



USAID | PERU
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

AprenDes



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros



PERÚ

Ministerio de
Educación

5

CONSTRUYENDO UN MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA DESCENTRALIZADO



Contribuyendo a la descentralización educativa



Innovación en Descentralización y Escuelas Activas

Proyecto **AprenDes**

Jefe de Proyecto:
Jaime Niño Díez

Sub Director:
Teócrito Pinedo Arévalo

Coordinadora General:
Cecilia Ramírez Gamarra

**Coordinador de Planeamiento
Regional y Participación
Ciudadana:**
Darío Ugarte Pareja

**Coordinadora de Políticas de
Descentralización Educativa:**
Flor Pablo Medina

Coordinadora de Ucayali:
Carmen Salazar Flores

**Responsable de Planificación
Estratégica y Financiera:**
Daniel Jesús Ccori

**Responsable de Gestión
Educativa:**
José Luis Gargurevich Valdez

**Coordinadora Técnica
de Campo:**
Dolibeth Acosta Copio

Responsable de Materiales:
Luisa Galloza Palacios

**Responsable de Participación
Comunitaria:**
Mélida Vela Ríos

Consultores Internacionales:
Oscar Mogollón Jaime
Marina Solano Martínez

**Consultora de Pedagogía y
Monitoreo:**
Irene Gutarra Gutarra

**Consultor en Participación
Comunitaria y Redes
Educativas:**
Tito Edgar Portocarrero Merino

**Especialista del Área de Lógico
Matemática:**
Mauro Luciano Florez Sánchez



Av. La Encalada c.17 s/n, Surco, Lima 33 T.+511-618 1292 <http://peru.usaid.gov>

Jefe de la Oficina de Educación:

Cristina A. Olive

Especialista de la Oficina de Educación:

Fernando Bolaños

Módulo: Contribuyendo a la descentralización educativa:

Guía 5 CONSTRUYENDO UN MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA DESCENTRALIZADO

Flor Pablo / José Luis Gargurevich

Diagramación: Luis Caycho y Karla Jurupe

Impresión: Salamandra EIRL.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 0000-00000

Los puntos de vista expresados en esta publicación no reflejan necesariamente los de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

AprendeS (Innovaciones en Descentralización y Escuelas Activas) es un programa entre la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Ministerio de Educación del Perú, bajo del Convenio de Donación de USAID N°. 527-0406 titulada “Gestión Local de Programas de Educación Básica de Calidad en Áreas Geográficas Seleccionadas”, implementado por la Academia por el Desarrollo de la Educación (AED).

Esta publicación es posible gracias al financiamiento y asistencia técnica de USAID, bajo su convenio de cooperación con AED, N° 527-A-00-03-00120-00.



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de
Descentralización

Esta guía cuenta con el auspicio de la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros.



Contenido

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: Situación actual de la gestión educativa

1. Una mirada a la situación actual de la gestión educativa
2. Avances en el proceso de descentralización educativa

CAPÍTULO II: Cómo entendemos la gestión educativa y el nuevo modelo

1. Cómo entendemos la gestión educativa
2. ¿Por qué es necesario un nuevo modelo de gestión educativa?
3. ¿Cuáles son las características del nuevo modelo de gestión educativa?
4. Exigencias al nuevo modelo de gestión educativa

CAPÍTULO III: Estrategias para diseñar un nuevo modelo de gestión educativa

1. Garantizar la voluntad política y la toma de decisiones
2. Promover consenso social e institucional
3. Asegurar claridad técnica del proceso

CAPÍTULO IV: Ruta metodológica para diseñar un nuevo modelo de gestión educativa

1. Dimensiones del nuevo modelo de gestión educativa
2. Ruta metodológica del proceso

BIBLIOGRAFÍA



ANEXOS

1. Tabla de abreviaturas
2. Marco normativo de la gestión educativa
3. Visión y Objetivos Estratégicos ligados al modelo de gestión en los PER
4. Árbol de problemas de la gestión educativa elaborado por la región San Martín
5. Presupuesto aproximado del diseño e implementación del nuevo modelo de gestión en la región San Martín

65

67

68

71

73

74



Presentación

La descentralización es una de las principales reformas que viene implementando el Estado peruano desde el año 2002, siendo a la vez, una oportunidad valiosa para generar mayores y mejores condiciones de bienestar en la población a través de una adecuada prestación de servicios públicos.

En este proceso el gobierno nacional, a través de la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros, viene contando con el valioso aporte de instituciones aliadas en el esfuerzo por construir propuestas viables para el fortalecimiento de una gestión pública descentralizada.

La cooperación técnica internacional es uno de estos aliados sin los cuales sería más difícil para el Estado impulsar procesos vinculados a sectores específicos, como es el caso del sector educativo. Por su importancia y complejidad este es uno de los sectores que requiere mayor atención en el fortalecimiento de capacidades, tanto institucionales como profesionales, pero también en la mejora de la gestión de los servicios para que los ciudadanos se sientan más cerca del Estado en los niveles regionales y locales de gobierno.

Un esfuerzo en este sentido viene desarrollando el Proyecto ApreDes/USAID, el cual ha traducido en las cinco guías que presentamos a continuación más de cinco años de trabajo en torno a la descentralización educativa en los departamentos de San Martín Ucayali, Amazonas, Junín, Ayacucho y Lambayeque.

A través de estas cinco guías -que forman parte del módulo “Contribuyendo a la Descentralización Educativa”- se desarrollan temas vinculados con la planificación del desarrollo educativo regional; las herramientas orientadas a su implementación y puesta en práctica, como el Presupuesto Participativo, la formulación de proyectos de inversión pública y de sus respectivos expedientes técnicos; así como sobre el debate en torno a un nuevo modelo de gestión educativa que responda a las exigencias que actualmente plantea una gestión descentralizada de la educación.

Desde la Secretaría de Descentralización consideramos que el principal aporte de estos materiales es precisamente, al fortalecimiento de procesos que venimos impulsando como el debate sobre los modelos de gestión a partir de los aprendizajes producidos en la implementación de pilotos en municipalización de la educación; y la importancia de la inversión en el capital humano utilizando para ello las herramientas de la inversión pública.

En esta perspectiva, cabe destacar dos aspectos de la experiencia desarrollada por Aprender/USAID que consideramos valiosas: en primer lugar, su trabajo se ha sustentado sobre la base del fortalecimiento de capacidades locales, que en este caso específico implicó la asistencia técnica centrada en el acompañamiento a equipos técnicos regionales y locales, dando así respuestas a las necesidades y exigencias particulares de cada proceso.

En segundo lugar, es importante relevar las estrategias específicas impulsadas para el financiamiento de los planes de desarrollo de capacidades mediante proyectos de inversión pública, ubicándolos como componentes fundamentales para el mejoramiento de la calidad educativa. Así, esta experiencia contribuye a invertir la lógica común que generalmente desvaloriza el desarrollo de capacidades como objeto de estos proyectos.

Por las razones señaladas consideramos que las guías que conforman el módulo “Contribuyendo a la Descentralización Educativa”, constituyen una herramienta útil para el desarrollo de capacidades como elemento consustancial del proceso de descentralización de la educación.

En este marco, la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros pone a disposición de los funcionarios y autoridades de los gobiernos regionales y locales, así como de los actores de las instituciones educativas y del público interesado en general; este importante material que contribuye no sólo a la reflexión, sino además a la generación de propuestas e iniciativas de cambio en el sector.

Una tarea de los gestores públicos en educación es seguir profundizando en estos temas y adaptar las propuestas contenidas en estas guías a sus realidades específicas. De tal modo que estos materiales sean asumidos como el punto de partida de mayores desarrollos del proceso de descentralización educativa y, en esa medida, puedan ser enriquecidas con nuevas experiencias que den mayores pistas al proceso de cambio educativo en curso. Estamos seguros que este esfuerzo conjunto contribuirá a ello.

Lima, mayo de 2009
Raúl Molina Martínez
Secretario de Descentralización
Presidencia del Consejo de Ministros



Introducción

El sector educación a lo largo de su historia institucional ha implementado diversas iniciativas para reorganizar y reestructurar el sistema educativo nacional. Pero, entonces, ¿qué es lo diferente de esta nueva propuesta de modelo de gestión? La primera diferencia es que esta vez los ojos están puestos en la institución educativa y en cómo poner en marcha un modelo de gestión que responda a los procesos pedagógicos que se dan en ella. La segunda, es que la iniciativa de cambio surge desde las regiones.

La iniciativa de las regiones y su proactividad responde al avance del proceso de descentralización educativa que les permite asumir nuevas funciones y ejercer un mayor liderazgo en la gestión de los servicios públicos a nivel regional. Así, se evidencian avances en los procesos de planificación educativa (Proyecto Educativo Regional, Plan de Mediano Plazo, programas, Planes Operativos Institucionales articulados a la planificación programática y estratégica), en la inversión en educación a través de los proyectos de inversión pública y en el diseño e implementación de programas de formación docente.

Estos procesos y sus implicancias en la gestión plantean exigencias que cuestionan la forma tradicional de gestionar la educación. Lo cierto es que las mejoras en la calidad y equidad de la educación encuentran restricciones y limitaciones en la organización y funcionamiento del sistema educativo que dificultan gestionar el cambio y la innovación. Cuanta más iniciativa tiene una región por mejorar la educación, se encuentra con un sistema que en su funcionamiento y organización impide gestionar el cambio, la innovación y la calidad.

A partir de esta constatación, el Proyecto Aprende/USAID, a solicitud de las regiones de San Martín, Ucayali, Lambayeque y Amazonas inicia un proceso de asistencia técnica para diseñar e implementar nuevos modelos de gestión educativa y plantear procesos de rediseño organizacional. En este proceso participaron también representantes de la Oficina de Coordinación Regional (OCR) y de la Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación (OAAE) del Ministerio de Educación, así como representantes de las Oficinas de Desarrollo de Capacidades

Regionales y Municipales y Articulación Intergubernamental y de Transferencias, Monitoreo y Evaluación de Competencias de la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).

Resultado de este proceso de construcción colectiva con las regiones y con los representantes de las diferentes instituciones, presentamos el módulo **“Construyendo un modelo de gestión educativa descentralizado”** con la finalidad de propiciar la discusión y brindar orientaciones metodológicas a las regiones interesadas en replantear sus modelos de gestión educativa regional e iniciar procesos de reestructuración.

En este sentido, ponemos a disposición de los funcionarios de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), de las Direcciones Regionales de Educación (DRE), del Ministerio de Educación, de los Gobiernos Regionales y Locales y de las instituciones interesadas, el presente módulo con el firme propósito de promover el estudio y discusión y poner en marcha iniciativas que modifiquen el actual modelo de gestión educativa, que es requisito fundamental para avanzar en el proceso de descentralización educativa, en la implementación de los Proyectos Educativos Regional y en el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación.

Finalmente, queremos agradecer a las Comisiones Técnicas Regionales del Modelo de Gestión por su valioso aporte y compromiso de este proceso.

Capítulo I

Situación actual de la gestión educativa



1. Una mirada a la situación actual de la gestión educativa
2. Avances en el proceso de descentralización educativa

I

SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

La gestión educativa actual está marcada por diversos problemas que expresan el desorden y el tránsito que ha pasado la gestión de la educación en el país. Los principales problemas son:

- **Concentración en la rutina burocrática y en el cumplimiento rígido de las normas existentes**, que hace perder de vista la razón de ser del sistema educativo: incrementar los logros educativos de los estudiantes.
- **Limitaciones para el desarrollo de las capacidades de los actores** que gestionan los procesos administrativos, la ejecución de proyectos, la formación docente, el acompañamiento pedagógico y los mecanismos de monitoreo y evaluación.
- **Inexistencia de mecanismos institucionalizados de coordinación, comunicación y uso de la información** dentro del sector limitan la posibilidad de generar consensos donde participe la comunidad y se afiance una gestión descentralizada de todos los actores.
- **Una estructura organizacional parcelada** que fragmenta en dimensiones institucionales y pedagógicas la gestión de los procesos educativos y que conlleva a descuidar el mejoramiento de la calidad como eje de su funcionamiento.
- **Inexistencia de una cultura de evaluación** que permita contar con estándares para medir la mejora de la calidad y retroalimentar a las instituciones educativas en su labor pedagógica.

Todo esto ha generado que se descuide lo pedagógico y a la institución educativa. Así, en la práctica no se le brinda los recursos ni atención necesaria para fortalecer su autonomía.

En la jornada laboral diaria los especialistas están principalmente abocados a responder expedientes, cumplir las directivas provenientes del nivel nacional, atender al público frente a reclamos y tratar de resolver conflictos que se presentan en las instituciones educativas.

Ello hace que las acciones de monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes quede subordinado a los pocos tiempos que les restan.



Una mirada a la situación actual de la gestión educativa

Ampliando el diagnóstico situacional de la gestión educativa, es posible señalar los siguientes aspectos relevantes:

Marco normativo

- ◆ Contradicción entre las normas de mayor y menor jerarquía, y entre normas emitidas por diferentes Direcciones, Oficinas y Unidades del Ministerio de Educación.
- ◆ Superposición de normas que fueron dadas en diferentes gestiones pero están vigentes y establecen disposiciones diferentes u opuestas sobre un mismo tema (normativa del sector vs. normativa de la descentralización).
- ◆ Exceso de normas que provienen de los diferentes niveles que hacen engorroso su manejo y aplicación.

Política institucional

- ◆ Constantes cambios a nivel de directivos y funcionarios que significan un “volver a comenzar” en función de los cambios de dirección.
- ◆ Cambios en las políticas institucionales que no garantizan la continuidad de las iniciativas en curso y planificadas.

Contratación y desempeño del recurso humano

- ◆ Alto porcentaje de funcionarios y especialistas con insuficiente calificación, bajo rendimiento y escasa motivación para el cumplimiento de sus funciones.
- ◆ Remuneración de los especialistas, en la mayoría de casos, es menor a la de los docentes de instituciones educativas, eso genera una gran movilidad en el personal contratado y destacado.
- ◆ Personal antiguo y poco interesado en su propio desarrollo profesional ubicado en los puestos de especialistas –particularmente en el área pedagógica– debido a una normatividad rígida sobre la estabilidad laboral.
- ◆ Escaso número de funcionarios y especialistas con relación al número de instituciones educativas; así como mala distribución de funciones y tareas.
- ◆ Deterioro del principio de autoridad y de unidad de mando en el sistema educativo, dándole poca consistencia y claridad a los niveles de coordinación entre instancias y al interior de las mismas.

Labor administrativa y función pedagógica

- ◆ Alta exigencia por la elaboración de informes y documentos con sesgo administrativo.
- ◆ Visitas a las IIEE con poca regularidad y las que se realizan son de carácter más de supervisión administrativa que de acompañamiento y asesoría pedagógica.
- ◆ Planificación que no prioriza las visitas a las IIEE.
- ◆ Limitaciones de los especialistas para cumplir con las demandas de asesoría de las IIEE.

Planificación estratégica, programática y operativa

- ◆ Desarticulación entre las políticas priorizadas en el PEN y la planificación de la DRE y de las UGEL (entre el nivel estratégico y operativo).
- ◆ Ausencia de niveles de planificación intermedia que ayude a precisar los indicadores, las metas cualitativas y cuantitativas, para luego delinear los objetivos, las estrategias e identificar los programas y proyectos que permitirán operativizar las políticas priorizadas.

Política de formación a los funcionarios y especialistas de la DRE y las UGEL

- ◆ Ausencia de programas de formación para funcionarios y especialistas.
- ◆ Escasa disponibilidad de tiempo del funcionario de la UGEL para poder asistir a eventos de capacitación.
- ◆ Alta rotación de personal que no permite asegurar la continuidad en los programas o actividades de formación.

Utilidad y manejo adecuado de la información

- ◆ Deficiencia en el uso de la información recogida, la misma que sigue un flujo desde las instituciones educativas hasta las UGEL, DRE y MINEDU pero no la ruta inversa, y que tratándose de datos no sólo administrativos sino pedagógicos, no son procesados, analizados y utilizados en la toma de decisiones para la mejora de la calidad.
- ◆ Inexistencia de un sistema de información articulado a nivel nacional y regional, con limitaciones en el soporte tecnológico necesario para la sistematización de los datos, con ausencia de recursos para este tipo de acciones y sin una vinculación directa con las acciones de monitoreo y evaluación regionales.

Sistemas de control, monitoreo y evaluación de la educación

- ◆ Ausencia de una cultura de evaluación que permita medir resultados en base a estándares específicos de calidad y equidad, así como monitoreo y acompañamiento escaso a las IIEE.

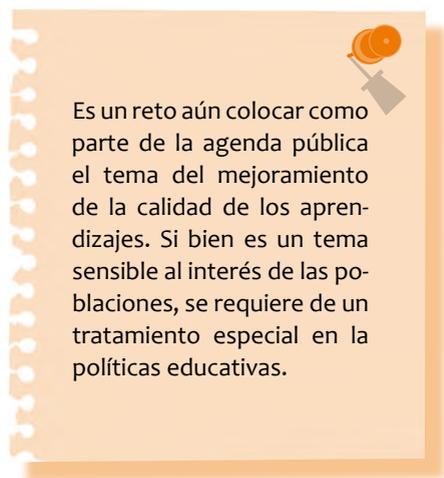
Desde este primer “análisis funcional” de las DRE y las UGEL, se puede ver que las dificultades de gestión más frecuentes están relacionados con las políticas y marcos normativos que rigen la institucionalidad de los actores, con la organización y funcionamiento de las instancias descentralizadas, con las capacidades de los funcionarios y especialistas respecto a las funciones, así como con el manejo y administración de recursos. Todos estos son temas que necesitan ser atendidos cuando se formule un nuevo modelo de gestión educativa.



Avances en el proceso de descentralización educativa

Existen diversas iniciativas de descentralización educativa en el ámbito nacional y regional que movilizan la voluntad de cambio y permiten a los actores repensar la gestión educativa en el país. Algunas de estas iniciativas están relacionadas con:

- **La transferencia de funciones en educación**, que establece la transferencia de las 21 funciones señaladas en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N° 27867). Si bien es un proceso aún en curso y se puede criticar su carácter nominal, el hecho de plantearlo y de movilizar a las regiones en una serie de procedimientos formales ha tenido un impacto en el imaginario de las autoridades regionales, y ha permitido que se vean como gestores de la educación,



Es un reto aún colocar como parte de la agenda pública el tema del mejoramiento de la calidad de los aprendizajes. Si bien es un tema sensible al interés de las poblaciones, se requiere de un tratamiento especial en la políticas educativas.

con derecho de exigir mejores condiciones para ejercer las funciones transferidas y con obligaciones para potenciar sus propias capacidades y condiciones para la gestión educativa. Ello, aunado a la promulgación de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo-LOPE Ley N° 29158 y la necesidad de contar con una Ley de Organización y Funciones-LOF del MINEDU más dialogante con el sistema de funciones descentralizado, ha generado expectativas de cambio en las regiones.

- **La elaboración del Proyecto Educativo Regional (PER)** articulado al Proyecto Educativo Nacional; asimismo, regiones como San Martín, Ucayali, Amazonas, Junín, entre otros están en proceso o ya cuentan con un Plan de Mediano Plazo que permite pasar del nivel estratégico del PER a un nivel programático, teniendo así una planificación de mediano plazo.

Al haberse desarrollado la elaboración del PER mediante un proceso participativo, los gobiernos regionales tienen ahora la exigencia de responder a la demanda generada en la población y priorizar la educación como uno de los ejes centrales del desarrollo regional y local.

Así, el tema educativo se constituye en un compromiso político importante y sobre el cual la población tiene expectativas, aunque todavía muchas de estas giran sobre los avances en temas de infraestructura educativa.

- **Formulación y gestión de proyectos de mejoramiento de la educación básica** en las regiones de San Martín, Ucayali, Amazonas, Apurímac, entre otras. Cuentan con proyectos aprobados y han pasado por las exigencias del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP (Perfil de Proyecto y Expediente Técnico aprobado).

Esta oportunidad de gestionar el cambio expresado en los PER ha permitido repensar el cambio organizacional del sistema educativo, toda vez que bajo el sistema tradicional las exigencias que supone la gestión de estos proyectos no se satisfacen y urge una reforma estructural más eficiente.



Una vez que se obtienen fondos para proyectos de mejoramiento de la calidad viene el reto de gestionarlos, esto exige repensar las formas de organización y funcionamiento de las instancias para responder a una gestión por resultados y que garantice logros concretos en el aprendizaje de los estudiantes.

Capítulo II

Cómo entendemos la gestión educativa
y el nuevo modelo



1. Cómo entendemos la gestión educativa
2. ¿Por qué es necesario un nuevo modelo de gestión educativa?
3. ¿Cuáles son las características del nuevo modelo de gestión educativa?
4. Exigencias al nuevo modelo de gestión educativa

III

CÓMO ENTENDEMOS LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EL NUEVO MODELO

1.

¿Cómo entendemos la gestión educativa?

Cuando se inicia el diseño de un nuevo modelo de gestión es necesario que nos preguntemos qué entendemos por gestión educativa en un contexto de descentralización. Así, podemos definir la gestión educativa como:

Un sistema articulado de procesos -estratégicos, programáticos y operativos-; actores que los ponen en marcha; y formas de organización y toma de decisiones que apuntan al logro de objetivos institucionales, en este caso, la finalidad pedagógica de la institución educativa: educar.

Ello significa abordar las dimensiones institucionales, estructurales y culturales de esta gestión educativa como un todo integrado, y atender la complejidad de su funcionamiento que va desde los órganos administrativos y las instancias directivas y supervisoras de la prestación del servicio (MINEDU, DRE, UGEL) hasta la gestión de las instituciones educativas como una organización específica, autónoma y donde se desarrollan los procesos educativos en relación directa con los beneficiarios del servicio: los estudiantes.

La concepción que se utiliza en esa guía sobre la gestión educativa responde a lo establecido en los marcos normativos y en las políticas educativas existentes:

De acuerdo a la **Ley General de Educación** Ley N° 28044 (artículo 63 y 64):

La gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa.

Tiene como objetivo, entre otros: desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa; fortalecer las capacidades de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa; asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.

De acuerdo al **Proyecto Educativo Nacional** (Objetivo Estratégico 4):

Una gestión educativa eficaz, ética, descentralizada y con participación de la ciudadanía, financiada con equidad, democrática y que logre resultados. Nos proponemos asegurar una gestión y financiamiento de la educación nacional dirigida con criterios de ética pública, equidad, calidad y eficiencia.

De acuerdo a los **Proyectos Educativos Regionales** (Objetivos Estratégicos):

Una gestión descentralizada, democrática y participativa que garantiza plenamente la formación integral y el desarrollo humano de la persona, en el marco de la ética y la participación, centrada en lo pedagógico y donde las Instituciones Educativas se gestionan democráticamente con autonomía y dentro de un clima institucional óptimo; con resultados satisfactorios en términos de aprendizaje de sus estudiantes.

Como podemos ver, en general estamos de acuerdo en las definiciones de la gestión que aspiramos, lo que queda es implementarlo y hacer realidad el modelo descentralista, participativo y autónomo, que mire el logro de resultados en las capacidades de los estudiantes y en el desarrollo de una mayor autonomía de la institución educativa.

2.

¿Por qué es necesario un nuevo modelo de gestión educativa?

Es urgente plantear un nuevo modelo de gestión porque:

- El país cuenta con el marco normativo del sector, del proceso de descentralización y de políticas educativas expresadas en el Proyecto Educativo Nacional y los Proyectos Educativos Regionales que le dan soporte normativo y de políticas que exige el modelo.
- Las regiones cuentan con experiencias educativas exitosas que requieren ser potenciadas desde un soporte institucional y organizacional del sector.
- El proceso de descentralización educativa exige nuevas maneras y mecanismos de pensar y actuar la interrelación de los actores educativos con una visión compartida de cambio que permita avanzar en forma sostenible en la implementación de políticas educativas.

Por ello, es necesario iniciar un proceso de cambio que no sólo tome en cuenta la reestructuración organizacional y la adecuación de instrumentos y procedimientos, sino un proceso de:

- Reforma de las condiciones institucionales sobre las que se sostiene el sistema educativo.
- Desarrollo de capacidades de sus gestores.
- Renovación de la cultura organizacional de sus actores.

En ese sentido, un nuevo modelo de gestión supone, en otras palabras, un proceso de reconstrucción del sistema educativo regional, en virtud de nuevos arreglos institucionales y organizativos que redefinan los sistemas de relación entre sus actores.



El nuevo modelo de gestión educativa se plantea como una reforma, en tanto el cambio planteado no corresponde a un rediseño, o a un reajuste de elementos accesorios, sino a la deconstrucción de paradigmas y enfoques del modelo tradicional con el objetivo de construir, en el marco político e institucional descentralizado y moderno, nuevas estructuras y lógicas de funcionamiento del sistema.

Asimismo, referirse al nuevo modelo de gestión educativa obliga a clarificar las características vertebrales de su configuración. Estas características son:

a) Gestión descentralizada:

La descentralización educativa supone transferir poder de decisión, de ejecución y de control a las instancias y los niveles de gobierno más cercanos a los beneficiarios del servicio.

Una gestión educativa en el marco de la descentralización debe permitir:

- Dotar a los actores del sistema (estudiantes, padres de familia y comunidad) de mayores derechos, libertades y competencias.
- Desarrollar mayor autonomía en la institución educativa.
- Modificar los roles de las instancias locales, regionales y nacional del sistema educativo.
- Asegurar el mejoramiento de la calidad educativa y la disminución de las brechas que generan situaciones de inequidad, especialmente en el área rural.

El modelo de la gestión descentralizada se basa en el postulado de que todas las unidades e instancias educativas donde se ejerce directa (IIEE) o indirectamente (DRE, UGEL) el servicio pedagógico deben ser capaces de contar con la autonomía necesaria para gestionar su organización y su entorno. Este modelo parte por considerar a la comunidad como protagonista de la descentralización educativa.



De acuerdo con la Ley de Bases de la Descentralización (Art. 8 y 9), cada Gobierno Regional cuenta con autonomía para realizar los arreglos institucionales, modificaciones normativas y rediseños organizacionales necesarios.

b) Gestión participativa:

Para democratizar la gestión a través de la toma de decisiones de carácter participativa, conforme lo señala la Ley General de Educación, es necesario promover no sólo la existencia y funcionamiento de instancias de participación para cada nivel, sino garantizar mecanismos y espacios institucionalizados y reales para hacer efectiva la vigilancia, el acompañamiento a la gestión y la rendición de cuentas.

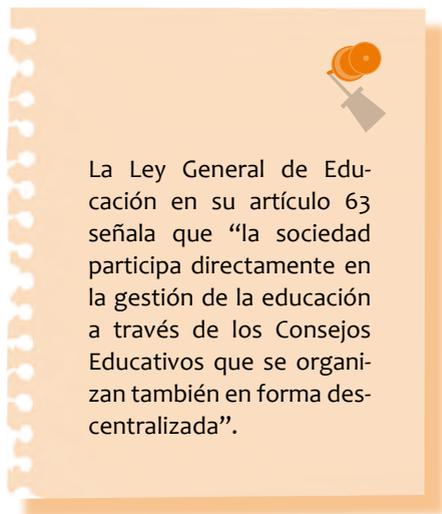
Estas instancias de participación son los Consejos Educativos Descentralizados:

- Los Consejos Participativos Regionales de Educación (COPARE), que acompañan las decisiones de las DRE y el nivel de gobierno regional.
- Los Consejos Participativos Locales de Educación (COPALE), que acompañan las decisiones de las UGEL y los niveles de gobierno local.
- Los Consejos Educativos Institucionales (CONEI), que acompañan las decisiones de la Dirección de las II.EE.

Estos Consejos constituyen espacios de concertación a favor del mejoramiento de la calidad educativa, logrando así incluir a la comunidad como un agente más en la gestión educativa, centrando sus funciones, primordialmente, en la participación, seguimiento y vigilancia de los Proyectos Educativos Regional, Local e Institucional (PER, PEL, PEI), respectivamente. Sobre todo a nivel de las IIEE la participación cobra una importancia particular, ya que favorece el involucramiento de la comunidad (autoridades, PFFF, docentes y alumnos) en la gestión escolar, garantizando así su rol como sociedad educadora.

c) Gestión por resultados:

Uno de los aspectos fundamentales de la nueva gestión pública es la gestión por resultados, que evalúa y financia los resultados y no sólo los insumos. Una gestión de este tipo permite hacer explícito el nivel de logro de las metas que un gobierno regional se impone y alcanza, así como las que incumple.



La gestión por resultados exige a un sector habituado a un sistema de evaluación de actividades pasar a un sistema de evaluación en función de la mejora de la calidad y equidad educativa.

Abandonar esa lógica tradicional de gestión supone:

- Voluntad política firme y coherente.
- Liderazgos legitimados.
- Cambios hacia una “cultura de la evaluación”.
- Procesos de gestión simplificados y modernos.
- Hacer explícitos los resultados del sector y exponerse a la vigilancia y al control ciudadano.
- Mecanismos de evaluación de resultados y de desempeño de los funcionarios y especialistas.



Actualmente, el Ministerio de Economía y Finanzas exige al sector Educación la presentación de presupuestos por resultados; asimismo, los Proyectos de Inversión Pública en su diseño tienen una lógica por resultados. Estas dos situaciones son argumentos también para repensar la gestión educativa desde una lógica de productos y resultados relacionados con los usuarios o beneficiarios finales (en el caso de la educación, niños, niñas y adolescentes que desarrollan aprendizajes en las instituciones educativas).

Impulsar un nuevo modelo de gestión educativa descentralizado plantea tener en cuenta por lo menos estas cinco exigencias: manejar un enfoque; ubicar qué es lo central del modelo; compartir una visión de cambio; actuar buscando el equilibrio entre lo normado y las nuevas prácticas de gestión; y revalorar las experiencias de gestión educativa local.

a) Poner en práctica el enfoque sistémico de la gestión educativa

La gestión educativa, por sus características y naturaleza, es un terreno donde tantos los actores como sus ámbitos de acción se articulan constantemente bajo la idea de un “sistema educativo”.

Reconocer un modelo de gestión con enfoque sistémico permite afianzar dos premisas imprescindibles:

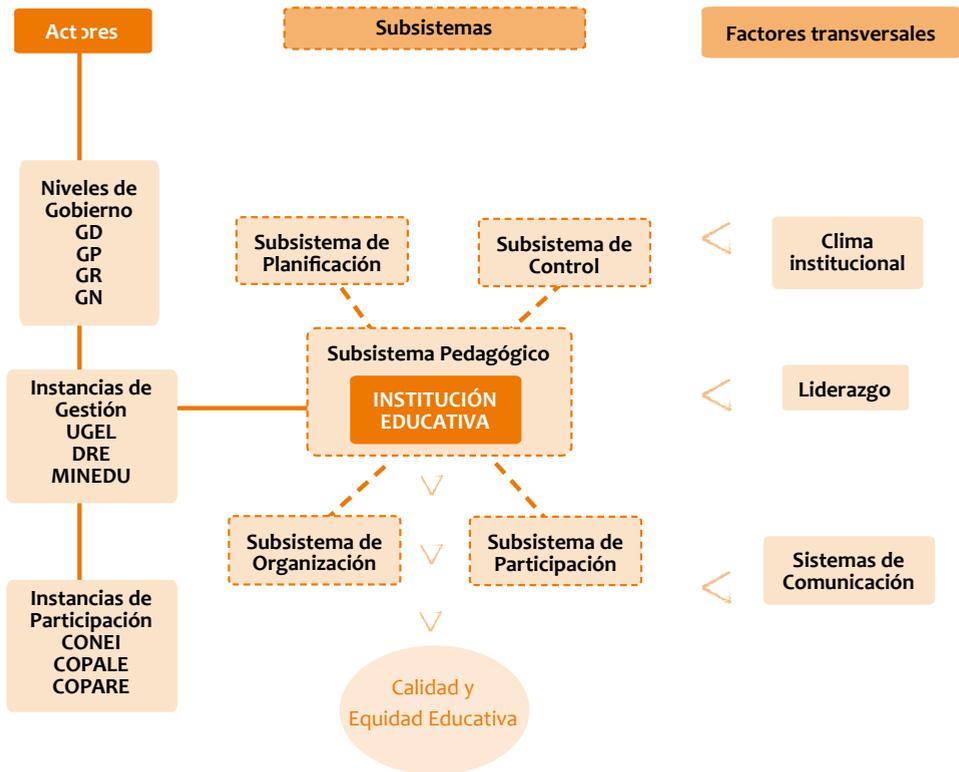
- Que la educación es un servicio gestionado entre el Estado y la sociedad.
- Que la centralidad del modelo de gestión es el desarrollo de capacidades de los estudiantes – “lo pedagógico”.

El enfoque sistémico de la gestión de la educación está planteado en el marco normativo del sector.

La Ley General de Educación, enfatiza la idea de un Sistema Educativo que responda a los fines de la educación (Art. 25), que se gestione por el Estado y la sociedad (Art. 63), y que tenga como primera finalidad desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje (Art. 64).

Con respecto a la primera premisa, existe el desafío de ampliar el espectro de actores del Estado no sólo a las instancias de gestión descentralizadas planteadas por el sector (MINEDU, DRE, UGEL, IIEE) sino incorporar a los niveles de gobierno nacional, regional, provincial y distrital). Asimismo, fortalecer el rol de la sociedad en la gestión bajo un modelo de cogestión real que convoque al Estado (a través de sus instancias de gestión y niveles de gobierno) y a la sociedad (a través de los Consejos de Participación COPARE, COPALE y CONEI) teniendo como centro de la gestión educativa a la institución educativa.

Acerca de la segunda premisa, el modelo sistémico establece la preeminencia de lo pedagógico (en términos de calidad y equidad) sobre todas las demás esferas de la gestión (la planificación, el control, la participación y la organización), prima el papel de los actores como agentes del cambio y de la autonomía de sus instancias, y subraya el papel de los factores culturales, como el clima institucional, el liderazgo y la comunicación.



Bajo este modelo, lo pedagógico resulta algo que es “gestionable” y no sólo figura como el contenido de la gestión; por ello, todos los subsistemas vuelven sus ojos hacia la institución educativa y se reordenan en función de lo que esta necesita para lograr sus objetivos.

b) Dirigir la centralidad del modelo de gestión hacia las instituciones educativas

El modelo de gestión necesita hacer visible a la Institución Educativa como instancia primera y central del sistema educativo. Si bien este planteamiento es un rasgo del marco normativo vigente, tal centralidad es subsumida por la rutina administrativa del MINEDU y de los órganos descentralizados.

Garantizar esta visibilidad exige que los procesos relacionados al QUÉ se aprende (currículo), al CÓMO se aprende (recursos, estrategias), al DÓNDE se aprende (infraestructura,

clima institucional), al CON QUIÉN se aprende (formación docente, acompañamiento pedagógico, desarrollo y participación comunitaria) y al CUÁNTO se aprende (estándares, evaluación de la calidad) constituyan el centro de atención del modelo, y los procesos, recursos e instancias sean el complemento de esas finalidades.

Afirmarse en este planteamiento debe permitir:

- Una gestión que se centra y parte desde el sujeto – estudiante y garantiza su desarrollo personal y vínculo con el desarrollo de su comunidad.
- Niveles de autonomía pedagógica, administrativa e institucional de las Instituciones Educativas que les permitan diseñar e implementar sus proyectos educativos institucionales, conducir el proceso de gestión pedagógica e institucional; así como participar en la definición, ejecución y evaluación del presupuesto anual.
- Pasar de la formalidad a garantizar la dotación de recursos, mecanismos y capacidades que configuren el funcionamiento de todos los actores e instancias de la gestión alrededor de las necesidades de las II.EE.



La Institución Educativa, de acuerdo a la Ley General de Educación, es la “primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado” (Art. 66).

No sólo se subraya con ello la centralidad de lo pedagógico sino que se concibe a la institución educativa como el escenario primario de la gestión, al ser el lugar donde se presta el servicio.

c) Plantear un modelo de gestión que responda a una visión compartida de cambio (PEN y PER)

La lógica tradicional de organización del sistema plantea que el cambio debe comenzar con el rediseño de los organigramas; por el contrario el nuevo modelo de gestión plantea el desafío de iniciar el cambio a partir del acuerdo consensuado de qué se quiere lograr y a qué visión de cambio se apuesta, para recién luego establecer qué se debe hacer para lograrlo.



Este proceso exige que cada región discuta y proponga un modelo de gestión que le permita viabilizar su Proyecto Educativo Regional y sus Proyectos Educativos Locales en el marco del desarrollo regional.

Hacer este ejercicio permite saber qué tanto la actual estructura del sector está en capacidad de responder a las exigencias del PEN. Del mismo modo, este diálogo con el PEN y el PER exige revisar seriamente y con la participación de los diferentes actores (desde las instituciones educativas hasta el Gobierno Regional) su percepción y conocimiento de cómo se han venido desarrollando los procesos de gestión existentes dentro del sistema educativo, así como sus necesidades, demandas y sugerencias para mejorar un sistema que sea funcional a la aspiración de una educación de calidad.

Por ello, es importante fortalecer a las instancias de participación, concertación y vigilancia educativas, tales como el COPARE, COPALE, CONEI u otras instancias de participación, de modo que se involucren en el desarrollo educativo.

d) Equilibrar la lógica normativa y organizacional con las exigencias prácticas de la gestión educativa

En el plano normativo, el nuevo modelo de gestión educativa debe considerar tanto la legislación de la descentralización y modernización del Estado (entiéndase, la Constitución Política del Perú, la Ley de Bases de Descentralización, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y la Ley Orgánica de Municipalidades) como la legislación sectorial, principalmente, la Ley General de Educación y las políticas concebidas en el Proyecto Educativo Nacional (PEN).

No obstante, la lógica normativa debe responder a las necesidades prácticas del sistema y no significar una “camisa de fuerza” para los cambios que implica poner en marcha el nuevo modelo.



La normatividad sobre descentralización responde a una lógica de reestructuración política del Estado, en esta perspectiva la transferencia de funciones apunta más a trasladar responsabilidades de política y gestión desde el nivel nacional a los niveles sub nacionales. Mientras tanto, la legislación sectorial en educación está elaborada sobre el concepto de instancias de gestión descentralizadas, ubicándose por ello, en una lógica más próxima a una gestión desconcentrada.

Si bien el marco normativo actual es el sustento de la reforma, este debe ser precisado y mejorado tratando de identificar aquellos vacíos e indefiniciones que no faciliten los procesos de cambio y dar solución a algunos aspectos críticos, tales como las relaciones entre los niveles de gobierno y las instancias descentralizadas de gestión, los alcances de la autonomía de las instituciones educativas, los procesos de articulación de las políticas regionales con las nacionales, el diseño curricular, entre otros.

Hacer dialogar la lógica política de la descentralización con la lógica desconcentrada de la normativa sectorial es un desafío pendiente para la reconversión organizacional de las DRE y las UGEL; así, se evidencia que :

- **A nivel regional**, la estructura organizativa del Gobierno Regional todavía no logra integrar satisfactoriamente a las antiguas Direcciones Regionales de Educación, que si bien dependen administrativamente del nivel regional, mantienen una dependencia técnico-normativa con el Ministerio de Educación. En ese plano, urge reafirmar a la DRE como el órgano especializado del Gobierno Regional, incorporándola a su estructura y reformulando sus funciones.
- **A nivel local**, existe una duplicidad normativa entre las funciones asignadas por la Ley General de Educación a las UGEL y aquellas competencias asignadas a los Gobiernos Locales por la Ley Orgánica de Municipalidades, escenario complicado en tanto las relaciones entre las UGEL y el municipio son sólo de coordinación. Urge, por tanto, redefinir la estructura de la gestión educativa a nivel local, articulando las funciones de los niveles de gobierno, con las instancias descentralizadas de gestión.

e) Revalorar la gestión local de la educación

De acuerdo al artículo 82 de la Ley Orgánica de Municipalidades, los gobiernos locales tienen funciones referidas a la gestión educativa, actualmente ejercidas por las DRE y UGEL de sus jurisdicciones, de acuerdo al mandato que les otorga la Ley General de Educación.

Si bien es un tema de controversia que requiere ser resuelto normativamente para armonizar la distribución de funciones, lo que no está en cuestión es la importancia de incorporar a los gobiernos locales en la gestión educativa local; por ejemplo, los gobiernos regionales reconocen la importancia de incorporar al nivel de gobierno local en la formulación e implementación de las políticas educativas.

Desde el Ministerio de Educación se ha planteado promover la gestión local de la educación a partir de un Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, el mismo que ha generado diferentes posiciones, tanto desde los gobiernos regionales y locales, como desde los gremios magisteriales. En este escenario, las regiones han manifestado una posición crítica frente al Piloto, pero no contra el fortalecimiento gradual del rol municipal en la política educativa.

Por ello, los modelos de gestión formulados por las regiones necesitan reubicar al gobierno provincial y distrital como actores protagónicos en la gestión educativa, no sólo como apoyo administrativo o financiero sino como conductores de la política local y en permanente coordinación con las UGEL y las Redes Educativas.



Según el artículo 82 de la LOM, los Gobiernos Locales tienen la función de diseñar, ejecutar y evaluar los proyectos educativos locales, monitorear la gestión administrativa y pedagógica de las IIEE, promover la diversificación curricular, entre otras funciones.

Urge aclarar y precisar qué y cuánto de cada función debe ser ejecutado por los Gobiernos Locales y por las UGEL.

Capítulo III

Estrategias para diseñar un nuevo modelo de gestión educativa



1. Garantizar la voluntad política y la toma de decisiones
2. Promover consenso social e institucional
3. Asegurar claridad técnica del proceso



III

ESTRATEGIAS PARA DISEÑAR UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA

Iniciar la apuesta de pasar de un modelo de gestión educativa tradicional y burocrático a otro que responda a los objetivos y requerimientos de los PER y del PEN, supone una serie de cambios organizacionales, institucionales y sobre todo actitudinales y de apertura al cambio.

Este proceso de cambio no es sencillo; por el contrario, como todo proceso de reforma genera resistencias y temores que pueden detener el proceso. Por ello, es necesario garantizar ciertas condiciones y estrategias que aborden el espectro político, institucional y técnico del escenario donde se plantea gestionar el cambio deseado.

Producto de la experiencia del Proyecto Aprender en cuatro regiones, se plantean algunas estrategias fundamentales para iniciar este proceso de cambio:

1.

Garantizar la voluntad política y la toma de decisiones

El inicio de un proceso de reforma requiere de la voluntad política de la autoridad máxima del Gobierno Regional –el presidente–, así como del acuerdo del Consejo Regional respaldando esta decisión.

Del mismo modo, una vez ganada o expresada la voluntad política es necesario articular la racionalidad política de los gobernantes y autoridades del gobierno regional con la racionalidad técnica. Así, se requiere que la voluntad de cambio educativo se exprese en decisiones y medidas concretas de diseño y posterior implementación del modelo de gestión.

Para asegurar que el respaldo político sea permanente y acompañe el conjunto de decisiones tanto en el diseño como en la implementación del nuevo modelo, es necesario impulsar y concretar la conformación de una Comisión Regional, donde participen las autoridades del Gobierno Regional (el Consejero Delegado,

el Gerente General, el Gerente de Desarrollo Social), el director de la DRE, el presidente del COPARE, los líderes gremiales, entre otros representantes que por su influencia en el sector educación se considere necesaria su participación.

La Comisión Regional es responsable de:

- Revisar, opinar, discutir y aprobar el diseño y la implementación del nuevo modelo de gestión.
- Garantizar que las personas designadas para la Comisión Técnica, tanto de la DRE como de las UGEL cuenten con las facilidades del caso para cumplir adecuadamente con las funciones encomendadas.
- Hacer seguimiento al cumplimiento de los acuerdos.
- Realizar las gestiones necesarias para garantizar el financiamiento del diseño e implementación de la propuesta.

Asimismo, es importante la identificación y provisión de financiamiento tanto para la etapa de diseño como de la implementación, eso supone tener un plan costado y que permita a los decisores gestionar los recursos necesarios.

Algunas regiones han priorizado el tratamiento de este nuevo modelo dentro del Presupuesto Regular de las instancias del sector articulados a sus Proyectos Educativos Regionales y sus Planes de Mediano Plazo; en otros casos, se ha tomado la ruta de gestionar Proyectos de Inversión Pública concentrados o considerando en algunos de sus componentes el nuevo modelo de gestión. En todos los casos, es necesario recurrir también al Presupuesto Participativo u otras fuentes de financiamiento que tenga la región.

Financiamiento

Tomando en cuenta las fases de diseño, implementación y evaluación del nuevo modelo de gestión en base a la ruta y las actividades sugeridas en el presente documento, se calcula una inversión total de S/. 363,000.00 Nuevos Soles para el período de los 3 primeros años de su implementación aproximada.

2.

Promover consenso social e institucional

El proceso de formulación del modelo de gestión necesita estar sustentado en una propuesta técnica consistente, producto de un proceso participativo que convoque a los actores educativos regionales, la DRE, las UGEL, representantes de las Redes Educativas Institucionales, las instituciones educativas, y las instancias de participación.

Este proceso de construcción colectiva debe permitir que los actores educativos regionales reflexionar y proponer un modelo de gestión educativa que responda a sus necesidades educativas y atienda los problemas de inequidad y deterioro de la calidad educativa existentes en la región. Este proceso debe recuperar las experiencias exitosas de la región en el ámbito de la gestión educativa.

Es vital que este consenso político se legitime desde sus inicios en el tejido y la dinámica institucional del sector en la región. De lo contrario, existirá el riesgo de generar cambios aislados y, con ello, un clima de incertidumbre frente a la voluntad política de cambio expresada.

En ese sentido se propone la conformación de una Comisión Ampliada que asuma el trabajo de discusión y difusión del modelo y, en ese trayecto, legitime el proceso de cambio.

Esta Comisión puede estar conformada por representantes de las DRE, UGEL, de

las instancias de participación (COPARE, COPALE, CONEI) y de los municipios locales, tratando de no exceder de 50 integrantes. Asimismo, para garantizar la celeridad de las decisiones más urgentes, la Comisión Ampliada debe delegar en la Comisión Técnica el poder de decisión para las modificaciones normativas y procedimentales pertinentes.

Este proceso de ganar voluntades y generar consensos entraña procesos de información a todos los actores, negociaciones con dirigentes sociales, gremiales y educativos, y varios procesos de discusión y validación donde todos se apropien del proceso planteado.

Recordemos que sin una visión compartida, los cambios no serán sostenibles.

La Comisión Ampliada es responsable de:

- Opinar y sugerir recomendaciones a los avances que le presente el Equipo Técnico.
- Participar en las reuniones o talleres de consulta que organice el Equipo Técnico para ajustar y validar las propuestas y acuerdos progresivos.

3.

Asegurar claridad técnica del proceso

Se requiere que el modelo de gestión responda a procesos técnicos lo suficientemente rigurosos para viabilizar las aspiraciones de la gestión educativa de la región y plantear alternativas coherentes con el marco normativo, así como identificar los “cuellos de botella”, los problemas estructurales y funcionales que dificultan el funcionamiento del sistema.

La rigurosidad técnica que requiere un cambio de esta magnitud exige que el gobierno regional destaque a los mejores profesionales de la DRE y de las UGEL a formar parte de un equipo técnico a cargo de esta misión. Se requiere contar con los más competentes en el manejo del funcionamiento del sistema de gestión educativa (procesos pedagógicos, administrativos, institucionales y de participación) y sobre todo a aquellos que están comprometidos con el cambio educativo. Se sugiere que este equipo técnico cuente con un número reducido de miembros (entre 5 y 7) y con asesoría técnica permanente. Para darle soporte institucional a su funcionamiento es importante oficializar su existencia mediante Resolución Regional.

La Comisión Técnica es responsable de:

- Conducir el proceso de formulación del modelo de gestión, así como el proceso de implementación de la reestructuración de la DRE y UGEL.
- Elaborar un Plan de Trabajo de la Comisión, que contemple la elaboración del modelo de gestión y la implementación del mismo.
- Proponer los mecanismos de consulta y participación ciudadana en el proceso de formulación del modelo de gestión educativa regional.
- Establecer las coordinaciones necesarias para obtener asesoría técnica especializada que coadyuven al logro de los objetivos de la Comisión.
- Socializar la propuesta del nuevo modelo de gestión ante las instancias descentralizadas del sector educación en la región.

Capítulo IV

Ruta metodológica para diseñar un nuevo modelo de gestión educativa



1. Dimensiones del nuevo modelo de gestión educativa
2. Ruta metodológica del proceso



IV

RUTA METODOLÓGICA PARA DISEÑAR UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA

Un nuevo modelo de gestión educativa supone un proceso de reflexión permanente acerca de qué implica renovar la gestión, sobre la base de una propuesta que permita ir construyendo una visión compartida en torno a la meta a la que se aspira y un acuerdo en las estrategias y rutas a través de las cuales se implementará el nuevo modelo.

También supone un proceso de reconstrucción institucional del sistema educativo que debe permitir:

- ◆ Refundar las condiciones institucionales, que favorezca el desarrollo de capacidades.
- ◆ Reestructurar el sistema organizativo de sus instancias, y sus procesos.
- ◆ Renovar la cultura organizacional, en torno a una visión compartida.

1.

Dimensiones del nuevo modelo de gestión educativa

Para diseñar e implementar este nuevo modelo de gestión se plantea una ruta que tome en cuenta dimensiones de cambio que, en la práctica de la gestión, actúen simultáneamente y en constante interacción: lo institucional, lo estructural y lo actitudinal:

a. La dimensión institucional

Es la esfera de acción donde los actores educativos interactúan y establecen nuevas “reglas del juego” sobre las que se basaba el sistema tradicional.

Atender esta dimensión implica:

- Plantear nuevos roles y funciones más preciso y coordinado.
- Plantear perfiles por competencias más estrictos.
- Desarrollar, fortalecer y evaluar capacidades.
- Dar sustento normativo al cambio formulado.

Todo cambio planteado debe ser validado por los actores del sistema para darle legitimidad al proceso; pero al mismo tiempo, debe considerarse el soporte legal y reglamentario del cambio a través de la renovación del marco normativo pertinente.

¿Qué supone?

- Formulación del marco teórico conceptual del nuevo modelo de gestión.
- Delimitación y precisión de los roles y funciones de los actores.
- Elaboración del análisis funcional de las instancias de gestión.
- Diseño de perfiles por competencias que respondan a este modelo funcional.
- Diseño e implementación de un proceso de desarrollo de capacidades.
- Implementación permanente de la evaluación por desempeño.

b. Dimensión estructural

Es la esfera de acción donde se reestructura el sistema organizativo, las articulaciones y estamentos del nuevo sistema de gestión educativa.

Atender esta dimensión implica:

- Rediseñar y activar nuevos procesos, y procedimientos.
- Reestructurar las áreas y las instancias del sistema, la infraestructura y equipamiento tecnológico, así como actualizar los instrumentos de gestión que respalden el diseño funcional elaborado, y que permitan reorganizar a los actores en el nuevo tejido institucional y estructural sobre la base de lo pedagógico.



Es importante atender esta dimensión luego de tener claridad sobre la definición de roles y funciones, porque así ésta se fortalece y complementa de manera coherente a las otras dimensiones.

¿Qué supone?

- Análisis y mejoramiento de los procesos que intervienen en el nuevo modelo de gestión en el marco de las nuevas funciones.
- Rediseño organizacional de las instancias del sistema educativo, canales de coordinación, sistemas de comunicación y estructura interna.
- Actualización de instrumentos de gestión que acompañen el planteamiento de las nuevas funciones, procesos y procedimientos.
- Mejoramiento de la infraestructura, equipamiento y la tecnología ligada a la información y la comunicación (TIC).
- Reorganización de los recursos humanos.

c. Dimensión actitudinal

Es la esfera de acción donde se desarrolla la sensibilización, el liderazgo, la cultura institucional y la motivación de los actores que pondrán en acción el nuevo modelo de gestión.

Atender esta dimensión implica:

- Plantear una nueva cultura organizacional basada en valores (lo que es importante), creencias (cómo son las cosas) y expectativas (lo que se espera) compartidas por los miembros del sistema.
- Reconstruir el sistema de significados y reglas respecto a los límites de su quehacer y formas de comunicación, que articulan las formas de pensar y actuar.



Renovar todas las dimensiones del nuevo modelo de gestión facilitar la modernización e innovación en la gestión, un mejor desempeño y satisfacción de los usuarios internos del sistema (los funcionarios) y de los beneficiarios del mismo (estudiantes y comunidad).

¿Qué supone?

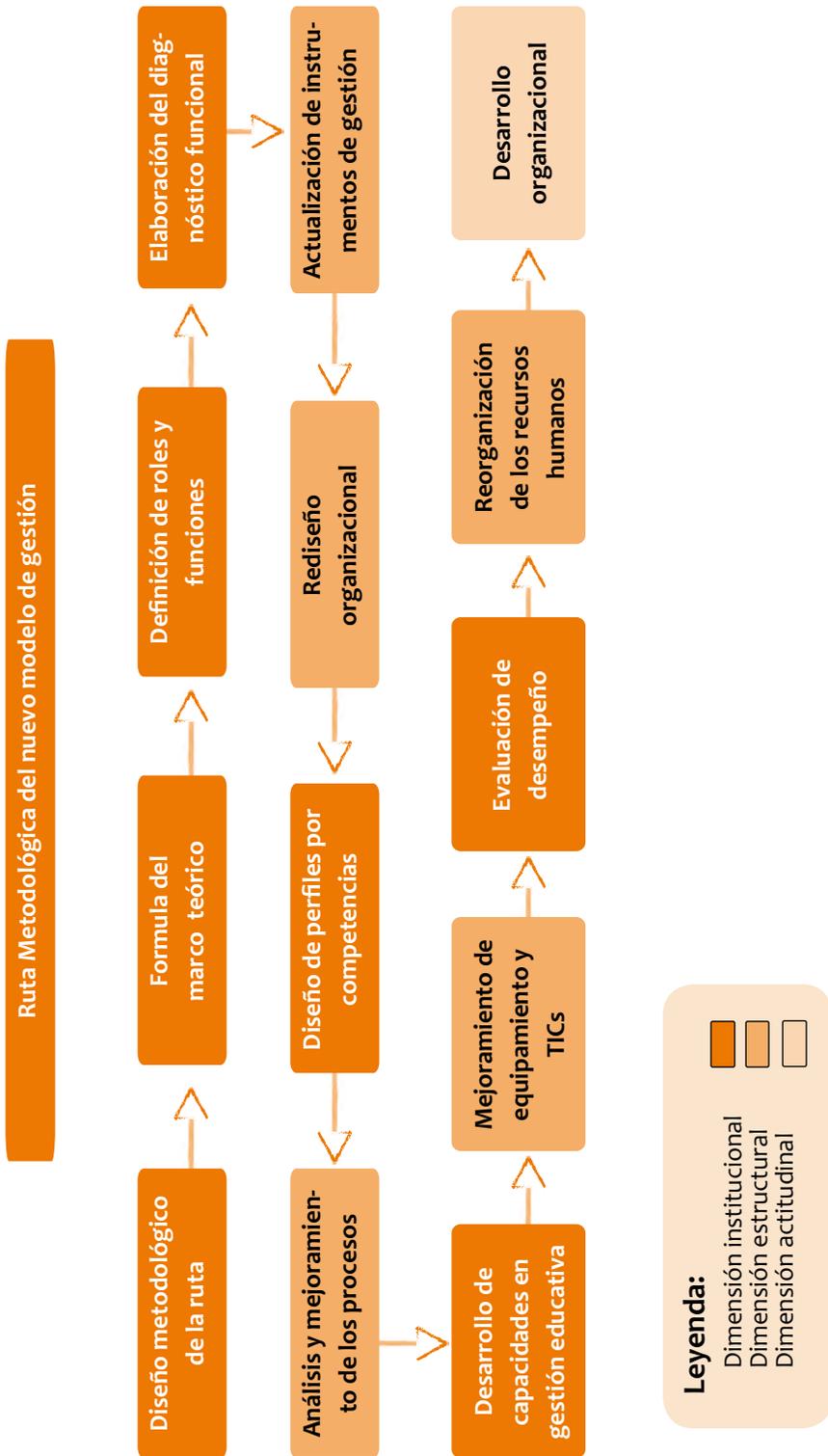
- Sensibilización y renovación de la cultura organizacional de todos los actores e instancias involucrados en el nuevo modelo de gestión.
- Mejoramiento del clima institucional, percepciones de su entorno y del sistema, la motivación que impulsa al personal y los niveles de liderazgo, confianza y comunicación que sostienen las relaciones interpersonales.
- Implementación de un sistema de incentivos y sanciones.

2.

Ruta metodológica del proceso

Es importante que el proceso de implementación de la ruta sea flexible y se adecúe a las actividades y demandas de cada región; por ejemplo, si es necesario realizar cambios puntuales sobre procesos, y a partir de ello, ir formulando la distribución de roles y funciones.

Debe quedar claro que la ruta es una secuencia flexible y que su tratamiento rígido podría generar que se pierdan oportunidades de cambio. En esa medida, la secuencia que planteamos no es una camisa de fuerza, sino cómo una sugerencia de ordenar un proceso complejo.



a. Diseño metodológico del modelo de gestión

El diseño del modelo debe considerar los objetivos, rutas, las estrategias, y los componentes o dimensiones que serán abordados. Asimismo debe incluir las etapas que supone y la ruta concreta y operativa para su implementación (actividades, plazos, metas y responsables).

En esta fase del diseño, es necesario estimar también el presupuesto, las fuentes de financiamiento y las condiciones políticas e institucionales para garantizar la legitimidad del cambio hacia el nuevo modelo.

b. Formulación del marco teórico-conceptual del nuevo modelo de gestión

El diseño conceptual y teórico del modelo de gestión debe contener tanto la definición y justificación teórica, como el enfoque, la fundamentación proveniente de la situación regional, el marco normativo e institucional donde se implementará, y los objetivos y resultados planteados.

Para iniciar la reflexión es importante generar un espacio de taller donde los diferentes actores puedan reflexionar en torno a preguntas como éstas:

Preguntas orientadoras

- ¿Por qué es urgente la implementación de un nuevo modelo de gestión educativa en la región? ¿Qué oportunidades y desafíos implica el nuevo modelo en el marco de la descentralización?
- ¿Qué supone renovar un modelo de gestión en la esfera pública? En ese sentido, ¿qué entendemos por “gestión”, “gestión pública”, “gestión educativa”, “gestión pedagógica”, y otros conceptos ligados al cambio propuesto.
- ¿Cuál es el soporte teórico, normativo e institucional sobre el que se sostendrá el nuevo modelo de gestión planteado por la región?
- ¿Cuáles son los resultados esperados de la implementación de este nuevo modelo? ¿En qué medida la mejora de la gestión educativa tiene una vinculación directa con la mejora de los aprendizajes en la escuela?
- ¿Cuáles son las características sustanciales del modelo de gestión educativa planteado por la región?
- ¿Cuál es el soporte teórico, normativo e institucional sobre el que se sostendrá el nuevo modelo de gestión planteado por la región?
- ¿Cuáles son los resultados esperados de la implementación de este nuevo modelo? ¿En qué medida la mejora de la gestión educativa tiene una vinculación directa con la mejora de los aprendizajes en la escuela?
- ¿Cuáles son las características sustanciales del modelo de gestión educativa planteado por la región?

c. Definición de roles y funciones

La distribución y precisión funcional es uno de los pasos iniciales en el diseño de un nuevo modelo de gestión. Permite conocer qué áreas funcionales implica la gestión de la educación y delimitar las funciones específicas de cada actor nacional, regional y local.



En base al marco normativo vigente las regiones de San Martín, Ucayali, Amazonas y Lambayeque han tenido como criterio organizador de las funciones a los subsistemas de: planificación, organización de los recursos (materiales, humanos), evaluación, participación de la comunidad y lo pedagógico como ámbito que también será gestionado.



La definición de roles y funciones que cada Gobierno Regional desarrolla debe responder al proceso de transferencia de funciones en educación en curso.

Debe considerar la siguiente secuencia:

- Establecer un consenso inicial sobre las áreas funcionales que delimitan el escenario del nuevo modelo.
- Identificar con claridad las funciones claves a través de las cuales los actores del sistema cumplen sus roles y funciones dentro del sistema.
- Elaborar en consenso una propuesta de distribución de funciones que precise los límites en los roles y atribuciones de cada una de las instancias de gestión (desde las instituciones educativas hasta las UGEL y la DRE, y el papel que juegan los niveles de gobierno (local, regional y nacional), así como de los niveles de coordinación entre ellos para cada una de las áreas funcionales delimitadas.

Propuesta de áreas funcionales y funciones clave

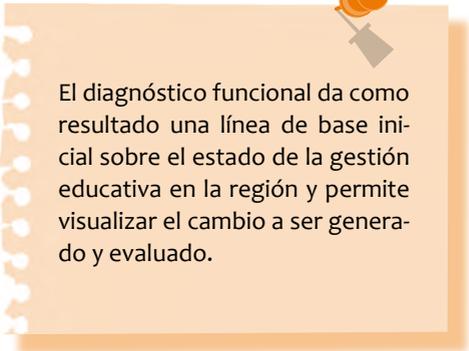
| Áreas funcionales | Funciones claves |
|--|--|
| 1. Política educativa y planeamiento estratégico | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de las políticas educativas 2. Planificación y gestión de proyectos 3. Gestión de programas estratégicos 4. Gestión intersectorial de programas 5. Gestión de la información educativa 6. Planeamiento operativo 7. Gestión financiera 8. Gestión presupuestal |
| 2. Participación, transparencia y vigilancia | <ol style="list-style-type: none"> 9. Promoción de la participación, transparencia y vigilancia. |
| 3. Organización institucional y gestión de recursos | <ol style="list-style-type: none"> 10. Diseño organizacional / Desarrollo institucional 11. Gestión de recursos humanos 12. Gestión de bienes, servicios y recursos físicos: equipamiento e infraestructura 13. Monitoreo y seguimiento administrativo 14. Gestión de la formación para la gestión institucional |
| 5. Gestión pedagógica | <ol style="list-style-type: none"> 15. Gestión del currículo 16. Gestión de recursos para el aprendizaje 17. Gestión de la formación inicial y permanente del docente 18. Monitoreo y seguimiento pedagógico 19. Promoción y gestión de la cultura, el deporte y la recreación 20. Promoción de la educación intercultural 21. Investigación educativa e innovación |
| 6. Evaluación y acreditación | <ol style="list-style-type: none"> 22. Gestión de la calidad, evaluación y acreditación |

d. Elaboración del diagnóstico funcional

Una vez que se cuenta con la distribución de funciones definida a nivel regional, es pertinente contar con un diagnóstico actualizado de las instancias que conforman el sistema educativo regional.

Este análisis funcional o situacional permitirá conocer los diferentes aspectos del funcionamiento de:

- Las instancias de gestión en una etapa previa a la implementación del nuevo modelo de gestión.
- Los niveles de eficiencia y competitividad, las debilidades y necesidades del personal.
- La calidad de los procedimientos.
- La actualización de los instrumentos de gestión y control.



El diagnóstico funcional da como resultado una línea de base inicial sobre el estado de la gestión educativa en la región y permite visualizar el cambio a ser generado y evaluado.

Para obtener y procesar los datos del análisis funcional es necesario elaborar indicadores e instrumentos de recolección de información cuantitativa (encuestas, fichas de procesamiento de datos) y cualitativa (entrevistas a profundidad, fichas de observación) que luego se sistematizarán.

Estructura del diagnóstico funcional

1. Objetivo del análisis funcional de la Región.
2. Antecedentes (explicar anteriores diagnósticos y principales resultados).
3. Base normativa vigente (incluir toda la legislación nacional, las directivas regionales y locales, resoluciones y ordenanzas relacionadas con la gestión educativa).
4. Información General:
 - ◆ Estadística básica: número de alumnos, número y clasificación de docentes, número y organización de las instituciones educativas, resultados regionales, contraste con resultados nacionales.
 - ◆ Organización actual: número de instancias, alcance de sus jurisdicciones, naturaleza ejecutora u operativa de las mismas, base normativa que las regula.
 - ◆ Cumplimiento de funciones: de las instancias, principales tensiones en la ejecución de las funciones, mapa de funciones.
 - ◆ Infraestructura y equipamiento: estado, cantidad, nivel de uso.
5. Inventario de procedimientos: carga de trámite, vinculación con necesidades de las instituciones educativas.
6. Plazas orgánicas, excedencias y requerimientos según Informe de Racionalización de Plazas, listado de personal, remuneraciones.
7. Presupuesto: mensualizado, programado y ejecutado por toda fuente.
8. Necesidades de capacitación del personal.
9. Conclusiones y recomendaciones.

e. Análisis y mejoramiento de los procesos

Los procesos bien diseñados dentro del funcionamiento de un sistema permiten alcanzar. Asimismo, permite acercar la solución de los problemas y la toma de decisiones a los actores. Y sobre todo no distraer la dinámica de las instituciones educativas con trabas burocráticas excesivas, o requerimientos administrativos engorrosos.



Algunas regiones han coincidido en priorizar el mejoramiento de los procesos desde sus necesidades específicas y reorientar lo administrativo (proceso de apoyo) alrededor de:

- Sistema de planificación (elaboración de Proyectos Educativos Regionales, Planes de Mediano Plazo, Proyectos de Inversión Pública, y su articulación con los Planes Operativos Anuales)
- Gestión pedagógica (diseños curriculares regionales, programas de formación docente, nuevas propuestas pedagógicas).

¿Qué supone?

1. Priorizar los procesos y subprocesos en relación a los objetivos estratégicos planteados en el PER. Estos procesos pueden ser estratégicos, de línea y de apoyo.
2. Realizar un análisis y etnografía de los nudos críticos identificados en los procesos actuales (duplicidad en la responsabilidad de los procesos, demora en las respuestas, excesiva cantidad de instancias, escasa transparencia en la toma de decisiones).
3. Rediseñar, mejorar y simplificar los procesos (diseño de nuevos flujogramas al interior de las instancias y entre ellas con respecto a la institución educativa, consenso participativo para la optimización de procesos más eficientes con relación al tiempo, costos, procedimientos necesarios, propósito de los procesos, actores involucrados).
4. Normalización de los subprocesos y procedimientos (implementación de un período de prueba y ajuste, base normativa que formaliza nuevos procesos, delimitación de procedimientos y responsables, reactualización de manuales de procedimientos, reglamentos y otros instrumentos de gestión).
5. Monitorear y evaluar los nuevos procesos.

f. Diseño de perfiles por competencias

Una vez que se han delimitado los roles y funciones y mejorado los procesos, es posible diseñar perfiles por competencias que permitan hacer una selección idónea del personal, su monitoreo y evaluación periódica.

Para ello, el perfil por competencias contiene la relación detallada de los perfiles institucionales y personales por cargo. Estos deben elaborarse analizando los procesos relevantes para cada función delimitada.

¿Qué suponen?

Diseñar un perfil por competencias supone tomar en cuenta las necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para ejecutar las funciones de la organización y de su cargo.

Las competencias se caracterizan porque:

- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad.
- Tienen una relación causal con la eficiencia.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.
- Son características permanentes.

g. Rediseño organizacional

Una vez validada la definición de roles y funciones y el mejoramiento de los procesos, es posible reformular la estructura organizacional sobre la cual se sostiene el nuevo sistema educativo planteado.

El rediseño organizacional de cada instancia necesita responder a los procesos estratégicos, de línea y de apoyo identificados, y debe evidenciar las relaciones de autoridad formal entre las áreas.

Asimismo, debe hacerse alusión a los canales y mecanismos de comunicación y coordinación que se consignan como vías formales (espacios de concertación, de toma de decisiones, procesos compartidos por más de un área, etc.)

Es importante que este proceso refleje el espíritu de los cambios funcionales, institucionales y procedimentales previamente elaborados y consensuados. Para ello, debe analizarse por ejemplo:

- La pertinencia o caducidad de las Direcciones o Áreas de Gestión Institucional y Gestión Pedagógica tradicionales y proponer nuevas que permitan responder a demandas más complejas y multidimensionales de la gestión educativa.
- El tipo de instancia de gestión a nivel local, las UGEL u otras instancias de carácter local que urgen reorganizarse en función del rol técnico pedagógico que la norma les asigna.
- La composición interna y los mecanismos de fortalecimiento de la autonomía de las IIEE donde, finalmente, se gestiona lo pedagógico.



A diferencia de otros intentos de reestructuración de la gestión educativa en las regiones, la nueva propuesta de estructura orgánica debe alcanzar no sólo a los órganos descentralizados (las instancias de gestión regionales y locales, la DRE y UGEL) sino a los equipos de gestión educativa de los niveles de gobierno regional y local, al Ministerio de Educación y sobre todo, a la misma institución educativa.

h. Actualización de instrumentos de gestión

Los documentos de gestión suponen ser actualizados y adaptados como soporte normativo y reglamentario del nuevo diseño organizacional. Esta actividad no debe ser efectuada mecánicamente o planteada como un recurso accesorio a los cambios estructurales logrados, sino como la ratificación de algo que necesita ser legitimado por todo el personal interno de cada instancia.

Instrumentos de gestión que deben ser modificados

- ◆ Reglamento de Organización y Funciones – ROF, regula las funciones generales, atribuciones, competencias y estructura orgánica de las DRE y UGEL y de las unidades orgánicas que la conforman. Las pautas que establece son de aplicación y cumplimiento obligatorio de todas las unidades orgánicas en el ámbito de su competencia.
- ◆ Cuadro para Asignación de Personal – CAP, contiene una relación de los cargos estructurales, los grupos ocupaciones y su nomenclatura, la jerarquía de cargos y el número total de plazas necesarias por área para que las DRE / UGEL cumplan sus funciones a cabalidad. Es complementado por el manual de perfiles por competencias previamente diseñado y con el Cuadro Nominativo del Personal (CNP).
- ◆ Manual de Organización y Funciones – MOF, define las funciones de cada uno de los integrantes de la DRE y UGEL, se formula en el marco de la normatividad vigente y se basa en la evaluación y análisis de la estructura organizacional y las funciones definidas en el ROF. Como propuesta, el diseño del MOF debe tener una perspectiva de género teniendo cuenta que los cargos institucionales pueden ser ocupados indistintamente por hombres o mujeres. Por ello, en la descripción, debe hacerse explícita esa posibilidad.
- ◆ Presupuesto Analítico de Personal – PAP, resume el presupuesto para los servicios específicos de personal permanente necesario para el cumplimiento de las metas institucionales, a partir de las definiciones del CAP.
- ◆ Manuales de Procedimientos consigna los procedimientos principales de las áreas de las instancias de gestión, respetando los requerimientos exigidos en el TUPA para los mismos (base legal, requisitos, simplificación en plazos, costos y tiempo). En el marco de la simplificación de los procedimientos, se debe procurar no concentrar la autorización o formalización de trámites en los órganos de dirección.

i. Desarrollo de capacidades en gestión educativa

El desarrollo de capacidades es una estrategia importante que permite optimizar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes para un manejo eficiente y eficaz de la gestión educativa. Debe permitir nivelar, fortalecer y complementar las capacidades de los funcionarios del sector a fin de que puedan desempeñar adecuadamente sus funciones.

Es importante que el Plan de Desarrollo de Capacidades se elabore tomando en cuenta:

- La delimitación funcional.
- El análisis de los procesos.
- El diseño de perfiles por competencias.
- La información recogida en el diagnóstico de necesidades de capacitación del diagnóstico funcional.
- Los planteamientos del Plan de Desarrollo de Capacidades elaborado por la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros - PCM.



Dado que el desarrollo de capacidades en gestión apunta a mejorar los procesos pedagógicos, el Plan de Desarrollo de Capacidades en Gestión debe formularse articuladamente a la Propuesta Pedagógica de la región y a la propuesta de Formación Docente.

De lo contrario, se estaría desarrollando capacidades al margen de los fines pedagógicos a los que debe obedecer la gestión.

Esquema del Plan de Desarrollo de Capacidades

- Objetivos generales y específicos del Plan.
- Base teórica conceptual del enfoque de competencias a ser utilizado.
- Principales resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Temporalidad, etapas y principales estrategias.
- Modalidades (capacitación, pasantías, grupos de interaprendizaje, plataformas virtuales, acompañamiento).
- Módulos y contenidos.
- Indicadores de desempeño, instrumentos y sistema de evaluación.
- Gestión de plan.
- Financiamiento y presupuesto requerido.
- Alianzas estratégicas con instituciones regionales y nacionales que brinden servicios de capacitación (universidades, institutos superiores).

j. Mejoramiento de infraestructura, equipamiento y tecnología

El adecuado funcionamiento institucional requiere un nivel óptimo de equipamiento, infraestructura y manejo de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunidades (TICS). Por ello es necesario:

¿Qué supone?

- ◆ Un diagnóstico o registro que dé cuenta del estado de la infraestructura, de los equipos y de los sistemas existentes, desde las instituciones educativas hasta las DRE.
- ◆ La mejora de los programas existentes e integrar otros aplicativos que sean herramientas útiles para la propia entidad DRE / UGEL como para los niveles superiores.
- ◆ Verdaderos “Sistemas de Información Gerencial” que sirvan no sólo para almacenar datos, sino que generen información útil para la toma de decisiones.
- ◆ La mejora de la distribución del espacio físico del trabajo del personal de las instancias de gestión y optimizar los recursos tecnológicos de comunicación y de procesamiento de datos.
- ◆ La optimización de mejorar la infraestructura y el equipamiento de las instituciones educativas que faciliten condiciones para el aprendizaje.

k. Evaluación de desempeño

Uno de los subsistemas más precarios en la gestión educativa es el relacionado con la evaluación. Por ejemplo, en el campo pedagógico no se cuenta con un sistema de estándares de medición de la calidad que respete la diversidad y especificidad de cada realidad y que cuente con criterios medibles y evaluables. Esta misma situación de ausencia ocurre en el caso de la evaluación del desempeño de los trabajadores, el mismo que muchas veces resulta recesivo para los docentes y funcionarios quienes la vinculan con la supervisión, la sanción o la pérdida de la estabilidad laboral.

Por ello, es importante que se diseñe e implemente sistemas de evaluación del desempeño que permita evaluar tanto a los estudiantes, maestros y directores como a los funcionarios que son parte de las instancias descentralizadas de gestión educativa.

Propuesta de Implementación

- ◆ Poner en marcha un plan de monitoreo y evaluación de la gestión educativa con instrumentos unificados en la región y con estándares de calidad consensuados.
- ◆ Implementar un Sistema de Medición de la Calidad, Certificación y Acreditación regional, con estándares que respeten la equidad y la diversidad cultural de la región, y que esté articulado a un sistema nacional conducido desde el MINEDU.
- ◆ Complementar la evaluación externa de la gestión educativa con prácticas de autoevaluación que permitan a los docentes y funcionarios del sector concebir la evaluación como un proceso de mejora de la calidad.
- ◆ Acompañar la evaluación con un Sistema de incentivos y sanciones que permita mejorar el clima institucional, brinde información para la reorganización de los recursos humanos, y cultive una cultura de meritocracia en el sector.

I. Desarrollo organizacional

Dar inicio a un proceso de desarrollo organizacional requiere atender dos dimensiones: La cultura organizacional y la gestión del cambio organizacional.

i) La cultura organizacional, es la que guía la toma de decisiones reduciendo la incertidumbre, dando elementos para resolver problemas, definiendo cuáles son las prioridades, cómo se atienden, qué tipo de relaciones se establecen para atenderlas, en qué tiempo y cuántos recursos se invierten en ellas.

Es esta cultura la que conforma y condiciona las respuestas que en forma de productos o servicios las instituciones ofrecen al usuario.



La cultura organizacional se refleja en el funcionamiento interno de la organización y puede expresar por ejemplo sentimientos de confianza, seguridad y progreso cuando este impacta positivamente en el comportamiento de sus miembros.

Tipos de Cultura Organizacional

| Tipo de Cultura | Características |
|-----------------------------|--|
| <p>De poder</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Concentra la toma de decisiones claves en la cúspide de la organización. • La información fluye de arriba abajo como instrucciones y de abajo hacia arriba como reportes de problemas y resultados de acciones ejecutadas. • Lo que más se valora es la lealtad y el cumplimiento de las instrucciones con efectividad. • Hay rapidez y eficacia para la toma de decisiones, sin embargo, el principal riesgo es la dependencia que genera la concentración del poder en un grupo reducido de personas, lo que además es una traba para la expansión de las innovaciones. |
| <p>De la función</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Permite el cumplimiento de las normas y el acatamiento de las definiciones de perfiles de puestos, la división de responsabilidades y la ejecución ordenada de las funciones asignadas. • Se puede innovar sólo en base al marco normativo existente. • Proporciona orden, reduciendo la incertidumbre; sin embargo, provoca rigidez, lentitud en la toma de decisiones que termina afectando la eficiencia. |
| <p>Del desempeño</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Predomina el criterio de eficiencia, trabajo en equipo y los resultados. • Permite más libertad a las personas e incentiva la innovación. • Genera un clima favorable para una mayor productividad. • Genera luchas internas por el poder y por el éxito individual. |
| <p>De apoyo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Promueve los méritos de trabajo de grupo y la coincidencia de visiones de objetivos y metas. • Propicia la identificación de los miembros con la organización. • Propicia la preocupación por la causa por encima de la eficacia, el orden o los principios de unidad de mando de las organizaciones. |

Para identificar el perfil de la cultura organizacional dominante y para detectar los problemas que dificultan alcanzar el perfil deseado, es necesario realizar un diagnóstico que tome en cuenta:

- El análisis del entorno y su influencia en la cultura de la organización.
- El análisis de premisas, supuestos y creencias.
- La descripción de comportamientos de las jefaturas.

Luego del diagnóstico, es necesario evaluar los riesgos para el cambio de la cultura organizacional, tomando en cuenta dos factores:

- La importancia que tiene la nueva estrategia para la organización.
- El grado de compatibilidad con la cultura existente.

ii) La gestión del cambio organizacional. Antes de iniciar cualquier estrategia es importante una fase previa de preparación, donde todo el personal y la alta dirección, tome conciencia del problema y asuma un compromiso de cambio hacia una situación ideal compartida, ello permitirá reducir la resistencia.

Dado que el cambio organizacional es un esfuerzo de colaboración, es importante involucrar a los miembros claves de la organización en:

- La fase de diagnóstico.
- El diseño de las estrategias.
- La toma de decisiones respecto a las estrategias de solución más convenientes.
- El proceso de retroalimentación continuo y evaluación del proceso.

Un cambio en la cultura organizacional permite que los cambios propuestos por el nuevo modelo de gestión tengan un soporte no sólo estructural, sino sobre todo institucional y cultural.



En este proceso es recomendable la ayuda de un agente de cambio -un integrante de la organización o alguien externo a ella- resulta de utilidad para motivar la reflexión, los compromisos y dinamizar los cambios.



Bibliografía

- ◆ Andrade, Ana Patricia. 2003. Cuadernos de Gestión 4: Desarrollo de capacidades en gestión educativa: propuesta metodológica para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Lineamientos de Respuesta a nivel de Centros Educativos. Lima: GTZ - PROEDUCA / MINEDU.
- ◆ Banco Mundial. 2006. Oportunidades para Todos. Por un Perú menos pobre y más incluyente. Lima: Banco Mundial.
- ◆ Cassasus, Juan. 2005. “La gestión educativa en América Latina: problemas y paradigmas”. En: La democratización de la gestión educativa. Modelos de gestión, procesos de participación y descentralización educativa. Seminario-taller internacional. Lima: Coedición de ACDI, AEI, DFID, PROEDUCA-GTZ y USAID.
- ◆ Consejo Nacional de Educación. 2006. Proyecto Educativo Nacional al 2021. Lima: Consejo Nacional de Educación.
- ◆ Gobierno Regional de Amazonas. Proyecto Educativo Regional Región Amazonas 2007-2021. Gobierno Regional de Amazonas Falta: año, lugar.
- ◆ Gobierno Regional de Junín. Proyecto Educativo Regional Región Junín al 2021. Gobierno Regional de Junín Falta: año, lugar.
- ◆ Gobierno Regional de Lambayeque. Proyecto Educativo Regional Región Lambayeque 2006-2021. Gobierno Regional de Lambayeque. Falta: año, lugar.
- ◆ Gobierno Regional de San Martín y Dirección Regional de Educación de San Martín. 2007. Proyecto Educativo Regional Región San Martín 2005-2021. Moyabamba: Falta: año y editor.
- ◆ Gobierno Regional de Ucayali. Proyecto Educativo Regional Región Ucayali 2005-2012. Gobierno Regional de Ucayali.

- ◆ Hartasánchez, José M. 2004. “Perfil dinámico de la cultura organizacional de los directivos públicos en México”. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal. Octubre 2002. Citado por María del Carmen Sandoval, en Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas.
- ◆ Helfer, Gloria; Alvarado, Verónica; Pascasio, Nelly; y Félix Reátegui. 2006. Exigimos calidad: el estudiante, sujeto de derecho. Lima: Fondo Editorial del Congreso de la República del Perú.
- ◆ Iguñiz, Manuel. 2008. “La Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Educación: Procesos y nudos críticos”. Lima: Tarea, Asociación de Publicaciones Educativas.
- ◆ Instituto de Información y Metodologías para el Desarrollo Organizacional INFORMET – Proyecto Aprende / USAID. 2007. “Evaluación del Proceso de Fortalecimiento de Competencias de la gestión educativa en la región San Martín”. Informe Final. Lima.
- ◆ Kast, Freeman y James Rosenzweig. 1990. Administración en las Organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias. México: Mc Graw-Hill.
- ◆ La Torre, Carmen Luz; Núñez, Iván; González, Luis Eduardo y Ricardo Hevia. 1992. “La descentralización educativa como problema de investigación: marco conceptual”. En: Revista Tarea 29. Lima.
- ◆ Lavín, Sonia. 1998. “Gestión integral y gestión participativa: dos orientaciones para una gestión eficaz”. Documento interno, Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación, Santiago de Chile.
- ◆ Machicao, José Carlos. 2008. “La gestión para resultados: conceptos y aplicaciones en Perú”. Documento de consulta. Lima.
- ◆ Machicao, José Carlos. 2008. “Pizarra de Análisis de Gestión”. I Encuentro Interregional: Desafíos de la Descentralización en la implementación de los proyectos educativos regionales. Pucallpa.

- ◆ Ministerio de Educación. 2006-2007. “Reestructuración de la DRE y las UGEL de la región San Martín”. Unidad de Organización y Métodos de la Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación OAAE. Lima: Ministerio de Educación.
- ◆ Ministerio de Educación y Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) para la Educación, la Ciencia y la Cultura. 2006. Perspectivas de la descentralización educativa en el Perú. Lima: OEI.
- ◆ Ministerio de Educación. 2006. “Propuesta de modelo organizacional para la gestión del sistema educativo”. Proyecto de Educación en Áreas Rurales. Sub Componente Fortalecimiento Institucional. Unidad de Organización y Métodos de la Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación. Lima: Ministerio de Educación.
- ◆ Ministerio de Educación de Guatemala. 2005. Nuevo modelo de gestión de los recursos educativos. Lineamiento de política educativa 2005-2008. Guatemala: Ministerio de Educación de Guatemala.
- ◆ Mintzberg, Henry. 1990. Diseño de Organizaciones Eficientes. Buenos Aires: El Ateneo,
- ◆ Nakano, Teresa e Isidro Valentín. 2007. Levantamiento de perfiles por competencias en los órganos descentralizados de educación. Lima: Agencia Canadiense de Cooperación Internacional – Foro Educativo.
- ◆ Pozner de Weinberg, Pilar. 1995. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires: Editorial Aique.
- ◆ Presidencia del Consejo de Ministros. 2008. “Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades 2008-2011”. Oficina de Desarrollo de Capacidades Regionales y Municipales y Articulación Intergubernamental de la Secretaría de Descentralización. Lima: PCM. (Documento en consulta)
- ◆ Proyecto Aprende / USAID. 2008. “Recomendaciones técnicas en la formulación de la Ley de Organización y Funciones, y su Reglamento del Ministerio de Educación. Conclusiones a partir de las consultas de la LOF-MINEDU y talleres regionales en San Martín, Amazonas, Lambayeque y Ucayali sobre un nuevo modelo de gestión educativa”. Lima: Proyecto Aprende / USAID.

- ◆ Proyecto Aprender / USAID. 2008. “Talleres de Consulta sobre la distribución intergubernamental de competencias y funciones en materia educativa en el marco de la elaboración de la LOF del Ministerio de Educación”. Informe Final. Con el apoyo del Ministerio de Educación, UNESCO, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD, la Comisión Nacional Peruana de Cooperación con la UNESCO y el Convenio Andrés Bello. Lima: Proyecto Aprender / USAID.
- ◆ Salazar, Luis. 2005. “La gestión educativa en el Perú: entre la eficiencia y la democracia”. En: La democratización de la gestión educativa. Modelos de gestión, procesos de participación y descentralización educativa. Seminario-taller internacional. Lima: Coedición de ACDI, AECI, DFID, PROEDUCA-GTZ y USAID.
- ◆ Seguimiento, Análisis y Evaluación para el Desarrollo – SASE. 2006. “Mapa Concertado de Competencias para la Transferencia en la Descentralización del sector Educación”. Lima: Consejo Nacional de Educación / Aprender – USAID.
- ◆ Ugarte, Sebastián y Ricardo Cuenca. 2002. Cuadernos de Gestión 2: “¿Se podrá descentralizar a pedazos?”. Lima: GTZ - PROEDUCA / MINEDU.
- ◆ Valdivia, Néstor; y Hugo Díaz. 2008. Diagnóstico de los organismos intermedios del sistema educativo peruano: un estudio de casos de las Unidades de Gestión Educativa Local- UGEL. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo GRADE.

Anexos



1. Tabla de abreviaturas
2. Marco normativo de la gestión educativa
3. Visión y Objetivos Estratégicos ligados al modelo de gestión en los PER
4. Árbol de problemas de la gestión educativa elaborado por la región San Martín
5. Presupuesto aproximado del diseño e implementación del nuevo modelo de gestión en la región San Martín



Anexo I

Tabla de abreviaturas

La siguiente lista presenta las abreviaturas utilizadas en el documento, a fin de aclarar el nombre de las instituciones, normas y procesos a los que se refiere:

| | |
|---------|--|
| CAP | Cuadro de Asignación de Personal |
| CNP | Cuadro Nominativo de Personal |
| CONEI | Consejo Educativo Institucional |
| COPALE | Consejo de Participación Local de la Educación |
| COPARE | Consejo de Participación Regional de la Educación |
| DRE | Dirección Regional de Educación |
| GD | Gobierno Distrital |
| GDS | Gerencia de Desarrollo Social |
| GN | Gobierno Nacional |
| GP | Gobierno Provincial |
| GR | Gobierno Regional |
| IIEE | Institución Educativa |
| ISP | Instituto Superior Pedagógico |
| LBD | Ley Bases de Descentralización |
| LGE | Ley General de Educación |
| LOF | Ley de Organización y Funciones |
| LOGR | Ley Orgánica de Gobiernos Regionales |
| LOM | Ley Orgánica de Municipalidades |
| LOPE | Ley Orgánica del Poder Ejecutivo |
| MINEDU | Ministerio de Educación |
| MOF | Manual de Organización y Funciones |
| OAAE | Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación del Ministerio de Educación |
| OCR | Oficina de Coordinación Regional del Ministerio de Educación |
| PAAC | Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones |
| PAP | Presupuesto Analítico de Personal |
| PCM | Presidencia del Consejo de Ministros |
| PEI | Proyecto Educativo Institucional |
| PEL | Proyecto Educativo Local |
| PEN | Proyecto Educativo Nacional |
| PER | Proyecto Educativo Regional |
| PESEM | Plan Estratégico Sectorial Multianual |
| PIA/PIM | Presupuesto Institucional de Apertura / Modificado |
| PIP | Proyecto de Inversión Pública |
| PMPE | Plan de Mediano Plazo en Educación |
| POI | Plan Operativo Institucional (o Anual) |
| ROF | Reglamento de Organización y Funciones |
| SIAF | Sistema Integrado de Administración Financiera |
| SNIP | Sistema Nacional de Inversión Pública |
| TUPA | Texto Único de Procedimientos Administrativos |
| UGEL | Unidad de Gestión Educativa Local |



Anexo II

Marco normativo de la gestión educativa

A continuación, se describe brevemente algunos hitos en el marco normativo nacional de la descentralización y la gestión educativa:

- a. Ley N° 25762, Ley Orgánica del Ministerio de Educación, aprobada en 1992, última actualización de la ley que norma el funcionamiento y estructura interna del gobierno nacional en educación. Actualmente, el MINEDU debe remitir la Ley de Organización y Funciones que exige el mandato de la LOPE (2007).
- b. Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, promulgada en enero de 2002, declara al Estado Peruano en proceso de modernización y establece la finalidad de dicha modernización “un Estado al servicio de la ciudadanía, con canales efectivos de participación ciudadana, descentralizado y desconcentrado, transparente en su gestión, con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados, y fiscalmente equilibrado”.
- c. Mediante Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, se aprueba el Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado ese mismo año.
- d. Ley N° 27783, Ley de Bases de Descentralización, promulgada en julio de 2002, norma que propuso desarrollar el capítulo de la Constitución Política sobre Descentralización, regulando la estructura y organización del Estado correspondiente a todos los niveles de gobierno, reafirmando la separación de competencias y funciones para cada una.
- e. Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales promulgada en noviembre de 2002 y su modificatoria Ley N° 27902, promulgada en diciembre del mismo año, donde se definen la estructura, organización, competencias compartidas en educación y funciones de los gobiernos regionales, así como la participación de los Alcaldes Provinciales y la sociedad civil en los mismos.
- f. Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, promulgada en mayo de 2003, norma que contribuye al proceso de descentralización en el país, estableciendo que el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer la competencia.

- g. Ley N° 28044, Ley General de Educación, promulgada en julio de 2003, norma de mayor jerarquía en el sector educación que postula el acceso a la educación como un derecho fundamental integral y de calidad para todos, la universalización de la educación básica y que toma a la persona como centro y agente fundamental del proceso educativo. Norma la composición del sistema educativo, sus actores y agentes de participación, así como sus funciones.
- h. Ley N° 28332, Ley del Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana - FONDEP, promulgada en julio de 2004.
- i. Decreto Supremo 009-2005-ED, Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, promulgada el año 2005 asociada a la Ley General de Educación y donde se detalla la naturaleza y funciones de las instancias de gestión del sistema educativo y de las instancias de participación del mismo.
- j. Decreto Supremo N° 006-2006-ED, Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación, promulgada el año 2006, última actualización del Reglamento asociado a la Ley Orgánica de 1992. A partir de la publicación de la nueva LOF del MINEDU, se tendrá un plazo para presentar la matriz de funciones en educación a nivel intergubernamental y el Reglamento de Organización y Funciones.
- k. Resolución Ministerial N° 044-CND-P-2006, que aprueba el Plan de Transferencia Sectorial del Quinquenio 2006-2010.
- l. Decreto Supremo N° 021-2006-PCM, que aprueba el Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales del año 2006 y donde se señala inicia la transferencia formal de funciones al sector educación desde las 6 funciones ejercidas de forma desconcentrada (incisos a, b, c, e, g y t del artículo 47 de la LOGR).
- m. Ley N° 28749, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, promulgada en mayo de 2006, donde se regula el ámbito, la organización y funcionamiento del SINEACE para el establecimiento de criterios, estándares y procesos de evaluación, acreditación y certificación a fin de lograr los niveles básicos de calidad que deben brindar las Instituciones Educativas.

- n. Decreto Supremo N° 036-2007-PCM, que aprueba el Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales del año 2007 y donde se señala la transferencia por acreditación de las 21 funciones en educación a los Gobiernos Regionales.
- o. Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, promulgada en diciembre de 2007, instrumento normativo que regula la organización del Poder Ejecutivo y que plantea como uno de sus objetivos adecuar la legislación del gobierno nacional al nuevo diseño de gobierno descentralizado.
- p. Decreto Supremo N° 078-2006-PCM, aprobada el año 2006, que autoriza al Ministerio de Educación a que, con la participación de las Municipalidades, lleve a cabo un Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa de niveles educativos de inicial y primaria, estableciendo que la municipalización educativa debe realizarse de manera gradual progresiva y por etapas.
En el 2007, mediante Resolución Ministerial N° 0031-2007-ED, se aprueba el Plan de Municipalización de la Gestión Educativa y Lineamientos del Plan Piloto para la primera etapa del 2007. Seguidamente, en el 2008, por Resolución Ministerial N° 0379-2008-ED, se aprueba la incorporación de las Municipalidades que solicitaron participar en el Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa.
- q. Ley N° 29062, Ley que modifica la Ley de Profesorado (que data de 1984) en lo referido a la Carrera Pública Magisterial, promulgada en julio del 2007.
- r. Decreto Supremo N° 049-2008-PCM, que aprueba el Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales del año 2008.
- s. Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2009.



Anexo III

Visión y Objetivos Estratégicos ligados al modelo de gestión en los PER

| Región | Visión | Priorización |
|------------|--|--|
| Junín | <p>“Al 2021 Junín tiene una educación de calidad para todos, con una gestión sostenible, democrática y participativa que garantiza plenamente la formación integral y el desarrollo humano de la persona, basada en la equidad en el acceso y los resultados, con un currículo pertinente a la realidad regional, local y global, que satisface las demandas de la formación personal, social y productiva; dentro de una sociedad regional competitiva y comprometida que aprende a educarse desde la valoración de su diversidad”.</p> | <p>POLÍTICA 4 del PERU Democratización de la gestión educativa 4.1 Promover en los Órganos Intermedios del Ministerio de Educación en la Región, una gestión democrática, moralizadora y eficaz centrada en lo pedagógico y basada en una cultura de planificación. 4.2 Garantizar que las Instituciones Educativas se gestionen democráticamente con autonomía y dentro de un clima institucional óptimo; con resultados satisfactorios en términos de aprendizaje de sus estudiantes.</p> |
| Lambayeque | <p>Todas las personas en la región Lambayeque, desarrollan capacidades para enfrentar retos en un mundo diverso, globalizado y cambiante, contribuyendo al desarrollo humano sostenible de la región y del país. Participan de una educación integral, de calidad, innovadora con equidad e interculturalidad que se desarrolla en forma descentralizada y democrática, en el marco de la ética y la participación comprometida con el Estado y la Sociedad Civil.</p> | <p>OBJETIVO 5 DEL PERLAM: GESTIÓN DEMOCRÁTICA Y DESCENTRALIZADA Garantizar que las diferentes instancias de gestión educativa ejerzan sus funciones en forma autónoma, democrática y descentralizada en beneficio de la sociedad.</p> |

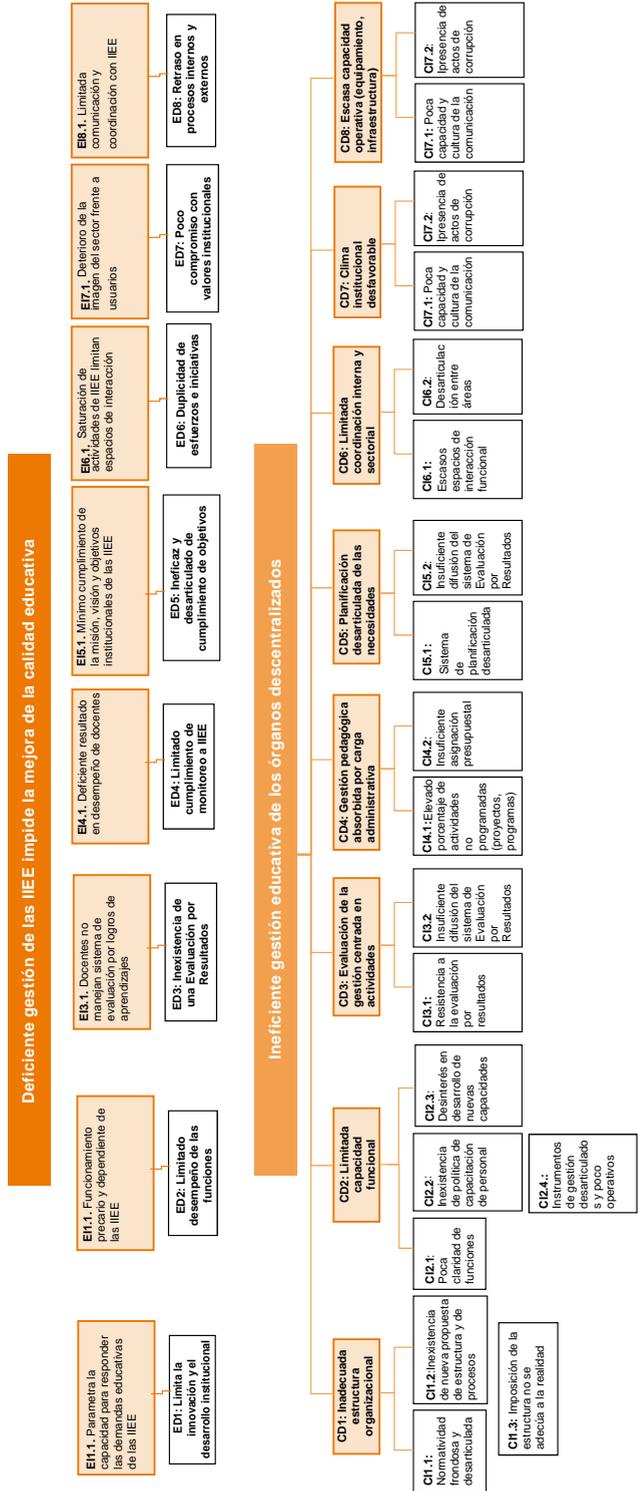
| | | |
|-------------------|---|---|
| <p>Amazonas</p> | <p>Amazonas al 2021 es una región, que asegura una educación pública integral gratuita de calidad, ética, inclusiva, con equidad, basada en el ejercicio de los deberes y derechos ciudadanos de una sociedad democrática que propugna una cultura de paz a partir del diálogo intercultural y bilingüe, la concertación y el fortalecimiento de la identidad de los pueblos indígenas, el respeto y valoración de la diversidad como riqueza, la conservación del ambiente natural y su biodiversidad, así como la promoción del turismo responsable. Es una región con una educación descentralizada, técnico productiva, innovadora, creativa e investigadora que forma personas y profesionales competentes, emprendedores y comprometidos con el desarrollo humano y sostenible de la región, que afronta los retos de un mundo globalizado con un magisterio revalorado social y económicamente como principal agente de cambio y promotor de la participación de la sociedad civil en los procesos educativos.</p> | <p>OBJETIVO DEL PER: Una educación ética en la gestión institucional descentralizada, participativa, de calidad y con equidad</p> |
| <p>San Martín</p> | <p>Al 2021, la educación en la región San Martín es humanista, científica y tecnológica, equitativa y de calidad; sustentada en una gestión democrática y descentralizada; con personas competentes, críticas, creativas y que desarrollan proyectos de vida; con identidad amazónica fortalecida, que aportan al desarrollo sostenible y a la cultura universal.</p> | <p>POLÍTICA 5 DEL PERSAM Gestión educativa eficiente, participativa y descentralizada.</p> |
| <p>Ucayali</p> | <p>El sistema educativo en Ucayali: forma hombres y mujeres democráticos, forjadores de justicia y solidaridad a través de la promoción y práctica de valores. Personas que valoran su patrimonio cultural y ambiental y a la vez poseen un sentido innovador y competitividad que les permite una participación activa en el mercado laboral local y nacional. Esta consolidando una propuesta de educación intercultural de calidad en el marco de un avanzado proceso de descentralización que promueve la concertación y el compromiso de autoridades, comunidad educativa y sociedad civil como parte de su contribución al fortalecimiento de una cultura de paz y al desarrollo sostenible de la región y del país.</p> | <p>OBJETIVO 5: Generar una gestión educativa democrática orientada a resultados, en el marco de la descentralización con la participación del gobierno regional, municipalidades y la sociedad civil organizada.</p> |



Anexo IV

Árbol de problemas de la gestión educativa elaborado por la región San Martín

En el marco del proceso de diseño metodológico de la ruta del modelo de gestión en la región San Martín, la Comisión Técnica del Modelo de Gestión de San Martín elaboró un Árbol de Problemas para identificar el Problema Principal de la gestión educativa, sus causas directas (CD) e indirectas (CI), así como el Efecto Principal que ocasiona, sus efectos directos (ED) e indirectos (EI).



Anexo V

Presupuesto aproximado del diseño e implementación del nuevo modelo de gestión en la región San Martín

| SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA | | Código | Estado | | | | | | | |
|---|--------------------------------|-----------|---|-----------------------------------|--------------|----------|-------|----------------|-------------------------------|--------------------------|
| | | Elaborado | Actualizado | | | | | | | |
| FORMATO 7.1 | | | | | | | | | | |
| MATRIZ DE PLANEAMIENTO TÉCNICO Y COSTO A PRECIOS DE MERCADO Y PRECIOS SOCIALES EN LA SITUACIÓN CON PROYECTO: Alternativa 1 | | | | | | | | | | |
| Nombre del Proyecto | | | | | | | | | | |
| COSTO A PRECIOS DE MERCADO Y PRECIOS SOCIALES EN LA SITUACIÓN CON PROYECTO | | | | | | | | | | |
| Fase/Componentes / Acción / Actividades | Unidad / Producto | Métra | Estrategia / Descripción (Memoria descriptiva) | Recursos | Unidad | cantidad | Coef. | Costo Unitario | Costo total Precio de Mercado | Fuente de Financiamiento |
| COSTEO | | | | | | | | | | |
| Fase II. Inversión | | | | | | | | | | |
| Expediente técnico | | | | | | | | | | |
| Formulación del Expediente Técnico | | | | Consultor | Global | 1,00 | 1,00 | 10.000,00 | 10.000,00 | |
| | | | | Refrigerios | Diar-Partic. | 60,00 | 2,00 | 6,00 | 720,00 | |
| | | | | Materiales y suministros (Taller) | Global | 1,00 | 2,00 | 30,00 | 60,00 | |
| | | | | Impresiones | Global | 1,00 | 2,00 | 15,00 | 30,00 | |
| | | | | Análisis | Global | 1,00 | 2,00 | 5,00 | 10,00 | |
| Componente 1. Adecuada planificación educativa regional | | | | | | | | | | |
| Acción 1.1: Elaboración del modelo de gestión | | | | | | | | | | |
| Actividad 1.1.1: Organizar y realizar el Taller de elaboración del modelo de gestión | Taller | 1 | Un taller con un promedio de 60 participantes (5 de DRE, 3 de GDS, 10 de Unidades de UGEL, 20 de las de DCL / DGR de UGEL 1. Representativa por COPARE, 10 de COPALES, 10 localidades representativas de la AMRESAM) en Trujillo, 2 días de duración | Materiales y suministros (Taller) | global | 60,00 | 1,00 | 15,00 | 14.700,00 | |
| | | | | Alimentación y refrigerios | Diar-Partic. | 60,00 | 2,00 | 25,00 | 3.000,00 | |
| | | | | Presalios | Global | 1,00 | 60,00 | 60,00 | 3.600,00 | |
| | | | | Alfombrado | Diar-Partic. | 60,00 | 2,00 | 60,00 | 7.200,00 | |
| | | | | | | | | | 0,00 | |
| | | | | Alimentación y refrigerios | Diar-Partic. | 6,00 | 3,00 | 25,00 | 1.890,00 | |
| | | | | Presalios | Global | 1,00 | 60,00 | 60,00 | 450,00 | |
| | | | | Alfombrado | Diar-Partic. | 6,00 | 3,00 | 60,00 | 1.080,00 | |
| | | | | | | | | | 0,00 | |
| | | | | Materiales y suministros (Taller) | Global | 20,00 | 3,00 | 15,00 | 900,00 | |
| | | | | Alimentación y refrigerios | Diar-Partic. | 20,00 | 3,00 | 25,00 | 1.500,00 | |
| | | | | Presalios | Global | 20,00 | 3,00 | 60,00 | 3.600,00 | |
| | | | | Alfombrado | Diar-Partic. | 20,00 | 3,00 | 60,00 | 3.600,00 | |
| Actividad 1.1.2: Sistematizar la propuesta inicial de modelo de gestión | Propuesta de modelo de gestión | 1 | Trajo en gabinete de la Comisión Ad Hoc con la asistencia técnica de Aprendis | | | | | | | |
| Actividad 1.1.3: Organizar y realizar Talleres de validación del modelo de gestión | Talleres | 3 | Talleres de 20 participantes cada uno en Junjuí, Moyambra y Tarma (3 UGEL por cada sede) para validar la propuesta de modelo de gestión, 1 día de duración | | | | | | | |
| Actividad 1.1.4: Presentar y oficializar la propuesta final a Comisión de Educación | Propuesta enviada a Comisión | 1 | Impresión de documentos | | | | | | | |
| | | | | Impresiones | Global | 20,00 | 1,00 | 10,00 | 200,00 | |
| | | | | | | | | | 0,00 | |
| | | | | | | | | | 0,00 | |
| | | | | | | | | | 0,00 | |

| | | | | | | | | | |
|---|---------------------------------|---|--|--|---|----------------------------------|----------------------------------|--|-----------------------------------|
| Actividad 1.1.5: Recoger información sobre diagnóstico funcional de la DRE y las UGEL | | | Recoger y pedir información de cada UGEL, en base a instrumentos de análisis funcional ya existentes. (bora monitoreada por el sistema) | | Días Partic. participante Días Partic. Días Partic. Días Partic. | 1.00 30.00 1.00 30.00 | 25.00 60.00 60.00 60.00 | 750.00 600.00 1,800.00 1,800.00 | 3,750.00 0.00 0.00 0.00 |
| Actividad 1.1.6: Actualizar diagnóstico funcional de la DRE y las UGEL | documento final | 1 | Reunión del Equipo Técnico para que con los datos actualizados, preparar documento de diagnóstico funcional de cada UGEL y de la DRE. Ver en el Componente III, difusión de esta información | | Días Partic. participante Días Partic. Días Partic. | 6.00 1.00 3.00 | 25.00 60.00 60.00 | 450.00 360.00 1,080.00 | 1,890.00 0.00 0.00 |
| Acción 1.2: Identificación y ajuste de perfiles por cargos | | | | | | | | | |
| Actividad 1.2.1: Realizar un estudio tecnológico sobre procedimientos de reorganización | informe final de la consultoría | 1 | Consultoría que prepare una propuesta de reorganización en base a la normativa regional. | | meses | 1.00 | 2,500.00 | 5,000.00 | 0.00 |
| Actividad 1.2.2: Identificar y adecuar los perfiles al nuevo modelo de gestión | documento final | 1 | Trabajo del equipo en adecuar los perfiles al nuevo modelo de gestión. | | Días Partic. participante Días Partic. Días Partic. | 6.00 2.00 3.00 | 25.00 60.00 60.00 | 450.00 720.00 1,080.00 | 2,250.00 0.00 0.00 |
| Acción 1.3: Actualización del diagnóstico de desarrollo de capacidades | | | | | | | | | |
| Actividad 1.3.1: Revisar y ajustar instrumentos de diagnóstico | instrumentos ajustados | | Equipo ajusta y actualiza instrumentos | | Días Partic. participante Días Partic. Días Partic. | 6.00 1.00 2.00 | 25.00 60.00 60.00 | 300.00 360.00 720.00 | 1,380.00 0.00 0.00 |
| Actividad 1.3.2: Aplicar instrumentos en DRE y UGEL | instrumentos aplicados | | Visitas de campo a cada 10 UGEL para aplicar in situ los instrumentos sobre diagnóstico de desarrollo de capacidades | | Días Partic. participante Días Partic. Días Partic. Global | 6.00 6.00 20.00 10.00 | 25.00 60.00 60.00 30.00 | 150.00 360.00 7,200.00 300.00 | 7,900.00 0.00 0.00 0.00 |
| Actividad 1.3.3: Sistematizar información del Diagnóstico de desarrollo de capacidades | documento final | 1 | Preparar un documento con toda la información sistematizada. | | Global | 500.00 | 7.00 | 3,500.00 | 0.00 |
| Acción 1.4: Elaboración del Plan de desarrollo de capacidades | | | | | | | | | |
| Actividad 1.4.1: Organizar y realizar Talleres descentralizados para elaborar Plan | Talleres | 3 | Talleres de 10 participantes cada uno en Juanjuí, Moyabamba y Huarato (3 UGEL por cada uno) para validar los instrumentos de diagnóstico de desarrollo de cada UGEL (planificador, reorganizador, director) 2 días de duración | | Global Días Partic. participante Días Partic. Días Partic. | 30.00 30.00 30.00 30.00 | 15.00 25.00 60.00 60.00 | 7,350.00 1,500.00 1,800.00 3,600.00 | 14,250.00 0.00 0.00 0.00 |
| Actividad 1.4.2: Sistematizar propuestas de cada UGEL | propuestas sistematizadas | | | | | | | | |
| Actividad 1.4.3: Elaborar la propuesta final del Plan de Desarrollo de Capacidades | documento final | 1 | Trabajo del equipo para sistematizar la propuesta del plan que recoge los resultados del taller. | | Días Partic. participante Días Partic. Días Partic. | 6.00 1.00 2.00 | 25.00 60.00 60.00 | 300.00 360.00 720.00 | 1,380.00 0.00 0.00 |

| | | | | | | | | | |
|--|----|---|---|-------------------------|--------|-------|-----------|-----------|-----------|
| Acción 1.5: Evaluación de desempeño | | | | | | | 75,000.00 | | |
| Actividad 1.5.1: Identificar indicadores de desempeño en virtud de los perfiles y el Plan | 1 | documento preliminar de perfiles | 1 | meses | 1.00 | 2.00 | 5,000.00 | 10,000.00 | 10,000.00 |
| Actividad 1.5.2: Construir y ajustar pruebas para evaluación de desempeño | | instrumentos ajustados | | meses | 1.00 | 2.00 | 5,000.00 | 10,000.00 | 0.00 |
| Actividad 1.5.3: Realizar la evaluación a nivel de DRE y UGEL | 10 | visitas de evaluación a cada UGEL y DRE | | Global | 700.00 | 1.00 | 15.00 | 45,000.00 | 10,500.00 |
| | | | | Días Part. participante | 15.00 | 20.00 | 25.00 | | 7,500.00 |
| | | | | Días Part. participante | 15.00 | 10.00 | 60.00 | | 9,000.00 |
| | | | | Días Part. participante | 15.00 | 20.00 | 60.00 | | 18,000.00 |
| Actividad 1.5.4: Sistematizar los resultados de la evaluación de desempeño | 1 | documento final | | meses | 1.00 | 2.00 | 5,000.00 | 10,000.00 | 0.00 |
| Componente II: Estructura organizacional y procesos | | | | | | | 6,218.00 | | |
| Acción 2.1: Simplificación de la normatividad regional | | | | | | | 8,200.00 | | |
| Actividad 2.1.1: Realizar un estudio técnico-legal sobre normatividad regional en materia educativa | 1 | informe final de la consultoría | | | | | | 8,200.00 | 0.00 |
| Actividad 2.1.2: Elaborar propuesta de compendio de normas regional sobre el nuevo modelo de gestión | 1 | documento preliminar de perfiles | | Global | 1.00 | 1.00 | 5,000.00 | 5,000.00 | 0.00 |
| Actividad 2.1.3: Conciliar con actores nacionales y regionales para la validación de nueva propuesta normativa | 1 | documento final validado | | Global | 20.00 | 1.00 | 15.00 | 3,200.00 | 0.00 |
| | | | | Días Part. participante | 20.00 | 1.00 | 25.00 | | 500.00 |
| | | | | Días Part. participante | 20.00 | 1.00 | 60.00 | | 1,200.00 |
| | | | | Días Part. participante | 20.00 | 1.00 | 60.00 | | 1,200.00 |

