ejecución de espacios de formación como Grupos de interaprendizaje, talleres o jornadas de reflexión.
- Formar a los coordinadores pedagógicos en la planificación, ejecución y evaluación de proyectos de aprendizaje, así como en otras estrategias que permitan la nivelación o reforzamiento de aprendizajes, en los que se incorporen los intereses, identidades y culturas adolescentes, y temas vinculados a la promoción de la salud, al cuidado y

protección.

- Formar a los docentes en el desarrollo de las habilidades transferibles en la práctica pedagógica.

4. A nivel de los procesos de bienestar

- Formar al equipo directivo, y a través de ellos, al equipo docente en el desarrollo de habilidades socioemocionales, disciplina positiva, manejo democrático en el aula y fuera de ella, así como en la identificación, primera atención, derivación y seguimiento frente a situaciones de violencia escolar.
- Contribuir con la formación a las familias en el desarrollo de prácticas de crianza positivas basadas en el respeto y la comunicación como una alternativa al castigo.
- Fortalecer las capacidades de las y los adolescentes frente a riesgos de violencia sexual para ayudarlos a comprender lo que significa el consentimiento, evitar y prevenir el abuso y la explotación sexual, y buscar ayuda y apoyo. Especial énfasis requiere el uso seguro de las redes sociales, a través de los docentes tutores, así como en la identificación, primera atención, derivación y seguimiento frente a situaciones de violencia escolar.
- Brindar asistencia para la mejora del clima institucional y relaciones saludables entre todos los actores educativos
- Desarrollar acciones de promoción de la salud de la institución educativa.

6.5. Tiempos y actividades de los y las acompañantes

El tiempo aproximado de trabajo del/la acompañante es de 40 horas a la semana (8 por día, 5 días a la semana), así se puede establecer, de modo referencial, tiempos destinados para actividades:

Actividad	Tiempo destinado a la semana ²
Coordinación, planificación, preparación de materiales y recursos, elaboración de reportes	6 horas
Trabajo colegiado	4 horas
Desplazamiento a las IIEE/otros	6 horas
Visitas a las IIEE/reuniones virtuales	24 horas

Respecto al trabajo colegiado del equipo de acompañamiento se espera que los y las acompañantes puedan reunirse (preferentemente) una vez por semana, con la intención de intercambiar experiencias, reflexionar sobre su propia práctica de acompañamiento, analizar las acciones y los resultados alcanzados en cada una de las instituciones educativas de territorio. Constituye un espacio que promueve la reflexión crítica de sus propias prácticas y con ello construye también una comunidad de aprendizaje.

² Horas referenciales

7. PROPUESTA DE INSTRUMENTOS PARA EL SEGUIMIENTO AL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO SEV

Con la finalidad de hacer el seguimiento al proceso de implementación del modelo SEV se proponen dos instrumentos. El primero de ellos, con la finalidad de verificar los hitos alcanzados en cada una de los momentos de implementación (desde sensibilización hasta balance) y en el que se podrá determinar el ritmo de cada IE de acuerdo a la progresión del momento y etapa de implementación, en clave de lista de cotejo; y el otro en relación a los resultados alineados a las características de los componentes que propone el modelo SEV que podría recoger información hacia finales de cada año lectivo, en clave de rúbrica.

7.1. Instrumento: Seguimiento de los momentos de la implementación del modelo SEV

[Instrumentos de seguimiento - Google Drive](#)

7.2. Instrumento: Balance logros alcanzados por la IE en la implementación del modelo SEV

[Instrumentos de seguimiento - Google Drive](#)

ANEXO 1

Ruta de implementación del modelo SEV

Guía para la escuela

I. Proceso de sensibilización

1. ¿Cuáles son los pasos a seguir para desarrollar este proceso?

a. Acciones de las y los adolescentes

Durante el proceso de sensibilización en la escuela, los y las estudiantes como actores de la comunidad educativa, comienzan a **conocer de cerca la propuesta** para transformarse en una “Escuela SEV”, gracias a las acciones de sensibilización realizadas por los actores claves de la IE: director/a, docentes, y tutores/as; del mismo modo, a través de la primera reunión acerca del paso 1: Organización de la Consulta Participativa, los representantes del Municipio Escolar podrán conocer el rol que tienen todos las y los estudiantes en el proceso de transformación y por qué es importante su participación activa y protagónica.

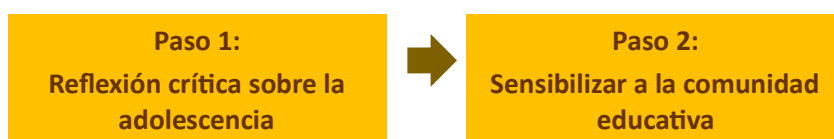
b. Acciones de los adultos

Durante el proceso de sensibilización, el rol de todos los/las actores/as de la comunidad educativa, especialmente del director/a, y docentes, es relevante para poder dar inicio a la implementación del Modelo SEV.

Para impulsar el cambio en la escuela, la **reflexión sobre la adolescencia es fundamental**. Entonces, es necesario que comiencen reflexionando críticamente sobre las **concepciones, creencias y representaciones que tienen sobre la adolescencia, reconozcan el protagonismo adolescente, así como sus necesidades de desarrollo, intereses y aspiraciones y se cuestionen sobre el sentido de la secundaria y sobre sus roles para contribuir al desarrollo integral de las y los adolescentes**.

De esta manera pueden contribuir a sensibilizar sobre este proceso de transformación a toda la comunidad educativa y también acompañar las acciones lideradas por la organización estudiantil.

Para lograr esto, el equipo directivo y docentes desarrollan acciones organizadas en dos pasos:



A continuación, se describe cada uno de ellos:

Paso 1: Reflexión crítica sobre la adolescencia

El primer paso en el proceso de sensibilización para implementar el Modelo SEV y llegar a ser una “Escuela SEV”, debe ser la identificación y fortalecimiento de capacidades de actores claves de la escuela, para que luego ellos y ellas sean capaces de conducir la ruta de implementación, acompañando de cerca las acciones lideradas por las y los adolescentes.

Estos actores claves son:

Director/a.

Docentes o tutores/as.

Para que estos actores estén debidamente preparados y puedan cumplir su rol, es necesario que conozcan y reflexionen sobre temas clave ligados a la adolescencia y sobre la propuesta de desarrollo integral adolescente que plantea el Modelo SEV. Además, es muy importante la reflexión crítica sobre su propio rol como líderes educativos responsables de impulsar los procesos de cambio y transformación en las escuelas.

Estas reflexiones deben darse en espacios de **trabajo colegiado** entre docentes y directivos, en número de veces que el propio equipo docente crea necesario. El trabajo colegiado es un espacio de reflexión permanente, aprendizaje colaborativo, construcción de apuestas compartidas e impulso de procesos de mejora continua. Precisamente por eso genera más resultados positivos de lo que pueden hacer las y los docentes como individuos trabajando cada uno por su cuenta o aisladamente.

Paso 2: Sensibilizar a la comunidad educativa

Llegar a ser una “Escuela SEV”, debe ser un compromiso de toda la comunidad educativa. Sólo teniendo una comunidad educativa sensibilizada, será posible asumir compromisos conjuntos para priorizar el desarrollo integral adolescente.

Para lograr esto, los actores clave de la escuela que han reflexionado sobre la adolescencia y han fortalecido sus capacidades, asumen el rol de sensibilizar, lo cual implica convocar, informar y generar compromisos, tanto en los actores de la comunidad educativa (docentes, personal administrativo, personal de servicio, padres/madres de familia, estudiantes), como en los aliados de la comunidad.

Pueden llevar a cabo las siguientes acciones:

Reuniones de información y sensibilización

Realizar una reunión con el CONEI y a nivel de los comités de gestión y otros actores educativos y aliados de la comunidad.

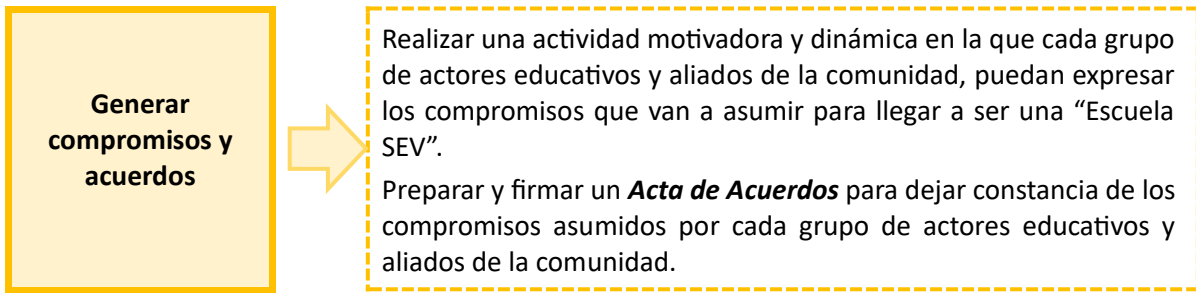
Preparar reuniones motivadoras, que empoderen a los y las participantes para que deseen comprometerse en la implementación del Modelo SEV y seguir su ruta de transformación. Se puede utilizar estrategias como:

- Un video sobre la adolescencia.
- Testimonios de experiencias de trabajo con adolescentes desde la escuela.
- Una presentación dinámica sobre la importancia de ser una Escuela SEV.
- Infografías y/o cartillas sobre adolescencia, acciones para promover el desarrollo integral, etc.
- Guías para las familias sobre adolescencia.

En cada reunión, identificar expectativas de cada actor frente al reto que plantea el Modelo SEV para llegar a ser un “Escuela SEV”.

Estrategias comunicacionales

Diseñar estrategias que empleen diferentes medios de comunicación para difundir de manera permanente, mensajes claves sobre la importancia de ser una “Escuela SEV” y adecuando el lenguaje y el medio para cada uno de los actores educativos.



2. ¿Con qué recursos se cuenta para la sensibilización y generar las condiciones para iniciar una ruta de transformación?

Acciones	Herramienta
Reuniones de información y sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> ● Anexo 01: Ser adolescente en el Perú (UNICEF) ● Anexo 02. Guías para las familias sobre adolescencia (UNICEF). ● Anexo 03. Curso Mooc: Participación protagónica adolescente. ● Anexo 04: Curso Mooc: Desarrollo Integral Adolescente ● Anexo 05: Modelo de Desarrollo Integral Adolescente basado en la escuela secundaria (UNICEF) ● Anexo 06: Marco orientador para la atención de adolescentes en la educación secundaria (MINEDU) ● Anexo 07: Orientaciones para el trabajo colegiado (UNICEF-MINEDU) ● Anexo 08: Infografía sobre participación adolescente ● Anexo 09: Infografía sobre el modelo SEV ● Anexo 10: Video sobre las transformaciones SEV

II. Proceso de autodiagnóstico

2.1. ¿Cuáles son los pasos a seguir para desarrollar este proceso?

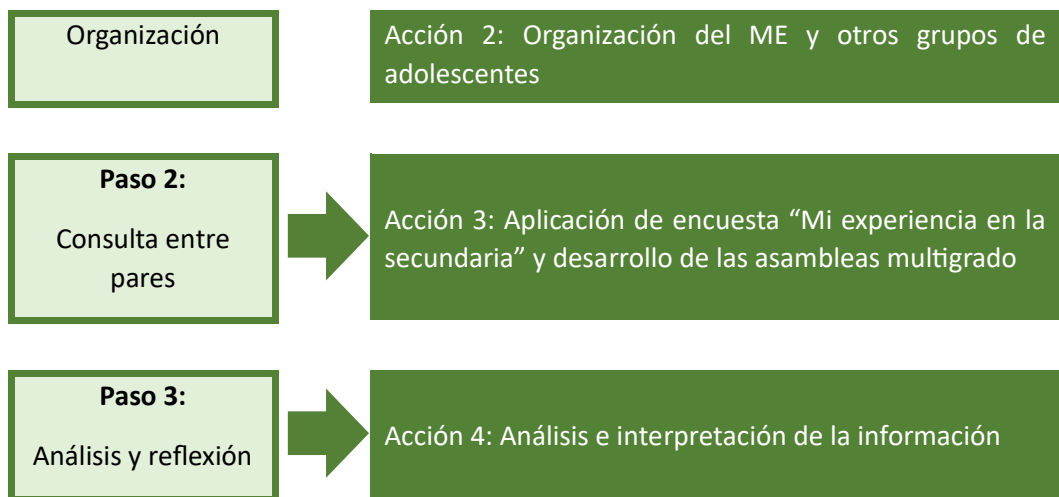
a. Acciones de las y los adolescentes

Las y los adolescentes, desde sus organizaciones estudiantiles, son los protagonistas y conductores de la **consulta participativa centrada en los y las adolescentes**. Para desarrollarla cuentan con la *Guía para aplicación de la consulta participativa (Estudiantes – Municipio Escolar)*. Los procesos, herramientas y recursos que se presentan a continuación, están incluidos en esta guía.

Durante la consulta participativa se realizan acciones organizadas en tres pasos³:



³ Estas acciones también se encuentran descritas en la Guía de aplicación de la consulta participativa para adolescentes.



b. Acciones de los adultos

El rol de todos los actores, especialmente del director/a y docentes asesores/as, es relevante para acompañar y dar soporte a las y los adolescentes durante todo el proceso de autodiagnóstico, así como para luego poder integrar los resultados de la consulta participativa en la gestión institucional y pedagógica.

Debe ser asumido específicamente por uno o más:

Docentes interesados y comprometidos con la participación adolescente, especialmente tutores o asesores del municipio escolar, considerando también su afinidad y cercanía con las y los adolescentes.

Los adultos que acompañan el proceso, organizan sus acciones de acuerdo a los siguientes pasos:



El paso 1: Acompañar las acciones de la organización estudiantil se encuentra detallado en la *Guía para acompañar la consulta participativa centrada en las y los adolescentes (docentes y tutores)*.

En cuanto al paso 2, los directivos, docentes asesores/as y otros adultos con la finalidad de complementar y enriquecer la información recogida y analizada por los y las adolescentes a través de la consulta participativa, pueden aplicarse otras encuestas, entrevistas, grupos focales o revisar documentos de planificación y de resultados (como actas de evaluación, reportes, entre otros) sobre temas o aspectos que son de interés de la propia institución educativa, para ello existen orientaciones y recursos que el propio Minedu brinda a los directivos para la elaboración de los documentos de gestión.

2.2. ¿Con qué herramientas se cuenta para el autodiagnóstico?

Acciones	Herramienta
Acciones de los y las adolescentes	
Planificación de la consulta participativa	Anexo 12: Guía de aplicación de la consulta participativa (Municipio Escolar) (UNICEF).
Encuesta “Mi experiencia en la secundaria”	Anexo 12: Guía de aplicación de la consulta participativa (Municipio Escolar) (UNICEF). Anexo 13. Encuesta “Mi experiencia en la secundaria”
Asamblea multigrado	Anexo 12: Guía de aplicación de la consulta participativa (Municipio Escolar) (UNICEF).
Análisis y reflexión	Anexo 12: Guía de aplicación de la consulta participativa (Municipio Escolar) (UNICEF).

Acciones de los adultos	
Acompañar las acciones de la organización estudiantil	Anexo 11: Guía para acompañar la consulta participativa (Docentes – tutores)
Complementar la información obtenida	Anexo 14: Kit de evaluaciones diagnósticas (Minedu) Anexo 15: Kit de desarrollo de habilidades socioemocionales (Minedu) Anexo 16: Curso Enfoque de igualdad de género (Unicef) Anexo 17: Guía para la gestión escolar en IIEE de Ed. Básica (Minedu) Anexo 18: Guía para la elaboración del PEI y PAT (Minedu)

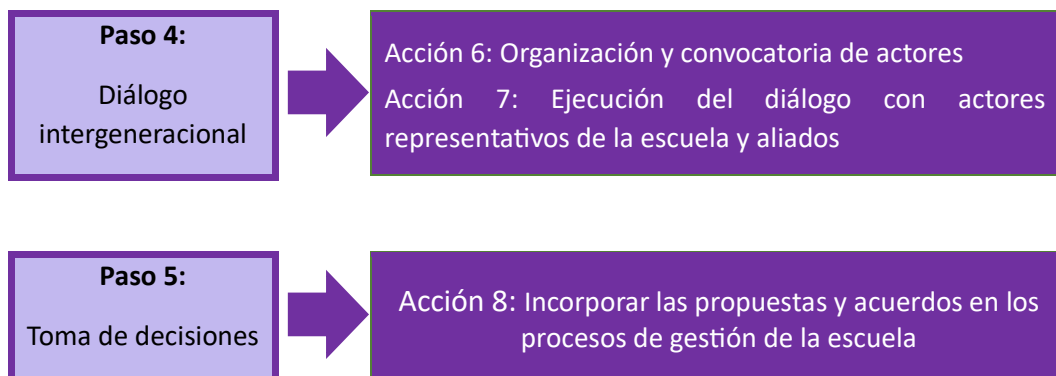
3. Proceso de Diseño Participativo

3.1. ¿Cuáles son los pasos a seguir para desarrollar este proceso?

a. Acciones de las y los adolescentes

Continuando con la consulta participativa centrada en los y las adolescentes, durante el proceso de **diseño participativo**, las organizaciones estudiantiles conducen acciones organizadas en los dos siguientes pasos⁴:

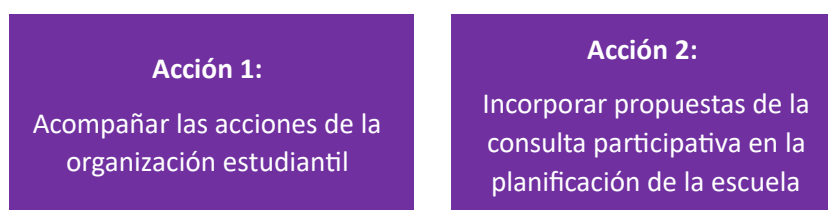
⁴ Estas acciones también se encuentran descritas en la Guía para acompañar la consulta participativa (Estudiantes – Municipio Escolar).



b. Acciones de los adultos

En el proceso de diseño participativo, los actores adultos, en especial el director/a y docentes asesores/as, cumplen un rol muy importante, tanto para acompañar a los y las adolescentes en las acciones propias de la consulta participativa, como para garantizar que los resultados de estas acciones puedan integrarse en los instrumentos de planificación de la escuela, así como de asegurar el cumplimiento y dinamismo del proceso.

En este sentido, su intervención se realiza a través de dos acciones:



A continuación, se describe cada una de ellas:

a) Acción 1: Acompañar las acciones de la organización estudiantil

Durante el **diálogo intergeneracional** deben encargarse de:

- Apoyar a los y las estudiantes durante la organización para llevar a cabo el encuentro de diálogo intergeneracional, así como en la definición de la estructura y contenidos del mismo.
- Apoyar en la identificación y convocatoria de actores claves que participarán en el encuentro de diálogo intergeneracional.
- Acompañar a los y las adolescentes durante toda la realización del encuentro de diálogo intergeneracional:
 - ✓ Asegurando que la dinámica vaya de acuerdo a lo planificado.
 - ✓ Ayudando a resolver imprevistos.
 - ✓ Dando soporte si algún estudiante necesita ayuda en su rol.
 - ✓ Aportando permanentemente a las reflexiones.

Durante la **toma de decisiones**, deben encargarse de:

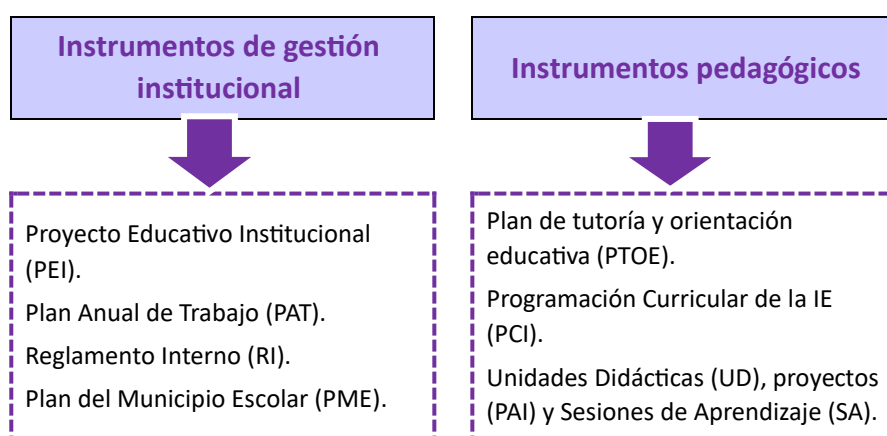
- Ayudar a organizar las conclusiones y propuestas que surgen del encuentro de diálogo intergeneracional, así como orientarlos en el diseño de estrategias y metodologías para presentarlas.

- Orientar a los y las estudiantes para que comprendan de qué forma sus propuestas de acciones para llegar a ser una Escuela SEV, pueden incorporarse en los diferentes instrumentos de planificación de su escuela.

b) Acción 2: Incorporar propuestas de la consulta participativa en la planificación de la escuela

Este momento no tiene una secuencia de pasos a seguir, sino que se activa de manera cíclica en cada escuela (según la normativa del sector educación), de acuerdo a la estrategia y procedimientos planteados por sus directivos/as para realizar los procesos de planificación participativa en su institución educativa.

En este sentido, el reto de la escuela consiste en incorporar las propuestas, tanto las planteadas por los y las adolescentes a través de la consulta participativa como las que surgen del proceso de autodiagnóstico realizado por adultos, en sus diferentes instrumentos de planificación. Para esto último, se propone el procedimiento en la guía para el acompañamiento de la consulta participativa (guion metodológico para el acompañamiento del 5to paso de la consulta participativa):



3.2. ¿Con qué herramientas se cuenta para el diseño participativo?

Acciones	Herramienta
Acciones de las y los adolescentes	
Diálogo intergeneracional	Anexo 13: Guía de aplicación de la consulta participativa (Municipio Escolar) (UNICEF).
Toma de decisiones	Anexo 13: Guía de aplicación de la consulta participativa (Municipio Escolar) (UNICEF).
Acciones de los adultos	
Acompañar las acciones de la organización estudiantil	Anexo 12: Guía para acompañar la consulta participativa (Docentes – tutores)

Incorporar propuestas de la consulta participativa en la planificación de la escuela	<p>Anexo 12: Guía para acompañar la consulta participativa (Docentes – tutores)</p> <p>Anexo 15: Curso Mooc ABP Aprendizaje basado en proyectos (UNICEF -MINEDU)</p> <p>Anexo 18: Guía para la elaboración del PEI y PAT (Minedu)</p> <p>Anexo 19: Guía para la elaboración del Reglamento Interno (MINEDU)</p>
--	---

4. Proceso de Implementación

4.1. ¿Cuáles son los pasos a seguir para desarrollar este proceso?

a. Acciones de las y los adolescentes

Las y los adolescentes, desde sus organizaciones estudiantiles, se encargan de ejecutar las actividades y acciones asignadas según sus roles en la escuela, de acuerdo a lo planificado en el proceso de diseño participativo. Además, deben encargarse de asegurar que los acuerdos y compromisos provenientes de la consulta participativa, efectivamente se pongan en marcha en la escuela.

Para esto, se llevan a cabo dos acciones:



A continuación, se describe cada una de ellas:

Acción 1: Ejecución de acciones planificadas

Las y los adolescentes, a través del Municipio Escolar, se encargan en este momento de ir poniendo en marcha (con la participación de todos los estudiantes) las propuestas y acciones acordadas a partir del proceso de la consulta participativa.

Para esto, se realiza lo siguiente:

- Revisar cuáles son las propuestas y acciones que deben ser lideradas por el Municipio Escolar y que han sido incorporadas en los instrumentos de planificación de la escuela. En especial, revisar:
 - ✓ Plan del Municipio Escolar (PME).
 - ✓ Plan Anual de Trabajo (PAT).
- Identificar propuestas y acciones que serán implementadas por directivos y docentes, en las cuales participarán las organizaciones estudiantiles desde diferentes roles.
- Preparar un listado de todas las acciones que llevarán a cabo en un periodo de tiempo (por ejemplo: durante un año), para organizarse y definir roles y responsabilidades.
- Definir cómo implementarán cada una de las acciones planificadas.

- Llevar un medio de registro de la implementación de acciones, que permita tomar nota permanente de los avances, logros, dificultades, retos, aprendizajes, etc., a partir de las experiencias por cada una de las acciones implementadas. Esto facilitará luego las reflexiones en el proceso de Balance.

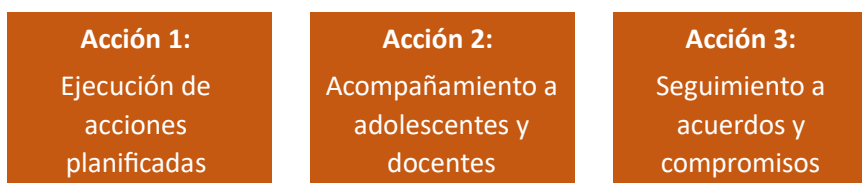
Acción 2: Seguimiento a acuerdos y compromisos

En este momento, las y los adolescentes líderes del proceso de consulta participativa, deben encargarse de verificar si todos los acuerdos y compromisos pactados por los diferentes actores de la comunidad educativa, se están implementando en el tiempo y forma prevista. Se debe definir con qué periodicidad se realizará este seguimiento y qué aspectos se observarán.

b. Acciones de los adultos

Los actores clave de la escuela cumplen un rol importante en este momento, pues están encargados/as de poner en marcha todas las propuestas y acciones previstas en el proceso de diseño participativo; así como acompañar a los y las adolescentes en la implementación de acciones que ellos y ellas lideran.

Para esto, se llevan a cabo tres acciones:



A continuación, se describe cada una de ellas:

a) Acción 1: Ejecución de acciones planificadas

Es el momento de poner en marcha todas las acciones orientadas a lograr el cambio esperado, que han sido incorporadas en los diferentes instrumentos de planificación de la escuela. Para ello, el equipo directivo debe garantizar las condiciones para llevar a cabo esta acción (organización del personal y estudiantes de acuerdo a la modalidad del servicio educativo, comunicación permanente con la comunidad educativa, compromiso del equipo docente, entre otras).

Corresponde revisar el Plan Anual de Trabajo, donde se consolida la planificación organizada de dichas acciones.

Además, el equipo directivo debe asegurarse de llevar a cabo las siguientes acciones:

- La planificación, ejecución y evaluación del trabajo colegiado docente.
- La ejecución y evaluación de los Proyectos de Aprendizaje Integrados.
- La ejecución y evaluación del Plan de acompañamiento y monitoreo interno.
- La ejecución y evaluación del Plan de Tutoría y Orientación, así como el desarrollo de la tutoría individual.
- La organización de actividades de formación docente interna como: jornadas de reflexión, grupos de interaprendizaje, talleres, intercambio de experiencias, pasantías.
- La organización y ejecución de evaluación del medio término del PAT (semana de gestión).

b) Acción 2: Acompañamiento a adolescentes y docentes

A lo largo del proceso de implementación, es importante que el/la docente asesor/a que ha venido asesorando a los y las adolescentes durante toda la consulta participativa pueda acompañar a las y los adolescentes también en la puesta en marcha de sus acciones planificadas. Entendemos este acompañamiento como un proceso por el cual el docente cumple un rol de facilitador y de asesor para las y los estudiantes, respetando sus propuestas, brindando críticas constructivas y retroalimentación pertinente y sin caer en estigmatizaciones que minimicen su valor como sujetos protagonistas de la transformación de su escuela.

En este sentido, les corresponde:

- Ayudarles a revisar e identificar las propuestas y acciones que han sido incorporadas en la planificación de la escuela para aportar a las transformaciones del Modelo SEV; tanto las que ellos/as liderarán como organizaciones estudiantiles, como aquellas en las que participarán pero que serán implementadas por directivos y docentes.
- Acompañarlos y asesorarlos en la organización para llevar a cabo las propuestas y acciones: definir fechas y espacios, coordinar con actores de la comunidad educativa, asegurar los recursos y materiales necesarios, involucrar a compañeros/as, entre otras.
- Ayudarles a aclarar las dudas que van surgiendo durante la implementación de acciones y a ser capaces de superar las dificultades que se presentan en el camino. Es importante recalcar que en este proceso todas las opiniones son válidas y que la discriminación no debe estar presente; se debe promover la escucha abierta y respetuosa, estableciendo un clima de confianza y apertura hacia las y los estudiantes.
- Recordar que, de forma permanente, lleven un registro de las incidencias durante la implementación de acciones: avances, logros, dificultades, retos, aprendizajes, etc.

Respecto al acompañamiento a docentes, el equipo directivo debe elaborar y ejecutar la planificación del monitoreo pedagógico a los docentes, además, acompañar a los comités de gestión escolar que deberá ser responsables de las diferentes acciones de mejora que se han previsto en el diseño participativo e incorporados en los instrumentos de gestión.

b) Acción 3: Seguimiento al cumplimiento de acuerdos y compromisos

En determinados momentos del año, es necesario verificar si todas las acciones planificadas en el PAT, con relación a la implementación de la ruta SEV, se están implementando en el tiempo y forma prevista. Se debe definir con qué periodicidad se realizará este seguimiento y qué aspectos se observarán. Un buen momento son las semanas de gestión que contempla la norma.

2. ¿Con qué herramientas se cuenta para la implementación?

Acciones de los adultos	
Ejecución de acciones planificadas	<ul style="list-style-type: none">● Anexo 15. Kit de desarrollo de habilidades socioemocionales● Anexo 07. Orientaciones para el trabajo colegiado● Anexo 20. Prácticas clave para la transformación de la educación secundaria (Minedu)

	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 21. Orientaciones para los Proyectos de Aprendizaje Integrados • Anexo 22. Kit de refuerzo escolar • Anexo 23: Curso ABP (Proyectos de aprendizaje) • Anexo 24. Curso Mooc Gestión de la convivencia
--	---

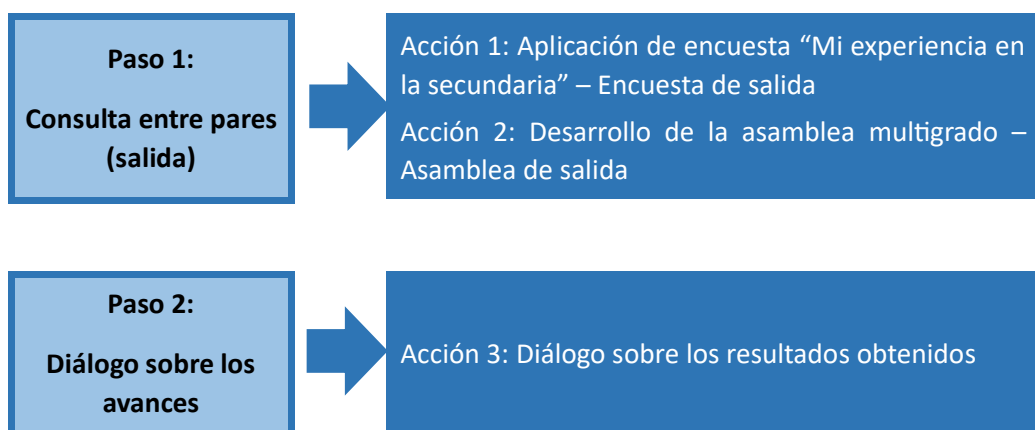
5. Proceso de Balance

1. ¿Cuáles son los pasos a seguir para desarrollar este proceso?

a. Acciones de las y los adolescentes

Las y los adolescentes, desde sus organizaciones estudiantiles se encargan de evaluar los resultados que han alcanzado gracias a las acciones que pusieron en marcha a partir de la consulta participativa. En este sentido, les corresponde analizar y reflexionar sobre la situación alcanzada como “Escuela SEV”, en comparación a la situación inicial previa a la consulta participativa. Los resultados sirven como insumo para establecer un diálogo entre los adolescentes y así iniciar un nuevo ciclo de consulta.

Las acciones de este proceso se organizan en los siguientes pasos:



A continuación, se describen las acciones a realizar en cada uno de estos pasos:

Paso 1: Consulta entre pares (salida)

Este es el momento en que las y los adolescentes representantes de las organizaciones estudiantiles, vuelven a dialogar y recoger opiniones de sus compañeros y compañeras, a fin de comparar los resultados obtenidos en la consulta participativa con los resultados obtenidos luego de la implementación del modelo SEV. De esta manera es posible verificar y reflexionar sobre los logros alcanzados, las dificultades existentes y los nuevos retos que aparecen.

En este sentido, se debe volver a recoger la misma información de la consulta participativa, a través de dos acciones:



Aplicación de encuesta “Mi experiencia en la secundaria”
(Encuesta de salida)

Desarrollo de la asamblea entre pares
(Asamblea de salida)

Paso 2: Diálogo sobre los avances

Este paso se lleva a cabo a través de las siguientes acciones:

Acción 3:
Análisis comparativo de resultados

Acción 4:
Diálogo

Veamos cómo se llevan a cabo estas dos acciones:

Acción 3: Análisis comparativo de resultados

Este es el momento en que las y los adolescentes organizan y analizan la información que han recogido a través de la encuesta y la asamblea, a fin de reflexionar sobre los resultados obtenidos y compararlos con los que se obtuvieron durante la consulta participativa que se realizó como parte del proceso de autodiagnóstico de la escuela. Aquí pueden comparar la situación inicial y la de este periodo.

Acción 4: Diálogo

A partir de los resultados obtenidos y del análisis realizado, se establece un diálogo entre los representantes del Municipio escolar y los delegados de aula con la finalidad de plantear acciones de mejora que puedan incorporarse en los documentos de gestión como parte del inicio de un nuevo ciclo de la consulta participativa.

b. Acciones de los adultos

Los actores claves de la escuela deben evaluar los resultados obtenidos en el proceso de implementación del modelo SEV en su escuela, a fin de comparar la situación alcanzada con la situación inicial que encontraron a través del autodiagnóstico.

Para esto, se realizan las siguientes acciones:

Acción 1:
Aplicación de instrumentos de evaluación

Acción 2:
Análisis comparativo de resultados

Acción 3:
Sistematización

Veamos cómo se llevan a cabo estas acciones:

Acción 1: Aplicación de instrumentos de evaluación

Momento de volver a aplicar aquellos instrumentos que se utilizaron en el proceso de autodiagnóstico para conocer cuál era la situación de la escuela antes de implementar el modelo SEV. Se vuelven a aplicar para evaluar cuánto avanzó la escuela en cada uno de los aspectos priorizados que apuntan hacia el desarrollo integral adolescente.

Acción 2: Análisis comparativo de resultados

Momento de organizar y analizar la información recogida a través de los instrumentos de evaluación, a fin de reflexionar sobre los resultados obtenidos y compararlos con los que se obtuvieron en el proceso de autodiagnóstico de la escuela. En este análisis también se debe considerar la información obtenida a través de la evaluación como proceso de reflexión permanente.

Acción 3: Sistematización

Momento de no sólo consolidar los resultados finales del proceso de implementación del modelo SEV sino las principales lecciones aprendidas, las dificultades y las posibilidades de mejora como parte de la experiencia con la finalidad de difundirla tanto a nivel de la misma comunidad educativa como con otras comunidades.

2. ¿Con qué herramientas se cuenta para el balance?

Acciones	Herramienta
Acciones de las y los adolescentes	
Aplicación de encuesta de salida “Mi experiencia en la secundaria” (salida)	Anexo 12. Guía de aplicación para adolescentes (Consulta Participativa) (UNICEF). Anexo 13. Encuesta “Mi experiencia en la secundaria” (UNICEF)
Desarrollo de la Asamblea entre pares (salida)	Anexo 12. Guía de aplicación para adolescentes (Consulta Participativa) (UNICEF).
Acciones de los adultos	
Sistematización	Anexo 25: La aventura de la sistematización. Cómo mirar y aprender de nuestras prácticas desde nuestras prácticas (Instituto de derechos Humanos Pedro Arrupe, Hegoa)

ANEXO 2

Anexos para la Propuesta de Ruta de Implementación

Link de Acceso:

<https://drive.google.com/drive/folders/1JrjQ3lrUU-4XhoqZFvAr89auilMrGz3q?usp=sharing>

ANEXOS	Nombre del Anexo	Proceso				
		Sensibilización	Autodiagnóstico	Diseño participativo	Implementación	Balance
Anexo 01	Ser adolescente en el Perú (UNICEF)	X				
Anexo 02	Guías para las familias sobre adolescencia (UNICEF).	X		X		
Anexo 03	Curso Mooc: Participación protagónica adolescente.	X		X	X	
Anexo 04	Curso Mooc: Desarrollo Integral Adolescente	X		X		
Anexo 05	Modelo de Desarrollo Integral Adolescente basado en la escuela secundaria (UNICEF)	X		X	X	
Anexo 06	Marco orientador para la atención de adolescentes en la educación secundaria (MINEDU)	X		X		X
Anexo 07	Orientaciones para el trabajo colegiado (UNICEF-MINEDU)	X	X	X	X	X
Anexo 08	Infografía sobre participación adolescente	X		X		
Anexo 09	Infografía sobre el modelo SEV	X				
Anexo 10	Video sobre las transformaciones SEV	X				
Anexo 11	Guía para acompañar la consulta participativa (Docentes – tutores)		X			
Anexo 12	Guía de aplicación de la consulta participativa (Municipio Escolar) (UNICEF).		X			
Anexo 13	Encuesta “Mi experiencia en la secundaria”		X			
Anexo 14	Kit de evaluaciones diagnósticas		X			

Anexo 15	Kit de desarrollo de habilidades socioemocionales (Minedu)		X			
Anexo 16	Curso Enfoque de igualdad de género (Unicef)		X	X	X	
Anexo 17	Guía para la gestión escolar en IIEE de Ed. Básica (Minedu)		X	X	X	
Anexo 18	Guía para la elaboración del PEI y PAT (Minedu)		X	X		X
Anexo 19	Guía para la elaboración del Reglamento Interno (MINEDU)		X	X		X
Anexo 20	Prácticas clave para la transformación de la educación secundaria (Minedu)				X	
Anexo 21	Orientaciones para los Proyectos de Aprendizaje Integrados				X	
Anexo 22	Kit de refuerzo escolar			X	X	
Anexo 23	Curso Mooc ABP (Proyectos de Aprendizaje)			X	X	
Anexo 24	Curso Mooc Gestión de la convivencia				X	
Anexo 25	La aventura de la sistematización. Cómo mirar y aprender de nuestras prácticas desde nuestras prácticas (Instituto de derechos Humanos Pedro Arrupe, Hegoa)					X

