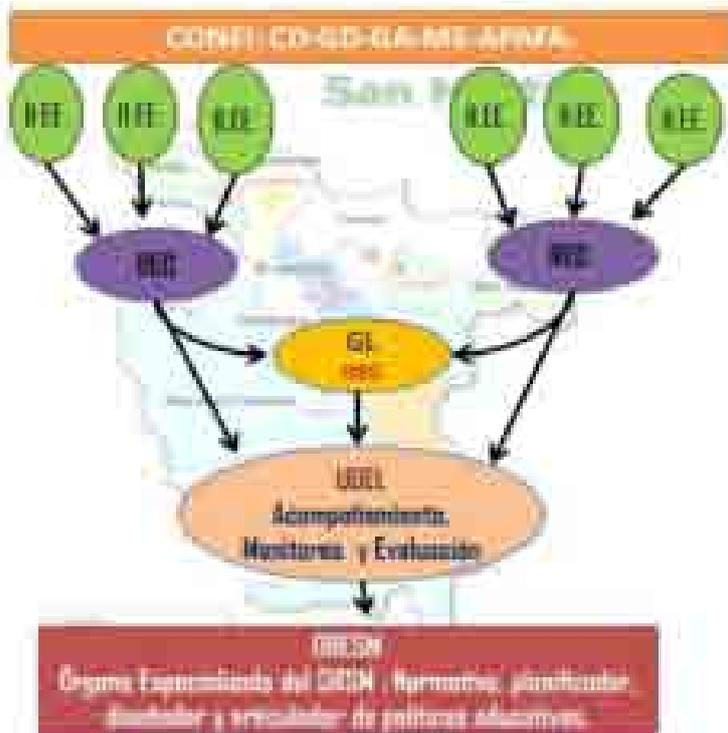


PER SAN MARTÍN

"Educación de calidad con pertinencia y equidad para la formación y el desarrollo humano integral y sostenible de la región"

MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA REGIONAL



Ordenanza Regional N° 011 -2010-GRSM/CR

Ayubamba, **31 MAYO 2010**

POR CUANTO:

El Consejo Regional del Gobierno Regional de San Martín, de conformidad con lo previsto en los artículos 191° y 192° de la Constitución Política del Perú, modificado por la Ley N° 27650, Ley de la Reforma Constitucional del Capítulo XXV del Título IV, sobre Descentralización; Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización; Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, modificada por Ley N° 27902 y Ley N° 28013, Reglamento Interno del Consejo Regional, y demás normas complementarias y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el artículo 188° de la Constitución Política del Perú, establece que en la descentralización es una política del Estado de carácter obligatorio, a cuyo efecto el proceso de descentralización se realiza por etapas, en forma progresiva y ordenada, conforme a criterios que permitan una adecuada asignación de competencias y transferencias de recursos del Gobierno Nacional hacia los Gobiernos Regionales y Locales;

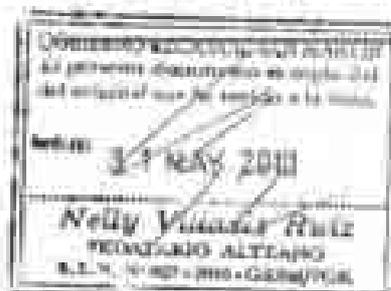
Que, mediante Ley N° 28044, Ley General de Educación y su modificatoria Ley N° 28123, establece los lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Peruano, que busca la flexibilización y la descentralización de la gestión educativa nacional; en el artículo 76° de la mencionada norma, establece que la Dirección Regional de Educación, es un órgano especializado del Gobierno Regional encargado de planificar, ejecutar y administrar las políticas y planes regionales en materia de educación, cultura, deporte, recreación, ciencia y tecnología, en concordancia con las políticas sectoriales nacionales emanadas del Ministerio de Educación, asimismo mantiene relación técnico - normativa con el Ministerio de Educación;

Que, el Consejo Regional de San Martín, mediante Ordenanza Regional N° 024-2007-GRSM/CR, de fecha 23 de julio del 2007, oficializó y ratificó el Proyecto Educativo Regional, como instrumento de gestión de la educación que orienta al 2021 los destinos de la Educación en la Región San Martín, teniendo como política mejorar la calidad educativa, promover una sociedad educadora, contribuir al desarrollo regional, desarrollo docente integral y gestión educativa eficiente, participativa y descentralizada;

Que, en el marco del Proyecto Educativo Regional, la Dirección Regional de Educación ha elaborado la propuesta del modelo de Gestión Educativa Regional, orientada a reestructurar el sistema educativo regional a fin de que las Instituciones Educativas y los órganos de ejecución descentralizados dinamizan y articulan los labores administrativos y técnico pedagógicos, de modo tal que las organizaciones sean más efectivas y eficientes en el cumplimiento de metas y objetivos, facilitando la evaluación permanente de los logros alcanzados en la aplicación efectiva de las políticas educativas regionales, permitiendo la retroalimentación permanente de los procesos pedagógicos y administrativos para mejorar constantemente la calidad educativa;

Que, el Plan de Currículo Regional, presentado busca la reforma educativa y cultural en la Región San Martín, a través de proyectos de mejoramiento e innovación pedagógica, para la calidad de los aprendizajes, con la pertinencia y equidad, acompañada de docentes formados bajo los principios filosóficos, psicológicos, sociológicos y pedagógicos, además de disciplinas curriculares exigidas, a fin de que los estudiantes sean capaces de aplicar o generar soluciones a las diferentes situaciones;

Que, mediante Informe Legal N° 183-2010-GRSM/DRAL, de fecha 28 de mayo del 2010, la Oficina Regional de Asesoría Legal, aprueba favorablemente por la aprobación del



Dr. Jorge Guerra N° 001 - Ayubamba
Tribunal del Jurado

Ordenanza Regional N° 011-2010-GRSM/CR

Modelo de Gestión Educativa Regional y el Diseño Curricular Regional, recomendando ser remitida al Consejo Regional, para su respectiva aprobación mediante Ordenanza Regional;



Que, el literal a) del artículo 21° de la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, establece que es atribución del Presidente Regional promulgar Ordenanzas Regionales o hacer uso de su derecho a observarla en el plazo de quince (15) días hábiles y ejecutar las acuerdos del Consejo Regional;

Que, el Consejo Regional del Gobierno Regional de San Martín, en Sesión Extraordinaria, desarrollada en el Recreo Turístico "La Chacra", distrito de Uchiza, Provincia de Tarma, llevada a cabo el día Viernes 28 de Mayo del 2010, aprobó por unanimidad lo siguiente:

ORDENANZA REGIONAL:

ARTÍCULO PRIMERO: APROBAR el MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA REGIONAL, la cual formará parte integrante de la presente Ordenanza Regional.

ARTÍCULO SEGUNDO: APROBAR el DISEÑO CURRICULAR REGIONAL, como uno de los instrumentos del Modelo de Gestión Educativa Regional a validarse 2010 - 2011.

ARTÍCULO TERCERO: DISPONER, que la Gerencia Regional de Desarrollo Social, a través de la Dirección Regional de Educación de San Martín, como órgano especializado, elabore el Diseño Curricular Regional y los demás instrumentos necesarios para ejecutar e implementar el Modelo de Gestión Educativa Regional.

ARTÍCULO CUARTO: ENCARGAR a la Dirección Regional de Educación de San Martín, la difusión del Modelo de Gestión Educativa Regional, en todas las provincias de la Región San Martín.

ARTÍCULO QUINTO: ENCARGAR a la Dirección Regional de Educación de San Martín, realizar los trámites respectivos para la publicación de la presente Ordenanza Regional en el Diario Oficial "El Peruano", previa promulgación del Presidente Regional del Gobierno Regional de San Martín.


CONSEJO REGIONAL SAN MARTÍN
CONSEJO REGIONAL

 Presidente Regional

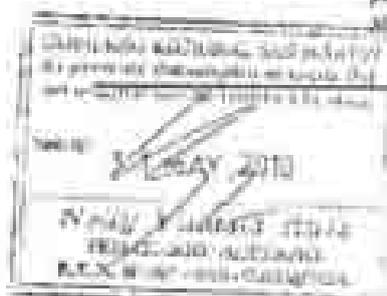
Comuníquese al Señor Presidente del Gobierno Regional de San Martín para su promulgación.

Dado en la Sede Central del Gobierno Regional de San Martín a los **31 MAYO 2010**


GOBIERNO REGIONAL
SAN MARTÍN

 César Villanueva Arévalo
 PRESIDENTE REGIONAL

POR TANTO:
Manda se publique y se cumpla



J. Santa Cruz N° 700 - Huancayo
 Telf: 0142 421000

CONTENIDO

Introducción

Parte 1:

Contexto del Modelo de Gestión Educativa de la Región San Martín – MGER.

Parte 2:

Diagnóstico de la Gestión Educativa Actual en la Región.

2.1. Necesidad de aclarar los roles y funciones en educación

2.2. Capacidad institucional y recursos limitados para la gestión educativa regional

Parte 3:

Enfoque Conceptual del Modelo Gestión Educativa Regional y su Articulación con la Gestión Local de la Educación

3.1. Características centrales del Modelo de Gestión Educativa Regional

3.2. Enfoque sistémico del Modelo de Gestión Educativa Regional

3.3. Enfoque de Gestión Local de la Educación

Parte 4:

Roles de los Actores Involucrados en el Modelo de Gestión Educativa Regional

Parte 5:

Componentes del Subsistema de Gestión Pedagógica del Modelo Gestión Educativa Regional

5.1. Diseño Curricular Regional – DCR.

5.2. Propuesta Pedagógica Integral – PPI.

5.3. Programa Regional de Formación Docente – PRFD.

5.4. Sistema de Seguimiento de la Gestión Educativa – SSGE.

Parte 6:

Hoja de Ruta y Estrategias del Proceso de Implementación del Modelo de Gestión Educativa Regional

6.1. Momento 1: Diseño participativo del Modelo de Gestión Educativa Regional.

6.2. Momento 2: Implementación del proceso de reestructuración regional y local.

6.3. Momento 3: Desarrollo de capacidades y cambio del clima institucional.

6.4. Estrategias transversales para implementar el modelo de gestión educativa.

Anexos:

a. Base Normativa del Modelo de Gestión Educativa Regional.

b. Propuesta de Rediseño Organizacional de las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada (II.EE., UGEL y DRE) y niveles de gobierno en educación de la región San Martín.

INTRODUCCIÓN

Según Alberto Gallegos (1999: 13), nuestro Sistema Educativo pasó por los períodos de iniciación (1821-1850), planeamiento (1850-1900), organización (1900-1940), tecnificación (1940-1980) y de gestión sistemática desde 1980 a la actualidad.

En el período de iniciación, José de San Martín ordenó a los prefectos velar por la moral de los ciudadanos y el progreso de la buena marcha de los planteles de las primeras letras, creó la primera Escuela Normal y enfatizó que la educación es un derecho de los hombres, que sin ella ningún pueblo podrá prosperar y que jamás podrán ser libres y decidir con autonomía.

El Mariscal Ramón Castilla, en el período de planeamiento, promulgó el Reglamento de Instrucción Pública y en ella se precisó lo que compete al Estado, la dirección y administración de la vida escolar.

El período de organización, se caracterizó por la organización y estructura de la educación nacional, el gobierno de José Pardo, promulga la Ley Orgánica de Educación N° 162, donde se determinó la obligatoriedad y gratuidad de la enseñanza primaria o elemental.

El período de la tecnificación, se caracterizó por los cambios acelerados de la vida política, económica y social, donde las propuestas educativas técnicamente elaboradas buscaban la democratización de la educación. Se construyeron grandes unidades escolares, verdaderos núcleos físicos de centralización educacional y se establecieron tres niveles: Inicial, Básico y Superior; se institucionalizó la Educación Inicial, Educación Especial y la calificación profesional extraordinaria; la nuclearización comunal y se generó la oportunidad para que los docentes elaboren sus programas curriculares.

En el período de la gestión sistemática, se promulgó la Ley General de Educación N° 23384 y después de más de 20 años se le cambia por tener observaciones de ser burocrática, imprecisa, reglamentarista y retórica; y el 28 de julio del año 2003, se promulgó la nueva Ley General de Educación N° 28044, que busca la flexibilización y la descentralización de la gestión educativa nacional.

En base a la memoria individual y colectiva del pasado histórico educativo sistematizado, surge la necesidad de promover con pasión, efectividad y creatividad un proceso de reforma educativa en base a los Proyectos Educativos Nacional y Regionales, con la finalidad de promover una educación de calidad con pertinencia y equidad para la formación y el desarrollo humano integral y sostenible de la región.

En el marco de la descentralización, el enfoque de una verdadera reforma educativa desde las regiones, debe partir del fortalecimiento, desarrollo, articulación y pertinencia de las políticas públicas nacionales con las regionales y locales, uniendo la identidad con lo

diverso, desarrollando procesos participativos, concertadores y de vigilancia ciudadana para la construcción de una gestión educativa democrática, ética, efectiva, creativa y autónoma; en fin, una reforma educativa direccionada a impulsar desde la institución educativa buenos procesos de enseñanza-aprendizaje, recreando y creando modelos de conocimientos y actitudes ético valorativas.

Nuestra reforma educativa, no debe presumirse o inmovilizarse por enfoques revolucionarios de políticas o de contenidos innovadores, la mirada debe principalmente estar puesta hacia los destinatarios y sus escenarios. El reto de hacer realidad nuestra reforma educativa, es ponernos a la vanguardia haciendo hoy en forma calmada, serena, segura y confiada; es decir, sin prisa ni pausa lo que los demás harán mañana.

La reforma educativa debe partir con la mirada y la acción puesta en las instituciones educativas y sus actores principales; es decir, de la gestión educativa local, atendiendo principalmente a los pueblos más excluidos de las zonas rurales y urbanas. Al respecto Jaques Delors, sentenció: “la educación es el principal medio a nuestra disposición para continuar un desarrollo más armónico a la escala humana y por lo tanto para reducir la pobreza, la exclusión, la opresión y aún la guerra”.

Reflexionar y caminar hacia la reforma de nuestro sistema educativo regional, empieza por diseñar y ejecutar proyectos de investigación, mejoramiento e innovación educativa y cultural en base a las experiencias exitosas y no exitosas, tanto educativas y culturales desarrolladas en la región y el país. La reforma educativa, principalmente debe ir respondiendo en forma teórica y práctica, orgánica, flexible, sostenida, ética, efectiva y creativa a las demandas de aprendizajes de calidad con pertinencia y equidad, cobertura y eficiencia, infraestructura y equipamiento de los actores educativos de la región.

Nuestra reforma educativa regional, debe estar acompañada de una cadena de toma de decisiones y acciones estratégicas legales y legitimadas, coherentes y sostenibles en el tiempo y espacio; y todas estas acciones en forma enérgica y democrática deben estar dirigidas a crear las mejores condiciones y plataformas para el cambio pedagógico e institucional de las instituciones educativas y de las organizaciones de la comunidad, el rediseño organizacional de las Unidades de Gestión Educativa Local y la Dirección Regional de Educación de San Martín.

“El pasado pertenece a la memoria, el presente a la acción y el futuro a la voluntad, pasión e imaginación de los sanmartinenses”.

Equipo Técnico
Modelo de Gestión Educativa Regional



PARTE I

Contexto del Modelo de Gestión Educativa
de la Región San Martín – MGER.

Contexto del Modelo de Gestión Educativa Regional

Si bien todas las regiones han contado con el mismo marco normativo y de políticas de descentralización desde el sector educación, lo que ha distinguido el proceso de desarrollo de políticas educativas en la región San Martín es que ha sido desencadenado por iniciativa de los propios actores regionales (sociedad educadora, funcionarios, autoridades), quienes animados por un sentido de pertenencia a su región, por la demanda de la población de un mejor servicio educativo y por la asistencia de la cooperación técnica internacional, ha generado procesos de cambio y capacidades para afrontar en mejores condiciones los procesos de reformas del Estado y de Descentralización Educativa.



Así, la región San Martín viene desarrollando una Propuesta Pedagógica Integral en escuelas unidocentes y multigrados en áreas rurales, y pone en marcha una serie de estrategias de soporte al proceso de gestión educativa descentralizada que van desde la formulación participativa del Proyecto Educativo Regional, la gestión de proyectos de inversión pública en desarrollo de capacidades en educación, la ejecución de estrategias de formación docente en servicio, el inicio de procesos de reestructuración y la culminación del Diseño Curricular Regional.

Las últimas iniciativas encaminadas a lograr la descentralización política y administrativa del país en el campo de la educación se fue dando a partir del 2002 con la promulgación de las siguientes normas: Ley N° 27680 - Reforma Constitucional del Capítulo XIV sobre Descentralización, Ley de Bases de la Descentralización N° 27783, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867, Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 y la Ley General de Educación N° 28044 y sus reglamentos. Y más recientemente (enero de 2007) la aprobación del Proyecto Educativo Nacional como política educativa nacional y en el año 2008 la promulgación de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

En la región, el proceso de gestión educativa descentralizada tiene como una de sus características el haber desarrollado políticas teniendo como marco normativo la Ley General de Educación y sus Reglamentos, y las normas de descentralización mencionadas, pero sobre todo haber antecedido a las políticas nacionales, como es el caso del Proyecto Educativo Regional que inició su proceso y fue aprobado antes que el Proyecto Educativo Nacional; o el Plan de Formación Docente que estuvo diseñado y financiado por tres años, antes que se lanzará el PRONAFCAP; o los Proyectos de Inversión Pública en educación que surgió antes que la directiva del MEF flexibilizará sus indicadores de evaluación para este tipo de proyectos (San Martín aportó a este proceso); y mostrando evidencias de los efectos favorables del acompañamiento pedagógico en los logros de aprendizaje de los estudiantes (a través de la implementación de la propuesta pedagógica del PEAR y de Escuelas Activas desde USAID / APRENDES) que permitió fundamentar luego la estrategia del Programa Presupuestal Estratégico de Logros de Aprendizaje – PELA, generalizada a las 25 regiones en el Presupuesto Público 2010.

Es en la ejecución de estas iniciativas que la región San Martín inicia un proceso de reflexión y construcción participativa sobre la necesidad de contar con un nuevo modelo de gestión educativa regional que permitiera alcanzar los resultados alcanzados en la Visión y los Objetivos Estratégicos del Proyecto Educativo Regional (PERSAM). El proceso de construcción de un modelo de gestión educativa regional que permita la viabilidad institucional de las innovaciones en marcha, expresa en San Martín la conjunción de voluntad política, disposición al cambio de las autoridades del sector y soporte técnico. Esta combinación ha permitido que actualmente se puedan mostrar resultados concretos de los avances



positivos en logros educativos de los alumnos, así como avances en la implementación de políticas educativas regionales que sostienen estos cambios.

No obstante, el diseño consensuado del modelo de gestión educativa regional ha supuesto un proceso gradual donde la exigencia técnica del proceso supo responder a los procesos de legitimación social, de participación y de apoyo político necesarios para un proceso de esta naturaleza.

La fuerte cultura de resistencia al cambio y el temor de los funcionarios a la amenaza de la reorganización con la que se asocia siempre los procesos de reforma organizacional, hizo del planteamiento de la reestructuración de la gestión regional un proceso de avances lentos y tensiones latentes. Fue en la implementación misma de las innovaciones educativas y de gestión pública que se inician desde el 2004, que tanto el funcionariado del sector como las autoridades políticas se sensibilizaron de la urgencia de plantear un armazón institucional y organizacional al PERSAM que permitiera que los proyectos de inversión pública, las estrategias de formación docente en servicio, la implementación de modelos pedagógicos en zonas rurales y la consolidación de las redes educativas a nivel local, entre otros avances sustantivos, pudieran marchar con eficiencia y sostenibilidad.

El proceso de sensibilización para incluir en la agenda regional la necesidad de la reestructuración tuvo como estrategia más eficaz replantear el tema no como ejecutar la “reorganización” del sector sino como implementar un nuevo “modelo de gestión educativa regional”, concepto que movilizaba a un cambio institucional antes que a un mero ajuste organizacional o de recursos humanos. En el transcurso de la formulación del Proyecto Educativo Regional (2004), y en concreto desde el 2005 y 2006, se inician procesos de diseño de la hoja de ruta pero que no logran consolidarse, hasta que en el 2007 se consigue una validación más amplia por parte del funcionariado de la DRE y respaldado por la Comisión Regional de Educación (CRE) que bajo Resolución Ejecutiva Regional N° 617-2008 GRSM/PGR (setiembre, 11-2008) la oficializa como la instancia facultada para la formulación, aprobación, ejecución y evaluación de las políticas regionales de educación, cultura, ciencia y tecnología, deporte y recreación de la región, en el marco del nuevo modelo de gestión educativa de San Martín en concordancia con las políticas educativas nacionales. Con este sólido respaldo político-institucional y técnico, desde la DRE se formulan las primeras versiones consistentes de una hoja de ruta para el diseño del nuevo modelo de gestión educativa regional.

En el 2008, se constituye una Comisión Técnica Ad Hoc del Modelo de Gestión que inicia, con la asistencia técnica del Proyecto USAID/Aprende, un proceso concertado de formulación de la ruta de trabajo, conceptualización del modelo de gestión educativa regional, y un costeo de las actividades que luego se incorporaría en el Proyecto de Inversión Pública III (a iniciarse en el año 2012).

En el 2009, mediante Resolución Directoral Regional N° 1646-2009-DRESM (25 de mayo 2009), la Comisión Técnica se reestructura y articula a otros procesos complementarios con el diseño del modelo de gestión, creándose los Equipos Técnico Regional: Modelo de Gestión Educativa, Planificación y Financiamiento, Sistema de Seguimiento, Moralización y Transparencia y Modernización y Efectividad de la Gestión Educativa Regional; siendo el Equipo Técnico del Modelo de Gestión Educativa Regional, como principal agente operador del proceso y que elabora y ejecuta actualmente una versión ajustada de la ruta, la misma que se articula a los lineamientos de reestructuración planteados desde la Oficina de Organización y Métodos del Ministerio de Educación y las propuestas de gestión descentralizada de la PCM, y que viene impulsando las estrategias y acciones para la ejecución del modelo y del proceso de reestructuración gradual que lo efectiviza.



¿Por qué es relevante implementar el nuevo modelo de gestión educativa de la región San Martín como soporte institucional de estas innovaciones?. Aquí, algunas respuestas:

- Porque la Propuesta Pedagógica Integral implementada por la región en las escuelas rurales ha tenido resultado favorables en los aprendizajes de los niños y niñas, y en los niveles de cobertura y eficiencia alcanzados en el nivel primaria;
- Porque desde el enfoque participativo de la propuesta implementada, se viene involucrando con mayor intensidad a los padres de familia y comunidad en el logro de resultados de pertinencia y calidad en la gestión de las Instituciones Educativas, las mismas que se “abren” a la comunidad e interactúan constantemente con ella;
- Porque las estrategias de perfeccionamiento docente en servicio vienen desarrollándose de manera creciente en los docentes y formadores, capacidades para el ejercicio de metodologías innovadoras en sus sesiones de clase;
- Porque las mejoras se explicitan en el desarrollo gradual de la autonomía de las Instituciones Educativas, concebidas en una dimensión territorial local y bajo estrategias de cogestión en Redes Educativas, dinámica que involucra y compromete a la sociedad y al gobierno local en el logro de los resultados de aprendizaje;
- Porque estas innovaciones educativas vienen generando y replicando en la región y en los distritos entornos institucionales y de gobernanza favorables al cambio educativo y al desarrollo territorial,

que prometen consolidar y sostener estas experiencias;

- Porque se vienen implementando procesos de toma de decisiones participativos en materia de política educativa local y regional que van desde la escuela hacia la formulación de las políticas, y viceversa, y se articula con la mirada multisectorial y de desarrollo que el Gobierno Regional cautela;
- Porque el desarrollo de las políticas regionales se articula con las políticas nacionales en el marco de la Ley General de Educación y el Proyecto Educativo Nacional, pero que necesitan un marco organizacional y normativo ad hoc a las exigencias propuestas por el Proyecto Educativo Regional.





PARTE III

Diagnóstico de la Gestión Educativa
Actual en la Región

Diagnóstico de la Gestión Educativa Actual en la Región

Los proyectos de mejoramiento e innovaciones diseñadas y desarrolladas por la región San Martín en los últimos años se enfrentaron y enfrentan actualmente un conjunto de trabas y nudos críticos que imposibilitan su generalización e institucionalización en toda la región; con el marco de gestión tradicional en el cual se desenvuelve hoy en día el sistema educativo descentralizado, no es viable la implementación del Proyecto Educativo Regional de San Martín.

Estos nudos o “cuellos de botella” en la gestión educativa regional no afectan solamente la administración y el funcionamiento de las instancias educativas descentralizadas (DRE-UGEL) o la efectividad y creatividad en la función pública por parte de los niveles de gobierno regional y local, sino sobre todo la gestión de las Instituciones Educativas y, con ello, tienen un efecto negativo consistente en la mejora de los aprendizajes de los niños y niñas de la región.



Estos nudos críticos se concentran en dos áreas, la superposición e indefinición de roles y competencias a nivel intergubernamental y entre las instancias de gestión educativa; y las limitaciones institucionales y financieras para poner en marcha un modelo de gestión educativa innovador y orientado a resultados.

2.1. Necesidad de aclarar los roles y funciones en educación.

Las transformaciones planteadas a partir del proceso de descentralización no han aclarado los roles de las instancias de gestión educativa descentralizada (DRE, UGEL e II.EE.) y sus relaciones con el Ministerio de Educación, con los Gobiernos Regionales y Locales.



Las Direcciones Regionales de Educación siguen teniendo la misma estructura que una Unidad de Gestión Educativa Local. Si bien una parte importante de las UGEL son unidades ejecutoras del presupuesto, todavía existe otra parte cuyo presupuesto es administrado por la Dirección Regional de Educación, y las UGEL no ejecutoras, dependen de otra UGEL ejecutora.

Por otro lado, existe una **superposición de funciones entre los Gobiernos Locales y las UGEL**, principalmente debido a un exceso de funciones compartidas de las municipalidades en base a la Ley Orgánica Municipal. Una

comparación de las funciones municipales estipuladas del artículo 82° de la citada Ley, y las funciones de la UGEL señaladas en el artículo 74° de la Ley General de Educación, pone en evidencia este problema de **transposición, interferencia y duplicidad de funciones** en relación a ocho (08) funciones principales:

- Diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Local y con el aporte, en lo que corresponda, de los gobiernos locales.
- Promover la diversificación curricular a nivel regional, local e institucional.
- Monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica y institucional de las instituciones educativas.
- Construcción, equipamiento y mantenimiento de la infraestructura de los locales educativos de la jurisdicción.
- Apoyo a la creación de redes educativas en base a los CONEI.
- Impulso y organización del Consejo Participativo Local de Educación (COPALE).
- Apoyo a la incorporación y el desarrollo de nuevas tecnologías educativas.
- Promoción, coordinación, ejecución y evaluación de los programas de alfabetización.



Esta confusión por la superposición de funciones puede agravar un problema ya detectado: **la profusión de normas inspiradas en un estilo burocrático-controlista**. En el sector educación, probablemente más que en ningún otro, son varios los niveles y actores que producen normas para regular el sistema, y lo que es peor esto se hace de modo inorgánico y desordenado creando mayores problemas burocráticos y restando agilidad a la gestión educativa.

Otros problemas originados por la indefinición de roles y funciones, y que fueron identificados participativamente por los actores de la región San Martín y en los procesos de diagnóstico funcional, se refieren a que:

- A pesar de los esfuerzos descentralizadores, en la actualidad se tiene un Ministerio de Educación fuertemente centralizado en decisiones y recursos pero que norma en demasía, utiliza un lenguaje muy diferente al de los profesores y directores, y no cuenta con políticas sostenidas en el tiempo.
- El modelo de descentralización educativa carece de un norte o ruta de desarrollo; avances, se reforma la sede central pero no el resto de la administración. Se delegan mayores responsabilidades sin autoridad a las instituciones educativas,



pero los roles de las instancias descentralizadas no varían, siguen con la misma autoridad y presupuesto.

- Existen contradicciones, vacíos o desfases de normas que complican la gestión, con un marco normativo no solo engorroso sino además incoherente. A nivel normativo, mucho se avanzaría si se realiza una racionalización de la producción normativa, depurando y derogando normas y dispositivos legales que entorpecen la gestión.
- La transferencia de funciones administrativas a las UGEL no ejecutoras no permite aún cumplir con sus funciones técnicas de acompañamiento, monitoreo y supervisión para mejorar los aprendizajes, el desarrollo profesional docente y la gestión educativa.
- La atención de prioridades y requerimientos normativos, políticos y administrativos en las DRE y UGEL, generan un descuido de los aspectos fundamentales relacionados a lo pedagógico e institucional.

2.2. Capacidad institucional y recursos limitados para la gestión educativa regional.

Otro problema central que la descentralización educativa deberá enfrentar es la débil capacidad de gestión y la escasez de recursos en las instancias educativas descentralizadas. Al respecto, se identificaron los siguientes nudos:

- La existencia de un estilo formalista y burocrático donde predomina el afán de control desde "arriba", antes que la búsqueda de la efectividad y la creatividad, haciendo más lenta la gestión por la necesidad de la observancia detallista de la norma o generando inacción por miedo a las sanciones posteriores.
- La existencia de malas condiciones de trabajo y bajas remuneraciones, siendo menor la remuneración de un funcionario o un especialista de la UGEL que la de un docente de aula, y falta de incentivos y de sistemas de evaluación efectivos.
- El escaso presupuesto de las UGEL impide contar con materiales y recursos básicos como movilidad, lo cual condiciona en gran medida el cumplimiento de sus funciones y metas, principalmente del seguimiento de la gestión pedagógica en las instituciones educativas.
- La baja calidad de la capacitación promovida desde las DRE y las UGEL hacia las instituciones educativas, debido a la falta de pertinencia de los enfoques, contenidos y estrategias metodológicas inadecuados.
- La escasa y empirista supervisión que realizan los especialistas a los docentes en las instituciones educativas están centradas en lo formal, envío y recepción de documentos y no en lo sustantivo que es el acompañamiento y el monitoreo pedagógico.
- La baja calidad e idoneidad técnica y profesional del personal, dado que si bien una parte cuenta con formación y experiencia profesional, otra parte importante no la tiene; sobre todo, el personal antiguo y nombrado.



En conclusión, en el marco institucional, las prácticas y estructura organizacional de nuestro Sistema Educativo Nacional, Regional y Local, **la dimensión o área pedagógica está subordinada y absorbida por las tareas burocráticas administrativas o requerimientos normativos que el sistema exige centralistamente**, donde por ejemplo, los especialistas de educación de una UGEL se encuentran ausentes de los procesos de acompañamiento, monitoreo y evaluación de las acciones educativas en las instituciones educativas, y éstas terminan a su suerte, sin autonomía y sin soporte, pero sí con anarquía.





PARTE III

Enfoque Conceptual del Modelo de
Gestión Educativa Regional
y su Articulación con la Gestión
Local de la Educación

Enfoque Conceptual del Modelo de Gestión Educativa Regional y su Articulación con la Gestión Local de la Educación

Para solucionar los problemas antes mencionados y para no tener abandonadas a nuestras escuelas, la reforma educativa en la región se debe dar mediante políticas de descentralización interna, entregar competencias a unidades educativas más pequeñas (redes y/o instituciones educativas); entonces, la gestión educativa institucional y pedagógica sería mucho más manejable en forma directa, efectiva y creativa. La reforma educativa, debe dar a las instituciones educativas el manejo articulado y autónomo de la gestión institucional (administrativa, contratación de docentes, administrativos, manejo financiero y autoevaluación institucional) y pedagógica (diversificación curricular, desarrollo de proyectos de mejoramiento, investigación e innovación educativa, capacitación y autoevaluación docente).



Construir un Modelo de Gestión Educativa Regional (MGER), en que según la necesidad nos lleve a un **rediseño organizacional** de las instancias de gestión educativa descentralizadas (IGED), es buscar que esta decisión política y técnica nos ayude a responder a los nuevos retos de la descentralización educativa, a las exigencias del Proyecto Educativo Nacional y el Proyecto Educativo de la Región San Martín en el marco de modernización del Estado.

El Modelo de Gestión Educativa Regional (MGER) está estructurado en dos propuestas y seis componentes debidamente interrelacionados. La propuesta de **Gestión Institucional** tiene dos componentes: **Rediseño Organizacional** de las Instancias de Gestión Educativa Descentralizadas y la Gestión Local de la Educación; y la de **Gestión Pedagógica** tiene cuatro componentes: Diseño Curricular Regional, Propuesta Pedagógica Integral, Programa de Formación y Perfeccionamiento Docente y Sistema de Seguimiento de la Gestión Educativa.

Por lo tanto, este Modelo de Gestión Descentralizada es mucho más **que pasar funciones** de un nivel a otro en forma gradual, es delegar autoridad, desarrollar capacidades y dar presupuestos. Esto nos debe llevar a **reformar la forma de entrega del servicio del Estado al ciudadano**: Pasar de un modelo de gestión centralizada a uno descentralizado basado en la **interdependencia de distintos centros de decisión** (marco de un Estado Unitario y descentralizado).

A decir de la UNESCO, **es preciso considerar un cambio de los valores en la cultura educativa: Frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la colaboración; frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección externa, la autorregulación.**

3.1. Características centrales del Modelo de Gestión Educativa Regional (MGER):

En cuanto a la conceptualización del modelo de gestión educativa de San Martín, se replantea la reforma educativa en la región de una mirada funcional y organizacional, a una mirada sistémica de mejoramiento de la entrega del servicio educativo al ciudadano. Las principales características que se asocian a este modelo de gestión se pueden resumir en las siguientes:

a. Centralidad de la escuela y lo pedagógico.

Se recupera la centralidad de la escuela y, por tanto, de lo pedagógico como ámbito sustantivo de la gestión. Los sistemas administrativos, financieros y de planificación son ámbitos de soporte de los procesos de fortalecimiento de la autonomía de la escuela.

Actualmente las instituciones educativas parcialmente tienen autonomía en ejecución y evaluación del servicio educativo, elaboración del proyecto curricular del centro y calendarización del año, todo esto dentro del marco de la normatividad vigente. Nuestro sistema está organizado en base a una gestión centralizada y vertical, hay una alta carga de tradicionalismo e inmovilismo.

Al respecto los educadores españoles Martiniano Román y Eloísa Dies, manifiestan que “casi todas las reformas educativas, a menudo se quedan en el mero cambio de estructuras, sin cambios relevantes en las aulas y en la forma de enseñar, porque si mejoramos el cómo y el para qué aprenden, mejoraremos la cantidad y calidad de lo aprendido”.

b. Modelo de gestión descentralizado, participativo y coordinado intergubernamentalmente.

Responsabilidades más compartidas; atención a la realidad y diversidad territorial; decisiones y acciones de gobierno más cerca al ciudadano beneficiario de los bienes y servicios públicos. Ejercicio compartido por los niveles de gobierno bajo principios de corresponsabilidad y complementariedad; desde el diseño, la validación e implementación de la propuesta con los actores educativos (MED, GRSM, GRDS, DRE, UGEL, COPARE, COPALE, GL, RED, CONEI y Sociedad Civil), con la participación activa y directa para la construcción colectiva de una estructura organizacional inteligente que viabilice la autonomía de la gestión educativa en las instancias descentralizadas y los niveles de gobierno local, regional y nacional.

c. Pasar de un modelo de gestión centralizada a uno descentralizado.

Transitar de un enfoque sectorial a uno territorial, basado en la interdependencia de distintos centros de decisión (marco de un Estado Unitario y descentralizado). Con respuestas intersectoriales a las demandas y necesidades de la escuela, principalmente de educación, salud, agricultura, comercio y turismo, programas sociales, y apostando por el rol protagónico de los gobiernos locales distrital y provincial, instancias descentralizadas educativas y los órganos de participación, concertación y vigilancia ciudadana a través del COPARE, COPALE, COPRED y CONEI. Se trata de un modelo centralizado en las demandas de la escuela, donde el agente político local “blinda” a la institución educativa y a sus alumnos y alumnas, sin distraer a los docentes con la gestión institucional de la misma, para lo cual coadyuva a que las UGEL, las redes educativas y la comunidad adquieran protagonismo en la gestión escolar.

d. Gestión colaborativa de redes educativas respalda la autonomía de la escuela.

Como alternativa para superar las limitaciones presupuestales y territoriales de muchas escuelas de zonas rurales o de difícil acceso es la promoción de las redes educativas para el fortalecimiento de su gestión de manera colaborativa y la optimización de los recursos orientados a sostener los procesos pedagógicos con calidad, pertinencia y equidad.

e. Reconfiguración de las relaciones de los actores del sistema a favor de la prestación del servicio público de calidad con pertinencia y equidad.

No solo es un desafío de diseño organizacional (articulación vertical normativa) sino de mejorar los procesos y las estrategias de entrega de mejores servicios educativos por parte del Estado. Se trata de organizarnos para llevar bienes y servicios públicos con cobertura, pertinencia, calidad y legitimidad suficientes y permanentes.

f. Reforzar la gerencia del ciclo del servicio educativo público en base a perfiles y capacidades en constante desarrollo y fortalecimiento.

Es necesario reforzar continuamente (pensando, haciendo y creando) las capacidades de gerencia en todo el ciclo de producción de los bienes y servicios públicos. También desarrollar y reforzar en forma continua los factores transversales de comunicación y clima institucional; identidad e interculturalidad; emprendimiento y liderazgo.

g. Abordar dimensiones de cambio técnico y político.

Con procesos técnicos rigurosos, coherentes y articulados con el marco normativo nacional y con los roles de cada instancia y niveles de gobierno. Acompañadas de decisiones políticas que viabilicen el diálogo político para las negociaciones entre las autoridades nacionales, regionales y locales, y agilizar los procesos de cambio con características éticas, efectivas y creativas.

h. La gestión educativa en el modelo de gestión educativa se entiende como un sistema de componentes.

Todos los componentes del sistema educativo regional están en constante interrelación e intersección, centralizados en el subsistema de gestión pedagógica. A su alrededor, le brindan soporte los subsistemas de planificación y desarrollo; gestión institucional; control y participación.

OBJETIVOS DEL PER SAN MARTÍN	PROCESOS CLAVE
<p>Oe1: Mejorar la calidad educativa. Sistema educativo regional que forma personas con capacidades científicas, humanistas, ético morales, tecnológicas y productivas, que asumen un proyecto de vida con responsabilidad y compromiso generacional, en un marco de igualdad de oportunidades.</p>	<p>GESTIÓN CON PERTINENCIA, CALIDAD Y EQUIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR Y MODALIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de Diseño Curricular Regional - Propuesta Pedagógica Integral - Programa de Formación Docente Continua - Recursos de aprendizaje y materiales educativos - Sistema de evaluación integral - Investigación e innovación - Gestión de la información y seguimiento pedagógico e institucional. - Infraestructura y equipamiento.
<p>Oe4: Desarrollo docente integral. Docentes con cultura pedagógica de calidad que potencie la formación continua integral y su desempeño, de aprendizaje permanente, investigación, liderazgo y participación, centrado en el desarrollo de capacidades críticas y creativas de los estudiantes.</p>	

<p>Oe3: Contribuir al desarrollo regional. Educación superior con características regionales y locales, enmarcada en los retos del desarrollo humano regional, orientada a generar una cultura de sostenibilidad de los recursos naturales, de la biodiversidad en interculturalidad amazónica, así como al logro de la equidad social y los valores de la convivencia.</p>	<p>GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR ACORDE A LA DEMANDA REGIONAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación técnico productiva y tecnológica - Educación ambiental y ecoturismo - Educación para la identidad y la interculturalidad - Educación emprendedora y liderazgo
<p>Oe2: Promover una sociedad educadora. Sociedad educadora comprometida con el desarrollo de la comunidad, promoviendo la acción individual, colectiva e intersectorial, el liderazgo social, la participación democrática que compense las desigualdades.</p>	<p>DESARROLLO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL INTELIGENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación y presupuesto. - Organización y fortalecimiento institucional - Administración. - Monitoreo y evaluación - Promoción de la participación y la concertación - Rendición de cuentas, anticorrupción y transparencia
<p>Oe5: Gestión educativa eficiente, participativa y descentralizada. Participación democrática y descentralizada de los actores sociales para una gestión educativa eficiente, intersectorial e interinstitucional, particularmente de los padres de familia y de las instituciones educativas.</p>	

3.2. Enfoque sistémico del Modelo de Gestión Educativa Regional.

El enfoque para el diseño conceptual del modelo de gestión educativa se basa en concebir a la gestión como un sistema de componentes en constante interrelación, y a través de los cuales los actores organizan procesos, recursos y canales de coordinación para alcanzar los objetivos últimos de la educación de calidad en la región: mejorar los aprendizajes de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de la región. Esos objetivos están planteados en el Proyecto Educativo Regional, y es sobre esta base que se construye el modelo de gestión.

Los procesos principales identificados a partir de los Objetivos Estratégicos del PERSAM son:

Para sostener los procesos priorizados en el PERSAM, se identificaron cuatro (4) subsistemas de gestión educativa interrelacionados con sus respectivos procesos principales:

3.2.1. Subsistema de Gestión Pedagógica:

Identificado como el proceso clave del modelo de gestión, el mismo que se traduce en un proceso de dimensión compleja que abarca todos los factores de calidad con pertinencia educativa, priorizando, sobre todo, la formación docente inicial y en servicio de la Educación Básica Regular.

Se implementará los componentes del subsistema, como: la Propuesta Pedagógica Integral a través del Diseño Curricular Regional como hito clave para generalizar la visión pedagógica del modelo, y su sostenibilidad lo dará el Programa de Formación y Perfeccionamiento Docente, acompañado del Sistema de Seguimiento de la Gestión Educativa.

También se pondrá en marcha una estrategia piloto bajo el enfoque de “Escuelas Saludables y Eco productivas (ESEPSAM)”, con enfoque ambiental, una alternativa que debe iniciarse en las zonas rurales para convertir a la región en un referente de la educación técnico laboral y tecnológica.

Asimismo, otro proceso de línea constituirá la regulación de la educación superior, el fortalecimiento y acreditación de las Instituciones de Educación Superior Pedagógicas y Tecnológicas Públicos, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de Educación.

Los procesos principales identificados a desarrollar, son:

a) Liderazgo ético e intelectual.

La comunidad educativa muestra altas expectativas respecto del aprendizaje de los y las estudiantes de la institución educativa, conducida por un(a) Director (a) o profesor (a) ético, efectivo e innovador, que tiene como prioridad la formación integral de los estudiantes para el logro de los objetivos y metas educativas institucionales.

b) Prácticas efectivas y creativas pedagógicas.

Los docentes transfieren y generan conocimientos conefectivas e innovadoras prácticas pedagógicas en el aula, en la escuela y en la comunidad, bajo el enfoque del diseño curricular regional diversificado, con estrategias metodológicas, materiales y recursos para el aprendizaje adecuados a las necesidades y que incidan en el mejoramiento de las condiciones de aprendizaje de niñas y niños, y con un sistema de evaluación y seguimiento de la gestión pedagógica confiable para seguir tomando decisiones.

c) Formación y perfeccionamiento Docente.

Detectado y sistematizado la información recogida de los docentes y directivos de las instituciones educativa sobre las necesidades de formación y perfeccionamiento docente se diseñará, ejecutará y se evaluará proyectos de capacitación, actualización y especialización docente que conduzcan a desarrollar capacidades docentes éticas, efectivas y creativas, como punto de partida para la formación docente inicial.

d) Seguimiento de la Gestión Pedagógica.

Sobre la base del Sistema de seguimiento de la Gestión Educativa se diseñará un sistema un programa de seguimiento de la gestión pedagógica donde se establezcan mecanismos de acompañamiento, monitoreo y evaluación de los procesos pedagógicos; tanto dentro del aula, como fuera de ella verificando la correcta ejecución de las políticas educativas en los programas y las actividades educativas.

3.2.2. Subsistema de Planificación y Desarrollo:

Existe un sistema de planificación desarticulado desde la Institución Educativa y pasando por las instancias de gestión educativa descentralizadas (UGEL-DRE), con un elevado porcentaje de actividades no programadas, a esto se suma la ejecución de programas y proyectos poco enmarcados o articulados con las políticas prioritarias de la región.

Adicionan al diagnóstico las mínimas capacidades y la insuficiente asignación presupuestal que no ayuda al cumplimiento de las metas educativas, careciendo de un sistema de información y seguimiento de la gestión educativa, que nos ayude a medir avances y resultados, hay carencia de capacidades y recursos para la elaboración y gestión de proyectos de inversión pública, estas limitaciones impiden diseñar y operativizar acciones que coadyuven al cumplimiento de los objetivos estratégicos del PER San Martín (PERSAM); frente a este escenario desarticulado y burocrático, se propone un Sub Sistema de Planificación y Desarrollo, basado en un sistema articulado y ágil de planificación.

Los procesos principales identificados son:

a. Articulación y planificación:

- Articulación de políticas públicas intergubernamentales e interinstitucionales.
- Articulación de políticas públicas nacionales, regionales y locales.
- Priorización de políticas del PERSAM, Plan de Gobierno Multianual de Educación (PGME) y los Planes Operativos Institucionales (POI).
- Elaboración y gestión de programas y proyectos (PIP, Proyectos con cooperación nacional e internacional).

b. Efectiva ejecución presupuestal:

- Seguimiento de la ejecución presupuestal en el marco del PERSAM.
- Nivel de ejecución presupuestal de programas y proyectos relacionados al PERSAM.
- Costeo y financiamiento de estrategias asociadas a la implementación del PERSAM.

c. Evaluación de políticas educativas:

- Revisión y mejoramiento del PER San Martín.
- Monitoreo y acompañamiento al desarrollo progresivo de metas físicas.
- Evaluación de las políticas priorizadas en el Plan de Gobierno Multianual de Educación.
- Estrategias que se implementan sectorialmente y gubernamentalmente para el cumplimiento de políticas regionales.

d. Investigación e innovación:

- Medir el avance de promoción y generación de conocimientos científicos-tecnológicos y su respectiva aplicación a través de la investigación aplicada a la educación y la cultura y desarrollar proyectos de innovación que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la educación local, regional y nacional.

3.2.3. Subsistema de Gestión Institucional:

Además de las limitaciones ante presentadas también tenemos Instrumentos de gestión desarticulados y poco operativos, padecemos de organizaciones educativas burocráticas y con abundante normatividad, que en muchos de los casos le generan limitaciones en su accionar, ejecución deficiente de los recursos, descoordinación entre áreas de las Instancias de Gestión Educativa, poca capacidad y cultura de la comunicación que generan un clima institucional desfavorable, carencia en el conocimientos de las funciones; y en el plano escolar, condiciones limitantes para la toma de decisiones de las Instituciones Educativas que no fortalecen su autonomía sino las paralizan y vuelven dependientes del engranaje burocrático del sistema; esto genera la necesidad del desarrollar un subsistema de gestión institucional articulado a la gestión escolar de las escuelas.

Los principales procesos identificados son:

a. Diseño organizacional.

Institución y agentes educativos que desarrollan y mantienen una cultura y clima organizacional favorable en sus instituciones educativas basado en actitudes aptitudes éticas, efectivas, productivas y creativas, de identidad e interacción cultural, de emprendimiento y liderazgo que favorezca una visión compartida entre los

docentes, estudiantes y padres de familia con la comunidad.

b. Gestión del capital humano.

Las instancias de gestión educativas descentralizadas (II.EE., UGEL y DRE) deben diseñar y ejecutar en forma pertinente y creativamente políticas sostenibles para el desarrollo del capital humano (normar y legitimar), con la finalidad de mejorar e incrementar las capacidades y las opciones de proyectos de vida individual y social de todos sus trabajadores, para ir formando el capital social de las instituciones educativas y de las demás instituciones sociales y culturales de la comunidad.

Con el fortalecimiento de las capacidades individuales y ciudadanas de los directores, profesores, padres de familia, autoridades y demás ciudadanos de la comunidad, se creará mejores condiciones de bienestar económico, social, cultural y político.

c. Gestión presupuestal y financiera.

Gestionar, ejecutar y evaluar en forma ética y transparente los presupuestos ordinarios y los generados por recursos directamente recaudados en todas las etapas, niveles y modalidades del sistema educativo regional. Usar racionalmente los presupuestos para adquirir bienes tangibles y no tangibles, sin menguar la calidad y cantidad de los bienes.

d. Gestión de bienes y servicios.

Las instancias descentralizadas deben gestionar y mantener ambientes cómodos, limpios y equipados con tecnologías modernas, debidamente inventariadas y seguras; las instituciones educativas deben gestionar aulas, espacios y entornos agradables y saludables, desde un enfoque ambiental y moderno, para ir aminorando los efectos de las escuelas “esmeraldas” de solo fierro, cemento y ladrillo.

3.2.4. Subsistema de Control y Participación.

La normativa en el sector es frondosa y desarticulada, la ausencia de una formación integral de la persona ha llevado a perder la práctica de valores, la toma de decisiones son centralistas, poca participativas y nada concertadoras, la corrupción es un flagelo que se da en las diferentes instancias del sector, no se dan las rendiciones de cuentas a la comunidad educativa en relación a las acciones realizadas, presupuesto gastado, el tiempo dedicado a las tareas y no se muestran resultados, esto nos conduce a implementar un Subsistema de Control y Participación.

Los principales procesos identificados son:

a. Políticas preventivas:

Necesitamos planificar y ejecutar permanentes acciones de control previo, concurrente y posterior, con enfoque de anticipación, para salvaguardar los activos, promover la ética, la efectividad y la creatividad en el cumplimiento de las funciones y operaciones de todos los trabajadores; permitirá conocer las realizaciones y compararlas con las metas y los objetivos programados, así como también nos dará luces para tomar la acción correctiva más adecuada y generar normas de autoevaluación o auto regulación.

b. Moralización:

Normas, políticas y mecanismos para impulsar la organización de las instancias

dirigidas a asegurar un adecuado y eficiente funcionamiento de la gestión educativa sin corrupción. Debemos buscar las estrategias más inteligentes y creativas para combatir toda forma de corrupción o todo lo que no es ético.

c. Transparencia y rendición de cuentas:

Permitirá presentar ante la comunidad educativa los planes, avances, resultados y logros de una gestión con eficiencia y eficacia en los diferentes niveles de gobierno e instancias de gestión educativa descentralizada.

d. Vigilancia participativa:

Se debe desarrollar estrategias de fortalecimiento e institucionalización de las instancias de participación, concertación y vigilancia (CONEI, COPRED, COPALE, COPARE) asignando recursos y facilitando el desarrollo de competencias de vigilancia e incidencia. También se debe buscar la participación de las autoridades e instituciones sociales de la comunidad.

El esquema que traduce los subsistemas, los actores involucrados y los factores transversales se presenta a continuación:



Todo este sistema articulado debe dirigirse a fortalecer y garantizar la autonomía de la Institución Educativa en las áreas pedagógica, administrativa y financiera; por tanto, es el centro de atención y razón de ser del modelo de gestión educativa propuesto.

3.3. Enfoque de la Gestión Local de la Educación:

Paralelamente y, en gran medida, previamente, al diseño del Modelo de Gestión Educativa

Esta experiencia es apropiada por la región en el marco de la implementación del Modelo de Gestión Educativa Regional (MGER) para que sea generalizada en el departamento, con la flexibilidad suficiente para complementarse o mostrar alternativas de fehaciente evidencia a la aplicación de la municipalización de la educación; los actores locales en ambas propuestas son los mismos, los roles y funciones consignados al municipio son diferentes y que exigen una solución basada en el diálogo y, sobre todo, en evidencias en las escuelas.



Los tres elementos constitutivos del Enfoque de Gestión Local de la Educación del MGER son: la gestión escolar, las Redes de CONEIs y el Gobierno Local y su articulación con las instancias de gestión educativa provincial y regional (UGEL y DRE).

3.3.1. Gestión escolar con autonomía.

El objetivo de la gestión escolar es ordenar y dirigir los procesos pedagógicos, administrativos y financieros hacia el logro de la calidad de los aprendizajes, la formación y desarrollo humano integral de los niños y niñas, fomentando:

- La participación de los integrantes de la comunidad educativa.
- El desarrollo de sus capacidades.
- El ejercicio de la autonomía de la escuela.
- La cooperación con otras escuelas.
- La articulación con los niveles locales y regionales de la gestión educativa.
- La acción intersectorial, especialmente con salud, agricultura, comercio y turismo, ambiente y programas sociales.



El énfasis de la gestión escolar va por el logro de la formación integral y de las metas de aprendizaje de los estudiantes, con base en el DCN, en el DCR y contextualizando el currículo a las condiciones socioculturales y económicas locales (Proyecto Curricular Institucional); y la gestión transparente y eficiente de los recursos humanos, institucionales (APAFA, Municipio Escolar), administrativos (gestión de la información) y materiales de la escuela (calendario escolar, programación curricular) y del sector para alcanzar los mayores logros en el proceso de formación y en los aprendizajes.

La autonomía de la gestión escolares meta de llegada, debe impulsar el cambio de la tradicional organización vertical del sector, por una democrática y descentralizada. Para

ello, se considera clave:

a. Participación comunitaria en dos dimensiones:

La relación escuela – comunidad – escuela, donde la comunidad conoce lo que sucede en el aula, en la escuela y, la escuela se ocupa de la transferencia del conocimiento, valoración y mejora de la comunidad. De esta manera se construye un horizonte compartido de aspiraciones de superación, sobresaliendo la mejora permanente de los aprendizajes de los niños y las niñas.

Construcción de la comunidad educativa en la escuela como comunidad de aprendizaje, donde la realización de aprendizajes y proyectos conjuntos escuela/comunidad, fomenta la democracia participativa, el aprecio a la diversidad, la capacidad de concertación, el trabajo por la formación ciudadana y la preparación para la vida productiva (Comunidad Educa).

b. Fortalecimiento del Consejo Educativo Institucional (CONEI):

Porque, es el espacio de participación y concertación de la comunidad educativa para la gestión integral, pedagógica e institucional de la institución educativa, donde interactúan los padres y madres a través de la APAFA, los niños y niñas con su Municipio Escolar, los docentes y administrativos organizados, las autoridades y líderes comunales.

En tanto, conduce la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI) con el propósito de mejorar los aprendizajes y la gestión escolar, en este proceso los actores opinan, demandan y asumen compromisos. Elaboran la misión y visión de la escuela, el diagnóstico situacional, la propuesta pedagógica y de gestión institucional y toman decisiones sobre acciones concretas planificándolas en el POI.



c. Promoción de los Municipios Escolares:

Porque, es un espacio de formación en valores entre los estudiantes, el apoyo que se brindan en el mejoramiento de sus aprendizajes; para el desarrollo de sus capacidades de participación, gestión y liderazgo, para el fortalecimiento de los vínculos con la comunidad local.

En tanto, se conforman democráticamente: eligen a sus compañeros para que los representen. Aprenden a elegir y ser elegidos, a respetar la dignidad de las personas y a los derechos humanos y a asumir responsabilidades. En este espacio expresan sus intereses y opiniones, aprenden a construir la representación de sus electores, cumplir con su “programa de gobierno”, a ejercitar su ciudadanía, se forman en responsabilidad, tolerancia, igualdad de género, el respeto a las opiniones de los

demás, el trabajo en equipo, la solidaridad, la justicia, el interés por la comunidad, las actividades culturales y ambientales.

3.3.2. Organización de la Red Educativa (RED):

La Red es una estrategia para dar continuidad y sostenibilidad al proceso de desarrollo educativo de la escuela y la comunidad. Es un espacio de coordinación y cooperación entre las instituciones educativas de un distrito, organizadas para mejorar los aprendizajes y la gestión, intercambiando experiencias y recursos educativos.

Por el ámbito territorial en el que actúa, la red educativa tiene capacidad para dinamizar procesos participativos de cooperación a través de los enfoques:

a. Desarrollo local.

Convirtiéndose en actor dinámico de los procesos de planificación y distribución concertada y equitativa de los recursos locales, para orientarlos progresivamente a la educación, como factor que ayuda a mejorar las condiciones de vida de la población, a partir del desarrollo de capacidades de los niños(as) y demás actores del distrito.

b. Trabajo intersectorial.

A través de un plan concertado con todos los actores y sectores del distrito: salud, agricultura, comercio y turismo, ambiente, PRONAA, vaso de leche, organizaciones de base, ONG y Gobierno Local. En la provincia interactuando con la UGEL, el COPALE y el Gobierno Local para potenciar la intervención de la escuela a favor de los aprendizajes.

Las redes se dimensionan y organizan en función de sus necesidades, posibilidades de conexión e interacción, conformándose una o más por distrito.

3.3.3. Gobierno Local (GOL):

Involucrar al Gobierno Local en la gestión educativa de su jurisdicción, debe ser un proceso sistemático, acorde a sus funciones que le confiere la Ley Orgánica de Municipalidades. Su comprensión del tema educativo debe partir del rol que cumple la escuela en la educación de los niños y niñas, explicitada a su vez en la planificación concertada como una preocupación permanente. La propuesta de gestión local de la educación debe ubicar y potenciar a la escuela y su CONEI como generadora de la demanda educativa en la comunidad, articulada a la Red Educativa, al gobierno local, a la UGEL y demás instancias educativas superiores.



a. En el nivel comunal.

En la comunidad, es a través del proceso de planificación concertada y el presupuesto participativo que la escuela y el CONEI, ponen en agenda el tema educativo; siendo la Junta Comunal (JUCOM) la que orienta estos procesos, que por ley se realizan anualmente.

El CONEI articulado orgánicamente a la JUCOM como agente participante y miembro de la Asamblea Comunal, plantea el tema educativo en el escenario de la planificación concertada, como un factor importante para el desarrollo, proponiendo insertar en la visión y objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Concertado Comunal (PDCC) el tipo de educación, de escuela, de estudiante y de poblador que requiere la comunidad para progresar y superar la pobreza. El debate sobre el tema sensibiliza a la comunidad y genera interés por la educación de los niños y niñas.



b. En el nivel distrital.

En el contexto distrital la Red hace lo propio poniendo en agenda el tema educativo al conjunto de delegaciones comunales, organizaciones distritales públicas y de la sociedad civil. En este espacio, liderado por el alcalde, se debate la visión de desarrollo y progreso que aspira alcanzar la población, definiendo ejes y objetivos estratégicos como el económico productivo, vías de acceso, telecomunicaciones, agricultura, agroindustrias, comercio y desarrollo turístico; en desarrollo social, servicio de saneamiento para los caseríos, salud, educación, manejo responsable del medio ambiente, seguridad ciudadana, moralización, entre otros temas.

En este nivel, la Red coordina con los delegados de las comunidades para consensuar las ideas sobre desarrollo educativo, ajustar la visión y los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Concertado del Distrito (PDCD). De igual manera con relación a los proyectos, si la temática es común a la mayoría de CONEI, consolidan sus propuestas en uno o dos iniciativas, para disputar con éxito el presupuesto participativo.

La articulación del CONEI y la RED a estos procesos es vital, no sólo para mejorar la educación, sino, para enriquecer y elevar el nivel de discusión y empoderamiento de este espacio por las organizaciones de la sociedad civil. De esta manera los miembros del CONEI irán entendiendo las relaciones de poder comunal y distrital, la interacción de las organizaciones en el contexto del PDCD y Presupuesto Participativo (PP), que cada vez va alejándose de la decisión de la población, generando mayor exclusión, por la concentración de poder del gobierno local. Esta práctica viene ocasionando graves

problemas de gobernabilidad en estas jurisdicciones, expresados en conflictos, revocatorias y problemas judiciales.

El Gobierno Local, para atender con mayor efectividad las demandas educativas para la formación y el desarrollo humano integral y sostenible a través de las redes educativas, debe conformar la Oficina o Secretaría de Educación y Desarrollo Humano.



PARTE IV

Roles de los Actores Involucrados
en el Modelo de Gestión
Educativa Regional

Roles de los Actores Involucrados en el Modelo de Gestión Educativa Regional

Uno de los pasos fundamentales en el diseño del modelo de gestión educativa pasa por precisar con claridad los niveles de responsabilidad y de competencia en los roles y funciones de cada actor.

La región San Martín impulsó un proceso participativo, como lo fue el de formulación del PER San Martín, que permitiera, por un lado, dar legitimidad social al nuevo modelo de gestión educativa regional y local, y por otro, otorgar sentido al marco normativo sectorial y de descentralización que rige con superposiciones y contradicciones el sistema de gestión pública de la educación.

Así, la Comisión Técnica Ad Hoc del Modelo de Gestión Educativa en San Martín inicia desde julio hasta noviembre de 2008 un conjunto de actividades participativas para la formulación concertada de la matriz de competencias y funciones en educación, ajustando la propuesta planteada en el 2006 por el CNE a través del Mapa de Competencias Concertado en Educación. En este proceso participativo se involucró a funcionarios de la DRE y UGEL, de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional, de docentes y directores de Instituciones Educativas, y miembros del COPARE, a representantes de la Presidencia del Consejo de Ministros y del Ministerio de Educación, y con la asistencia técnica del Proyecto USAID/Aprende.

La particularidad principal de la delimitación de funciones educativas a nivel regional y local que ahí se concreta es que se inicia con la Institución Educativa, para que desde las funciones que le garantizan autonomía pedagógica, administrativa y financiera, se repiensen las competencias de los niveles de gobierno e instancias de gestión que la respaldan. En dicha matriz, se precisan los roles de las escuelas, de las redes educativas, de las instancias de gestión regionales (UGEL y DRE) y de los niveles de gobierno local (Gobierno Distrital, Gobierno Provincial), regional (Gobierno Regional) y nacional (Ministerio de Educación).

La propuesta de roles y funciones en el MGER fue desarrollada en la Matriz de Distribución de Funciones que se anexa al presente documento. Los roles de cada actor se resumen en:

a. La Institución Educativa (IE):

Con mayor decisión y autoridad en políticas de personal, recursos económicos y desarrollo de capacidades para mejorar el aprendizaje. También debemos empoderar a los CONEI, para que puedan apoyar y asesorar bien a las Instituciones Educativas en la adquisición de material educativo, mobiliario, mejoramiento de infraestructura y del clima institucional, participar en la creación de las redes educativas, a la fecha no se encuentran preparados. Se logra autonomía institucional cuando se involucra a la comunidad en la mejora de la calidad educativa y se abre la educación al compromiso de todos.

b. La Red Educativa (RED):

Tienen capacidad para dinamizar procesos participativos de cooperación a través de los enfoques de desarrollo local, convirtiéndose en actor dinámico de los procesos de planificación y distribución concertada y equitativa de los recursos locales, para orientarlos progresivamente a la educación, como factor que ayuda a mejorar las condiciones de vida de la población, a partir del desarrollo de capacidades de los niños(as) y demás actores del distrito; y de trabajo intersectorial,

a través de un plan concertado con todos los actores y sectores del distrito: salud, agricultura, comercio y turismo, ambiente, PRONAA, vaso de leche, organizaciones de base, ONG y Gobierno Local.

En la provincia interactuando con la UGEL, el COPALE y el Gobierno Local para potenciar la intervención de la escuela a favor de los aprendizajes de calidad con pertinencia y equidad. Para ello, las redes se organizan y se dimensionan en función de sus necesidades, posibilidades de conexión e interacción, conformándose una o más por distrito y en base a los CONEI.

c. El Gobierno Local(GOL):

Cuenta con un rol protagónico para la gestión de la educación, dando soporte institucional a los procesos de cambio que genera la escuela, articular los Proyectos Educativos Institucionales con el Presupuesto Participativo y el Plan de Desarrollo Concertado Distrital, de tal forma que incide en la asignación de recursos para el mejoramiento de las escuelas de su ámbito.

El gobierno local en este modelo conduce la política educativa de su jurisdicción, facilita recursos y mecanismos de soporte para el funcionamiento de redes educativas, de procesos de planificación educativa local en coordinación con las UGEL (PEL), prioriza en su Plan Operativo Institucional (POI) acciones de relevancia sustantiva para la calidad educativa, etc.

El modelo propone una estructura orgánica de los municipios donde a través de una Oficina o Secretaría de Educación y Desarrollo Humano (OEDH) se logre capitalizar el aporte técnico de las UGEL y el apoyo estratégico de las Redes Educativas con una visión intersectorial e interinstitucional del desarrollo local y la educación a la que aspira el distrito.

Se trata, entonces, de un modelo centralizado en las demandas de la escuela, donde el agente político local “blinda” la concentración de la institución educativa en los alumnos y alumnas, sin distraer a los docentes con la gestión institucional de la misma, para lo cual coadyuva a que las UGEL, las redes educativas y la comunidad adquieran protagonismo en la gestión escolar.

d. Las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL):

Rediseñados como agentes poderosamente pedagógicas tienen así el escenario propicio para dedicarse al acompañamiento, monitoreo y supervisión pedagógica e institucional de las escuelas (Sistema de Seguimiento de Gestión Educativa), dan soporte técnico a las redes y a los CONEI en tanto agentes de gestión escolar primordiales, y coordinan con los gobiernos locales la articulación de la planificación educativa regional con las especificidades provinciales y distritales.

Son las UGEL los brazos pedagógicos de la región pero su relación institucional se consolida en el nivel local, por lo que debe desarrollar mecanismos de acompañamiento técnico al gobierno local.

e. La Dirección Regional de Educación (DRE):

Como órgano especializado del Gobierno Regional de San Martín, se ratificaría como el rector normativo, planificador, diseñador y evaluador de políticas educativas regionales, articuladas al PER San Martín y al Plan de Desarrollo Concertado Regional (PCDR), así como a la política educativa nacional (PEN), supervisando, monitoreando y acompañando técnicamente a sus instancias de gestión como las UGEL y a las II.EE., a través del Sistema de Seguimiento de

Gestión Educativa (SSGE), articulada al Sistema de Información Educativa Nacional, que viene elaborando el Consejo Nacional de Educación (CNE) y el Ministerio de Educación (MED).

Su acción rectora se coordina directamente con la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional, desde donde se articulan las políticas con enfoque multisectorial y se hace seguimiento a la implementación de las políticas educativas desde la Comisión Regional de Educación (CRE). También debe fortalecer en forma continua la vida orgánica del Consejo Participativo Regional de Educación (COPARE) San Martín, para hacer el seguimiento a la implementación de las políticas del PER San Martín.

A continuación, se presenta un esquema de los roles de cada actor del MGER, su articulación con las instancias de participación y la comunidad, así como con los niveles de gobierno locales.



La propuesta de distribución de funciones intergubernamental a partir de la Institución educativa se ha planteado en virtud de los subsistemas del Modelo de Gestión Educativa Regional:

SUB SISTEMA 1 - Gestión Pedagógica:

Niveles y Actores	NIVEL INSTITUCIONAL	NIVEL LOCAL	NIVEL REGIONAL	NIVEL NACIONAL
Funciones Claves de Planificación y Desarrollo	Institución Educativa II.EE	Gobierno Provincial GP y Distrital GD - UGEL	Gobierno Regional: Gerencia de Desarrollo Social y DRE	Ministerio de Educación - MED
1.1. Diversificación Curricular y Propuesta Pedagógica Integral.	Adecuar el DCR incorporando contenidos de su contexto	Promover la diversificación curricular en las Redes en base al DCR.	Diseñar y validar el Diseño Curricular Regional	Elaborar, validar y establecer lineamientos educativos para la diversificación curricular en base al DCN.
	Evaluar y monitorear la diversificación y ejecución del currículo	Acompañar y monitorear permanentemente a las Redes en los procesos de diversificación curricular		
	Formar grupos o círculos de interaprendizaje docente para la mejora de la práctica pedagógica		Regular las intervenciones de las instituciones públicas y privadas en materia de diversificación curricular	
1.2. Formación y perfeccionamiento docente	Diagnosticar las necesidades de formación y perfeccionamiento docente a nivel institucional y garantizar la participación de los docentes en los proyectos de perfeccionamiento	Sistematizar la información de las necesidades de perfeccionamiento docente y derivarlo a la DRE.	Diseñar e implementar un Sistema Regional de Formación Docente Continua en el marco del PERSAM.	Descentralizar el Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente-PRONAFCAP.
		Promover y ejecutar proyectos de perfeccionamiento docente con la participación de aliados estratégicos.	Evaluar y mejorar el Sistema Regional de Formación Docente Continua.	
1.3. Gestión de recursos para el aprendizaje	Diseñar y validar materiales educativos para el logro de buenos aprendizajes	Asesorar en la elaboración y validación de los materiales educativos	Establecer lineamiento de políticas para la gestión de la implementación de Centros de Recursos y materiales educativos para el logro de buenos aprendizajes en alianza con los gobiernos locales.	Descentralizar los programas de diseño y producción de materiales educativos contextualizados para la regiones
	Promover grupos o círculos de interaprendizaje entre maestros para diseñar materiales educativos			
	Utilizar las nuevas tecnologías de manera contextualizada para el logro de buenos aprendizajes	Monitorear la implementación de los Centros de Recursos para el Aprendizaje		
1.4. Seguimiento de la Gestión Pedagógica	Monitorear y acompañar pedagógicamente a los docentes de aula	Asesorar a las Redes para la planificación y ejecución del Plan de Monitoreo y acompañamiento Pedagógico	Diseñar e implementar el Sistema de Seguimiento de la Gestión Pedagógica a nivel regional.	Elaborar lineamientos para los procesos de acompañamiento, monitoreo y evaluación pedagógica
	Sistematizan los resultados de monitoreo para la toma de decisiones	Conducir estrategias para la capacitación en monitoreo y acompañamiento a los directores y subdirectores de las II.EE.		
		Sistematizar instrumentos de monitoreo para la toma de decisiones		

MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA REGIONAL

Niveles y Actores	NIVEL INSTITUCIONAL	NIVEL LOCAL	NIVEL REGIONAL	NIVEL NACIONAL
Funciones Claves de Planificación y Desarrollo	Institución Educativa II.EE	Gobierno Provincial GP y Distrital GD - UGEL	Gobierno Regional: Gerencia de Desarrollo Social y DRE	Ministerio de Educación - MED
1.5. Promoción de la equidad e inclusión educativa	Incluir en las aulas de EBR a niños y adolescentes con capacidades diferentes de EBE y EBA	Asesorar y monitorear en estrategias y procesos pedagógicos a las Instituciones Educativas EIB, CEBE y CEBA	Diseñar lineamientos y guías metodológicas para la educación de la identidad y la interculturalidad	Elaborar lineamientos de política nacional para una educación intercultural bilingüe, CEBE y CEBA con equidad e inclusión.
	Desarrollar proyectos de Educación Intercultural Bilingüe y de identidad regional.		Diseñar y ejecutar proyectos de difusión de identidad regional	
1.6. Investigación e innovación educativa	Ejecutar proyectos de investigación e innovación educativa	Asesorar en el diseño de proyectos de investigación e innovación	Dar lineamientos de políticas relacionadas con la investigación e innovación	Diseñar y normar el programa nacional de investigación e innovación educativa
	Estimular a docentes investigadores e innovadores	Sistematizar los proyectos de investigación e innovación ejecutados.	Asignar un fondo concursable para proyectos de investigación e innovación educativa	
1.7. Promoción de la cultura, el deporte y la recreación	Organizar y ejecutar variadas actividades de promoción de la cultura, deporte y recreación	Ejecutar acciones de promoción de la cultura, el deporte y recreación a nivel local	Diseñar lineamientos de política regionales en materia de promoción de la cultura, el deporte y la recreación	Elaborar las normas para la promoción de la cultura, el deporte y la recreación a nivel nacional
		Monitorear el cumplimiento de las actividades de promoción de la cultura, deporte y recreación en las Redes	Diseñar y ejecutar proyectos culturales, deportivos, y recreativos.	
1.8. Evaluación, acreditación y certificación de la calidad	Participar en forma orgánica y efectiva en los procesos de autoevaluación para la acreditación, evaluación y certificación educativa institucional	Asesorar en el diseño del Plan de Autoevaluación para la evaluación, acreditación y certificación educativa institucional	Dar lineamientos de política para los procesos de evaluación, acreditación y certificación educativa institucional	Normar y coordinar con los organismos encargados de operar el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.
			Promover una cultura de mejora de la calidad educativa en el ámbito regional	

SUB SISTEMA 2 - Planificación y Desarrollo:

Niveles y Actores	NIVEL INSTITUCIONAL	NIVEL LOCAL	NIVEL REGIONAL	NIVEL NACIONAL
Funciones Claves de Planificación y Desarrollo	Institución Educativa II.EE	Gobierno Provincial GP y Distrital GD - UGEL	Gobierno Regional: Gerencia de Desarrollo Social y DRE	Ministerio de Educación - MED
2.1. Gestión de Políticas Educativas	Identificar y transmitir las demandas educativas institucionales y de la comunidad educativa a los gobiernos locales	Operativizar las políticas educativas local, regional y nacional	Monitorear y evaluar a las UGEL en la operativización de las políticas regionales y locales	Formular, ejecutar y evaluar las políticas educativas nacionales
2.2. Planeamiento estratégico, programático y operativo	Elaborar e implementar el PEI articulado al PEL, PER y el PCDD.	Conducir el proceso de formulación del PEL participativamente (COPALE) en coordinación con el GOL e implementarlo.	Formulación, implementación y evaluación del PER participativamente (COPARE)	Diseñar, implementar y evaluar el PEN.
	Elaborar el POI articulado al PEI.	Articular concertadamente los PEI de las II.EE. o REDES Educativas con el PEL y PER		
2.3. Gestión de programas y proyectos estratégicos	Generar demandas y propuestas que se incorporen a los programas estratégicos locales y regionales	Asesorar a los s redes en la formulación, ejecución y rendición de su presupuesto.	Diseñar, articular, hacer seguimiento y evaluar los programas regionales y proyectos de inversión pública en educación en el marco del PER San Martín.	Formular, aprobar, supervisar y evaluar, junto con la DRE, los programas, proyectos y estudios en materia de educación, articulados a la planificación regional, financiando y administrando los recursos necesarios para su ejecución.
		Asesorar a los gobiernos locales en el diseño, implementación y evaluación de proyectos.		
		Financiar y administrar los recursos para la implementación de los programas y proyectos regionales y locales.		
2.4. Gestión de la Información Educativa	Generar información educativa oportuna y confiable	Recoger, procesar y sistematizar la información	Consolidar y analizar la información educativa regional, según demandas de la región, y del nivel nacional.	Diseñar e implementar el Sistema de Información Educativa Nacional

Niveles y Actores	NIVEL INSTITUCIONAL	NIVEL LOCAL	NIVEL REGIONAL	NIVEL NACIONAL
Funciones Claves de Planificación y Desarrollo	Institución Educativa II.EE	Gobierno Provincial GP y Distrital GD - UGEL	Gobierno Regional: Gerencia de Desarrollo Social y DRE	Ministerio de Educación - MED
2.5. Gestión presupuestal y financiera	Identificar y priorizar necesidades para que sean incorporadas en el presupuesto de la II.EE.	<p>Formular, ejecutar y evaluar su presupuesto institucional, en concordancia con los requerimientos de las Redes Educativas, articulado al POI y al PDCL del gobierno local</p> <p>Participar en espacios de concertación local para el financiamiento de proyectos en educación.</p> <p>Asesorar a las redes educativas en la formulación, ejecución y rendición de su presupuesto</p>	<p>Formular, ejecutar y evaluar su presupuesto institucional, en concordancia con los requerimientos de las UGEL con costos calculados en base al PGME y en el corto plazo en base a las acciones planificadas para el logro de los objetivos anuales en educación.</p> <p>Participar en espacios de concertación regional para el financiamiento de los proyectos en educación.</p>	Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto educativo nacional

SUB SISTEMA 3 - Gestión Institucional:

Niveles y Actores	NIVEL INSTITUCIONAL	NIVEL LOCAL	NIVEL REGIONAL	NIVEL NACIONAL
Funciones Claves de Planificación y Desarrollo	Institución Educativa II.EE	Gobierno Provincial GP y Distrital GD - UGEL	Gobierno Regional: Gerencia de Desarrollo Social y DRE	Ministerio de Educación - MED
3.1. Desarrollo organizacional educativo	Actualizar los instrumentos de gestión institucional en concordancia con el Modelo de Gestión Educativa Regional.	Actualizar los instrumentos de gestión institucional en concordancia con el modelo de gestión educativa regional.	<p>Desarrollar el modelo organizacional del sistema educativo regional de acuerdo a la normativa vigente y al Modelo de Gestión Educativa Regional.</p> <p>Actualizar los instrumentos de gestión institucional en concordancia con el MGER.</p>	Fortalecer el funcionamiento de los organismos públicos descentralizados y regular la relación de éstos con el Ministerio de Educación
3.2. Gestión del Capital Humano	Ejecutar el proceso de evaluación y selección del personal docente y administrativo	Monitorear y acompañar los procesos de evaluación y selección de personal docente y administrativo	Desarrollar acciones de monitoreo y control sobre procesos de asignación del personal	Definir políticas y programas de perfeccionamiento de capacidades del personal directivo, docente y administrativo del sector.
		Oficializa el acto administrativo de contratación del personal		
	Desarrollar acciones de mejoramiento del clima institucional a través de la Comisión de Investigación, Conciliación, Estímulo y Disciplinario – CICED	Conducir el proceso de nombramiento de los docentes y directores de las II.EE.	Promover alianzas con instituciones públicas y privadas para fortalecer capacidades en los trabajadores de la DRE, articulado al Plan de Desarrollo de Capacidades en Gestión Institucional.	
		Participar en los programas de promoción del clima institucional favorable a través del CADER y las Comisiones Permanentes de Procesos Administrativos Disciplinarios, como segunda instancia.	Dar lineamientos y diseñar programas en materia de mejora del clima institucional horizontal, democrático y participativo para favorecer el buen desempeño del personal en las UGEL.	
			Dar lineamientos y orientaciones para la selección y evaluación permanente del personal de las UGEL y las Instituciones Educativas.	
3.3. Gestión de bienes y servicios	Identificar las necesidades en bienes y servicios para priorizar las acciones de mejoramiento y equipamiento en forma concertada y transparente	Administrar los recursos de bienes y servicios de su ámbito jurisdiccional	Canalizar los requerimientos de infraestructura y equipamiento de la sede, y de los programas y proyectos a su cargo.	Consolidar y validar los requerimientos de las regiones para gestionar el incremento del presupuesto nacional para educación
		Administrar los recursos de infraestructura y equipamiento de su ámbito jurisdiccional	Canalizar los requerimientos de bienes y servicios de la sede, y de los programas y proyectos a su cargo.	

Niveles y Actores	NIVEL INSTITUCIONAL	NIVEL LOCAL	NIVEL REGIONAL	NIVEL NACIONAL
Funciones Claves de Planificación y Desarrollo	Institución Educativa II.EE	Gobierno Provincial GP y Distrital GD - UGEL	Gobierno Regional: Gerencia de Desarrollo Social y DRE	Ministerio de Educación - MED
3.3. Gestión de bienes y servicios	Identificar las necesidades en bienes y servicios para priorizar las acciones de mejoramiento y equipamiento en forma concertada y transparente	Administrar los recursos de bienes y servicios de su ámbito jurisdiccional	Canalizar los requerimientos de infraestructura y equipamiento de la sede, y de los programas y proyectos a su cargo.	Consolidar y validar los requerimientos de las regiones para gestionar el incremento del presupuesto nacional para educación
		Administrar los recursos de infraestructura y equipamiento de su ámbito jurisdiccional	Canalizar los requerimientos de bienes y servicios de la sede, y de los programas y proyectos a su cargo.	Elaborar normas técnicas de carácter arquitectónico, estructural y urbanístico para el desarrollo de la infraestructura educativa.
3.4. Seguimiento a la eficiencia del gasto.	Garantizar que el CONEI cumpla con su rol de vigilancia del capital humano, administrativo y financiero	Diseñar y aplicar instrumentos para el monitoreo administrativo y financiero a las II.EE. y redes.	Dar políticas para el monitoreo administrativo y financiero a las UGEL.	Diseñar e implementar un Sistema de Información para el Seguimiento Administrativo y de Presupuesto a las DRE
		Evaluar la eficiencia del gasto en el desarrollo de las actividades en su ámbito jurisdiccional	Diseñar y aplicar instrumentos para el monitoreo y supervisión de las UGEL en materia administrativa y financiera.	
3.5. Políticas de perfeccionamiento de capacidades administrativas.	Diagnosticar las necesidades de perfeccionamiento de capacidades administrativas de los directores, subdirectores y jefes de áreas.	Sistematizar la información recogida para operativizar el Programa de Perfeccionamiento de capacidades administrativas.	Diseñar e implementar programas de perfeccionamiento en gestión institucional, incorporando capacidades en monitoreo y evaluación de II.EE. y redes.	Definir las políticas sectoriales de personal, programas de mejoramiento del personal directivo, docente y administrativo del sector e implementar la carrera pública magisterial.
		Monitorear y acompañar a los directivos por Redes en la aplicación de lo aprendido en los cursos de perfeccionamiento de capacidades administrativas.	Diseñar, articular e implementar un programa de perfeccionamiento en capacidades administrativas, recogiendo necesidades de capacitación de la DRE, las UGEL y las Redes, en el marco del PERSAM.	

SUB SISTEMA 4–Control y Participación:

Niveles y Actores	NIVEL INSTITUCIONAL	NIVEL LOCAL	NIVEL REGIONAL	NIVEL NACIONAL
Funciones Claves de Planificación y Desarrollo	Institución Educativa II.EE	Gobierno Provincial GP y Distrital GD - UGEL	Gobierno Regional: Gerencia de Desarrollo Social y DRE	Ministerio de Educación - MED
4.1. Prevención en la lucha contra la corrupción	Realizar acciones de control (anticipación, concurrente y posterior) de todos los procesos de gestión educativa a través del CONEI y la CICED.	Realizar acciones de control (anticipación, concurrente y posterior) de todos los procesos de gestión institucional y pedagógicas con el COPALE y CADER.	Realizar acciones de control (anticipación, concurrente y posterior) de todos los procesos pedagógicos, administrativos y financieros con el COPARE, OCI y CADER.	Expedir normas y directivas de control y prevención administrativo
4.2. Promoción de la participación, transparencia y vigilancia ciudadana	Rendir cuentas semestralmente de la gestión educativa, ante el CONEI, la RED y la comunidad educativa, garantizando la participación de los padres de familia, estudiantes, autoridades y comunidad en general.	Informar al COPALE, la DRE, Contraloría General de la República y a la opinión pública en general, de los resultados de su gestión en concordancia con los lineamientos básicos regionales y nacionales.	Concertar, establecer y vigilar el cumplimiento de los lineamientos de política con respecto a la participación y transparencia de las instancias de gestión y participación.	Diseñar lineamientos de política para la participación, transparencia y vigilancia ciudadana "Educación Libre de Corrupción"
			Rendir cuentas periódicamente de los resultados y avances en materia educativa en el ámbito regional.	
			Fortalecer en coordinación con las UGEL a las instancias de participación (COPARE y COPALE), promoviendo su autonomía y efectivo funcionamiento orgánico	
			Diseñar estrategias de ojos y oídos contra toda forma de corrupción "Educación Libre de Corrupción".	



PARTE V

Componentes del Subsistema
de Gestión Pedagógica del
Modelo de Gestión Educativa Regional

Componentes del Subsistema de Gestión Pedagógica del Modelo de Gestión Educativa Regional

A continuación, se presentan las cuatro propuestas o instrumentos que viabilizarán los procesos sustantivos del subsistema de gestión pedagógica: Diseño Curricular Regional (DCR), Propuesta Pedagógica Integral (PPI), Programa de Formación y Perfeccionamiento Docente (PRFPD) y el Sistema de Seguimiento de la Gestión Educativa (SSGE), diseñadas en base a la normatividad nacional y experiencias educativas exitosas, como la propuesta pedagógica de Escuelas Activas y el Programa de Educación en Áreas Rurales, entre otras.

5.1. Diseño Curricular Regional (DCR):

La elaboración del Diseño Curricular Regional, articulado al Diseño Curricular Nacional (DCN), culminó en diciembre del 2009 tras un proceso que se inició en el 2006 pero que quedara suspendido temporalmente. El DCR, es un esfuerzo por otorgar lineamientos a la gestión pedagógica regional que incorporen elementos de la diversidad y las particularidades de los ámbitos comunales, distritales y provinciales de la región para la implementación de proyectos de mejoramiento e innovaciones educativas en las escuelas.

Los enfoques y características principales del DCR, son:

- a. Humanista y científico - tecnológico, centrado en desarrollo de competencias, capacidades cognitivas, procedimentales, emocionales y ético valorativas del estudiante y transversalmente del formador, en base a las principales áreas disciplinares de Comunicación, Matemática, Ciencia, Tecnología y Ambiente, Personal Social y Educación para el Trabajo, articuladas bajo el principio y eje articulador de “Trabajo y Cultura”, para diseñar y ejecutar proyectos de mejoramiento e innovación a través de los temas transversales de: Educación para la Identidad y la Interculturalidad, Educación Ambiental y Ecoturismo, y Educación Emprendedora y Liderazgo.
- b. Democrático participativo, abierto, diversificable y flexible, para promover procesos de enseñanza interactivos que responda en forma pertinente a su entorno natural y cultural.
- c. Sistemático, efectivo, creativo e innovador, busca integrar y articular las etapas, niveles y modalidades educativas para el desarrollo de las capacidades cognitivas, procedimentales emocionales y ético valorativas de los estudiantes en menos tiempo y con mayor transferencia.

El Diseño Curricular Regional, como instrumento de la gestión pedagógica busca la reforma educativa y cultural en la región a través de proyectos de mejoramiento e innovación educativa para desarrollar aprendizajes de calidad con pertinencia y equidad, acompañado de docentes formados bajo los principios epistemológicos (Formación deontológica y disciplinar), enfocado en la recreación y creación del conocimiento en base a las áreas curriculares.

La implementación y validación parcial del DCR, se viene dando a nivel de los Proyectos de Inversión Pública, Programa Estratégico Logros de Aprendizaje (PELA) y la cooperación de USAID/PERÚ (AprenDes y SUMA); tanto para la elaboración de materiales y guías instructivas para docentes y alumnos, como en la formación docente en servicio donde los formadores y acompañantes deben conocer el marco regional de las políticas educativas, desde donde se deben

diseñar las estrategias y materiales educativos para la enseñanza-aprendizaje de calidad con pertinencia y equidad.

5.2. Propuesta Pedagógica Integral (PPI):

La propuesta ha venido construyéndose desde la diversidad y especificidad de las experiencias pedagógicas que se vienen desarrollando en la región. Su formulación e implementación parte de la base de la experiencia de Escuelas Activas en las zonas rurales (Escuelas unidocentes y multigrados) implementada con la asistencia técnica de la cooperación USAID/Aprende; tal fue el éxito del acompañamiento en el desarrollo docente y en los logros de aprendizaje que luego de su implementación en la región San Martín, y replicada en Ucayali y otras regiones, fue mencionada como el sustento para el incremento presupuestal a nivel nacional del Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje – PELA, donde el acompañamiento docente entre otros elementos figura como una estrategia central.

La Propuesta Pedagógica Integral, tiene su principal estructuración y fundamentación en tres vertientes de carácter epistemológico, pedagógicas y disciplinares:

5.2.1. Fundamento Epistemológico:

Parte de la base de los conocimientos científicos-tecnológicos que forman parte del cuerpo teórico metodológico de las disciplinas científicas culturalmente acumuladas, en las ciencias formales y fácticas: filosóficas, sociológicas, psicológicas y pedagógicas. Con la ayuda de estas ciencias y el uso del método científico y los métodos pedagógicos se busca desarrollar en los aprendices los procesos básicos del conocer a través de la conceptualización, interpretación, transferencia y creatividad.

5.2.2. Fundamento Pedagógico:

- a. Enfoque humanista emancipador, para desarrollar las competencias, capacidades cognitivas, procedimentales, emocionales y ético valorativas de los maestros en base al paradigma socio cognitivo y las principales corrientes pedagógicas contemporáneas: Liberadora, Autogestionaria, Creativa e Histórica-Crítica.
- b. Estrategias de metodologías activas variadas, centradas en el aprendizaje teórico y práctico, eco productivo, crítico-reflexivo, cooperativo, autónomo, autogestionario, investigativo y creativo.
- c. Recursos y materiales educativos diversos, que favorecen el desarrollo de las capacidades cognitivas, procedimentales, emocionales y ético valorativas de los actores educativos en menos tiempo y con mayor transferencia.
- d. Procesos de gestión escolar emprendedora, donde los educadores y directivos de la institución educativa interactúan democráticamente con la población y autoridades de la comunidad y del gobierno local, y demás sectores públicos y privados del ámbito local y regional.
- e. Sistema de evaluación confiable, promoviendo una evaluación integral a través de los tipos e instrumentos confiables para la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación, todos centrados a buscar mayores niveles de exigencia, reflexión y aplicación de las

teorías para la recreación y la generación de nuevos saberes.

5.2.3. Fundamento Disciplinar Curricular:

Para desempeñarse como un buen formador intelectual debe mostrar actitudes y aptitudes éticas, efectivas, productivas y creativas, en base a las principales áreas disciplinares de Comunicación, Matemática, Ciencia, Tecnología y Ambiente, Personal Social y Educación para el Trabajo, articuladas bajo el principio y eje articulador de “Trabajo y Cultura”, para diseñar y ejecutar proyectos de mejoramiento e innovación a través de los temas transversales de: Educación para la Identidad y la Interculturalidad, Educación Ambiental y Ecoturismo y Educación Emprendedora y Liderazgo.

5.3. Programa Regional de Formación y Perfeccionamiento Docente (PRFPD):

Desde el 2006, la región San Martín viene impulsando el diseño de un Programa Regional de Formación Docente en servicio que tome en cuenta las normas de política nacional, el DCN, los enfoques transversales de identidad e interculturalidad, educación ambiental, equidad e inclusión, ética y valores, género, cultura de paz, educación emprendedora y liderazgo. El proceso vincula a Institutos Superiores Pedagógicos Públicos y a la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín y ONGs en un solo objetivo: mejorar el desempeño profesional para revalorar la carrera profesional docente.

Desde el 2007, el componente del Programa de Formación Docente en Servicio ha venido validándose a través del PIP 2 y es el referente central para el diseño de los proyectos de inversión pública (PIP III). Sus lineamientos y estrategias vienen orientado el diseño de los demás proyectos, y desde los cuales se plantearon las estrategias de acompañamiento y monitoreo, metodología, recursos y materiales educativos para el Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje para la región y el país.

En el 2007, con la constitución de la Comisión Regional de Gestión de la Formación Docente Continua, se diseña el Programa Regional de Formación Docente en Servicio, coherente con las políticas establecidas en el Proyecto Educativo Nacional, el Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente - PRONAFCAP y el Proyecto Educativo Regional.

5.3.1. Líneas directrices para la elaboración del PRFPD:

- a. La definición para el proceso de formulación del Programa Regional de Formación y Perfeccionamiento Docente, debe estar centrado en desarrollar competencias, capacidades, conocimientos, estrategias metodológicas, medios y materiales educativos, inteligencia emocional a través actitudes ético valorativos y un sistema de evaluación integral confiable.
- b. Elaborar articuladamente los componentes de la Propuesta Pedagógica Integral del Programa de Formación Docente Continua, tanto para la formación docente inicial y en servicio.
- c. Debe estar enmarcada en la estrategia de poner en marcha el inicio del proceso de implementación de los Lineamientos de Políticas del PERSAM que son resultados que se espera alcanzar al 2021: Lineamiento 3: Mejorar los logros de aprendizaje; Lineamiento 5: Diversificar el currículo y articularlo a las necesidades, a los procesos

productivos y al desarrollo sostenible de la región; Lineamiento 6: Promoción de capacidades comunicativas en su lengua aborigen; Lineamiento 10: Concientización del uso racional y conservación de los recursos naturales; Lineamiento 12: Diseño de programas regionales para articular la formación con los retos del desarrollo humano; Lineamiento 14: Reforma y priorización de la formación continua del docente; Lineamiento 16: Selección de maestros competentes para zonas rurales de menor desarrollo; Lineamiento 17: Fortalecimiento de la gestión educativa de las instituciones educativas de la región con énfasis en las zonas rurales y comunidades bilingües; Lineamiento 19: Fortalecimiento de las capacidades en gestión educativa de la Dirección Regional de Educación, las Unidades de Gestión Educativa Local y las Instituciones Educativas y Lineamiento de Política 21: Concertación por la educación con los gobiernos locales.

- d. Debe ser sostenible, para lo cual su construcción debe ser participativa y que involucre tanto a los actores en su ejecución como a los mismos usuarios, principalmente a los directores, docentes, estudiantes y padres de familia. Su sostenibilidad debe estar en los Institutos de Educación Superior Pedagógica Públicas y la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín.
- e. Es fundamental realizar el diagnóstico, en primer término revisar la información pertinente consignados en el PEN, PERSAM y otros documentos regionales y nacionales; en segundo término, elaborar y aplicar instrumentos de evaluación y diagnóstico que identifiquen el nivel de desarrollo de capacidades de los docentes, fundamentalmente en Comunicación, Matemática, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Educación para el Trabajo y dominio del DCN, de donde se identificarán las demandas de perfeccionamiento docente.
- f. Generar espacios de discusión y debate para la revisión de los datos recogidos y de las intervenciones de capacitación docente que se han venido implementando en la Región San Martín, para ello se deben desarrollar como estrategia talleres, foros de discusión, reuniones con los miembros del Comité de Gestión de la Formación Docente Continua y mesas de trabajo de los equipos técnicos en un proceso de revisión en el que se identificaron puntos comunes y fortalezas de las intervenciones.

5.3.2. Características del Programa Regional de Formación y Perfeccionamiento Docente:

Las características que marcan la diferencia con otros programas de formación y perfeccionamiento docente que se han venido implementado en la región, son:

- a. Centrada en el desarrollo de capacidades:
Los docentes desarrollan y fortalecen sus capacidades teleológicas y disciplinares en el ejercicio de su práctica y reflexión pedagógica y en correlación con el desarrollo de capacidades de sus estudiantes.
- b. Pertinente, creativa e integral.
Responde a las demandas de perfeccionamiento docente con enfoque integral orientado al desarrollo de capacidades, conocimientos y actitudes ético valorativa. Se forma y perfecciona en forma efectiva y creativa el capital humano para desarrollar con eficiencia los procesos de seguimiento de la gestión pedagógica e institucional.

- c. Promueve investigadores, innovadores y emprendedores.
 Como resultado de la ejecución del programa se genera procesos dinámicos de investigaciones e innovaciones pedagógicas como espacios de aprendizaje y rendición de cuentas de lo aprendido a través de encuentros académicos. Fomenta el desarrollo de proyectos de vida personal y colectiva.
- d. Promueve la identidad y la interculturalidad.
 Respeta la identidad cultural de los pueblos y etnias de la región, fomenta la identidad e interculturalidad la práctica de los valores de justicia social, democracia y solidaridad.
- e. Participativa y descentralizada:
 Los procesos se dinamizan con la participación de las instituciones públicas y privadas de los ámbitos local, regional y nacional especializadas en formación y perfeccionamiento docente de manera focalizada y descentralizada.
- f. Seguimiento y asistencia técnica personalizada:
 El acompañamiento y el monitoreo al docente en aula es permanente en forma presencial y virtual para asegurar la efectividad de su desempeño profesional como resultado del programa.
- g. Revalora y estimula el liderazgo.
 Los docentes que demuestran desempeño ético, efectivo, productivo y creativo se revaloran y se certifican como formadores y asumen liderazgo profesional educativo y cultural.
- h. Evaluación Integral:
 Verifica los resultados con confiabilidad a través de la autoevaluación, coevaluación y la evaluación externa para la mejora continua del desempeño docente.

5.3.3. Elementos innovadores del PRFPD:

- a. Propone la acreditación profesional del docente capacitado, equipo de especialistas de la DRE y las UGEL e Instituciones Especializadas de Formación Docente Inicial y en Servicio, para dar sostenibilidad a la formación docente continua. Las instituciones especializadas de formación docente, participan organizados en el Comité de Gestión de Formación Continua de Docentes.
- b. Incluye la formación y perfeccionamiento docente como un espacio de desarrollo profesional en aplicación de lo que propone la Ley de la Carrera Pública Magisterial, que son la Gestión Pedagógica, la Gestión Institucional y la Investigación.
- c. El programa de formación y perfeccionamiento docente está estructurado en tres niveles de conocimientos para el desarrollo de competencias y capacidades en base a las principales disciplinas científicas y otras del DCN y el DCR básicas, como:
 - Disciplinas Formales y Factuales: Comunicación, Matemática, Ciencias Naturales y Ciencias Sociales.
 - Disciplinas de las Ciencias de la Educación: Pedagogía, Filosofía, Sociología,

Psicología, Economía y Biología.

- Disciplinas Aplicadas a la Educación: Didáctica, Gestión Educativa Estratégica, Gestión Escolar, Estadística, Investigación e innovación educativa.
- d. La gestión educativa del aula y la institución, es descentralizada, participativa y con autonomía como comunidades de aprendizaje, con la participación de los estudiantes mediante los municipios escolares y otras formas de organización de los mismos, las AMAPAFAs, los trabajadores de la institución (docentes y administrativas) y de la sociedad civil, todos a través del CONEI y los COPRED.
- e. Intervención integral de tres años a cada grupo meta y cobertura a mediano plazo al 100% de los docentes de Educación Básica Regular. La validación del programa de formación en servicio continuará en su primera etapa hasta el 2012.
- f. Está centrado en el desarrollo transversal de capacidades evaluables a través de los logros de aprendizaje de los estudiantes y el buen desempeño profesional de los docentes.

5.3.4. Intervención Inicial del PRFPD:

El perfeccionamiento docente se inicia al formular y ejecutar el PIP 1: "Plan de formación docente", con una duración de 100 horas y participan 1 450 docentes de Educación Básica Regular de las zonas urbanas de las capitales de provincia.

Luego se formula el PIP 2: "Fortalecimiento institucional y docente para el desarrollo de capacidades en instituciones educativas focalizadas de la región san Martín", que se viene ejecutando en 11 distritos de 9 provincias, con un financiamiento de S/. 2'142,696.00 del Gobierno Regional a través del presupuesto participativo. Participan del PIP 2: 1336 docentes, de 300 instituciones educativas, organizados en 23 redes educativas y beneficia a 26 333 estudiantes de la Educación Básica Regular, experiencia importante es que 6 Redes Educativas, organizados en sus Consejos Educativos de Red (COPRED), cuentan con proyectos aprobados vía presupuesto participativo de los gobiernos locales distritales para implementar sus centros de recursos de aprendizaje.

El programa se ampliará a 20 distritos más de la región con el PIP 3: "Formación docente en servicio para el desarrollo de capacidades en II.EE. focalizadas de la Región San Martín", con financiamiento de S/. 6 400 000.00. El proyecto cuenta con perfil aprobado y se está elaborando el estudio definitivo; participarán 3 788 docentes de 2 579 instituciones educativas y se beneficiará a 43 726 estudiantes de Educación Básica Regular.

Para atender a las comunidades nativas y los maestros bilingües se ha conformado el Comité Técnico de Educación Bilingüe Intercultural, integrada por representantes de las comunidades nativas, ONG, Gerencia de Desarrollo Social y la Dirección Regional de Educación, se ha elaborado un plan de capacitación y el diseño curricular se viene diversificando en lengua Awajum, Quechua San Martín y Shawi.

También para darle sostenibilidad al Programa de Formación Docente Continua, actualmente se viene elaborando el PIP 6: "Fortalecimiento de la Formación Docente Continua de la Región", propuesta técnica que viene siendo elaborado en forma participativa con los ISP Públicos, Facultad de Educación y Humanidades de la UNSM,

DRE, GRDS y UDAID/PERÚ-Proyecto SUMA.

5.3.5. Experiencias aprendidas de la aplicación inicial del PRFDC:

Las lecciones aprendidas tanto en el proceso de elaboración concertada del PRFDC, así como en su proceso de implementación, son:

- a. La concertación con instituciones formadoras de docentes es posible (ISP y UNSM), para generar compromisos y corresponsabilidad con la finalidad de dar sostenibilidad al programa. La sostenibilidad del programa necesita de cambios institucionales y de sus actores educativos, para ello se requiere diseñar y ejecutar proyectos para fortalecer el desarrollo de capacidades e implementación de los ISP Y Facultad de Educación de la UNSM, a través de presupuestos ordinarios y extraordinarios.
- b. Las Redes Educativas van aprendiendo a elaborar, ejecutar y evaluar sus planes de trabajo anual, elaborar proyectos de inversión y captar recursos vía el presupuesto participativo.
- c. Se ha identificado maestros con experiencia, capacidad académica y altos niveles de desempeño profesional ético, efectivo y creativo, garantía de la revaloración profesional docente.
- d. La implementación del programa no es discriminatoria, se orienta a maestros hispanohablantes y bilingües.
- e. La implementación de las innovaciones del programa, nos conduce a generar un nuevo horizonte en la formación y perfeccionamiento continuo de los docentes. El Diseño del Programa Regional de Formación Docente Continua debe contener fundamentalmente tres dimensiones: Pedagógica, Administrativa, Investigación-Innovación.

En materia de formación docente inicial y en servicio, el proceso es todavía gradual, habiéndose identificado ya la necesidad de fortalecer el rol de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos no sólo en la formación inicial, sino una plataforma que permita darle sostenibilidad a las estrategias de formación docente a través del PIP 6: “Fortalecimiento del Sistema Regional de Formación Docente Continua de San Martín”. Las únicas reformas de la educación que funcionan, son las que hacen de los maestros su principal agente.



Al respecto el Prof. Luis Guerrero Ortiz, nos advierte que: **“ningún programa de formación docente continua, debe continuar reduciendo la educación a lo lógico matemático o a aspectos generales de la lingüística. No debemos seguir evaluando solo una reducida parte de las capacidades e inteligencias de los maestros y los estudiantes”**.

5.4. Sistema de Seguimiento a la Gestión Educativa (SSGE):

Si bien la región cuenta con iniciativas precedentes en el diseño de sistemas de monitoreo y evaluación específicos para programas y proyectos de inversión pública regionales y locales, la necesidad de contar con un sistema regional de seguimiento responde a la demanda de hacer visibles los avances educativos que tiene la región y seguir creando procesos de recojo, sistematización y uso de la información educativa para la toma efectiva de decisiones. La información confiable es luz que nos guía para la toma de decisiones.

Es así como en el 2009, se constituye el Equipo Técnico Regional del Sistema de Seguimiento de la Gestión Educativa con incidencia en el área pedagógica y con la tarea de elaborar la línea de base de la situación técnico pedagógico de la región y para la implementación del SSGE.

Con respecto a la Línea de Base regional (noviembre 2009), esta se ha diseñado en función de los indicadores propuestos para el Plan de Gobierno Multianual en Educación, y se encuentra actualmente en proceso de culminación y de revisión; sin embargo, constituye a la fecha el primer proceso de generación de información educativa que la región ha logrado formular con fuentes propias.

El SSGE, por su parte, se encuentra en proceso de diseño y busca responder a la ausencia de mecanismos de seguimiento a los procesos de descentralización educativa e implementación del Proyecto Educativo Regional, a la priorización de políticas del Plan de Gobierno Multianual en

Educación y a los subsistemas que dinamizarán los procesos educativos, con el fin de verificar cuánto estas contribuyen o no a la mejora de los logros de aprendizaje de los estudiantes en la región.

5.4.1. Objetivos específicos del SSGE:

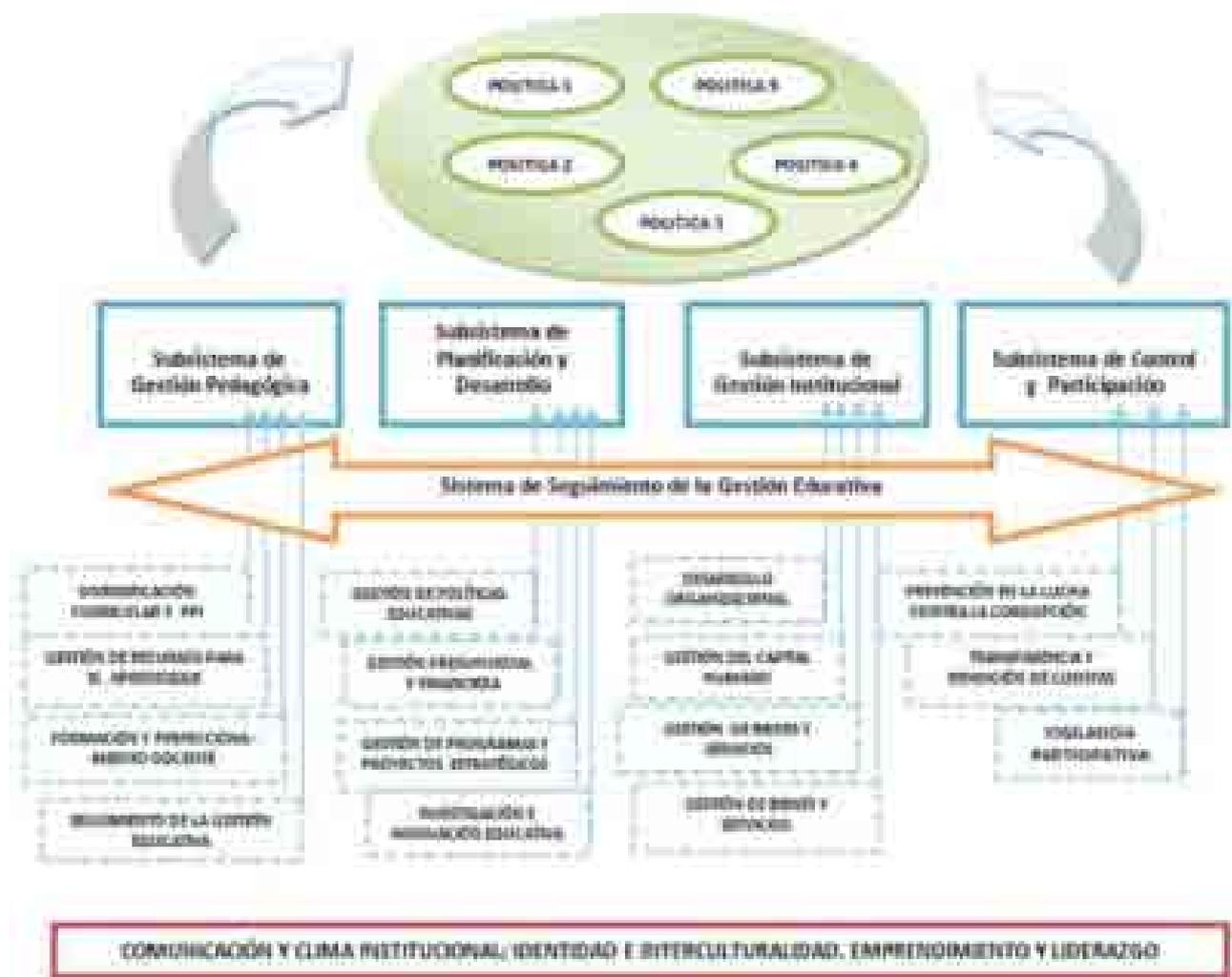
- a. Organizar a través de un sistema la información que permita medir el avance de los objetivos estratégicos, programáticos y operativos así como indicadores para el seguimiento a la implementación del PERSAM, la descentralización educativa regional y el desarrollo de los sub sistemas del modelo regional de gestión educativa.
- b. Difundir las estrategias y experiencias exitosas existentes con la finalidad de compartirlas e implementarlas a nivel local y regional.
- c. Realizar mediciones con estándares regionales, nacionales e internacionales de los resultados educativos a niveles de gobierno e instancias de gestión en logros de aprendizaje.

5.4.2. Operativización y utilidad del SSGE:

- a. Las UGEL, reestructuradas en función de su rol de acompañamiento y monitoreo pedagógico e institucional a través de la acción de los formadores o acompañantes de docentes y directores de las Instituciones Educativas, serán las encargadas de operativizar el SSGE, mientras que la sistematización, análisis y uso de la información estará en competencia de la DRE San Martín.
- b. El sistema debe ser de utilidad principalmente al Gobierno Regional, los Equipos Técnicos Pedagógico y de Planeamiento de la Dirección Regional, Unidades de Gestión Educativa Local, Instituciones Educativas, así como a las diversas instituciones públicas y privadas que toman decisiones vinculadas a educación.
- c. Los componentes e indicadores del Sistema de Seguimiento de la Gestión Educativa, no pueden estar desligados de los Subsistemas del Modelo de Gestión Educativa Regional, políticas del PER San Martín y tampoco de las políticas y prioridades nacionales del PEN.

Presentamos a continuación el esquema, componentes e indicadores del Sistema de Seguimiento de la Gestión Educativa la misma que tiene que estar articulada al Sistema de Información que viene construyendo el Consejo Nacional de Educación en el marco de implementación del PEN y los PERSAM.

ESQUEMA DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA





PARTE VI

Hoja de Ruta y Estrategias para la
Implementación del Modelo
de Gestión Educativa Regional

Componentes del Subsistema de Gestión Pedagógica del Modelo de Gestión Educativa Regional

Las rutinas y las estrategias para el diseño e implementación del MGER fueron trazadas de manera participativa desde el año 2007 por diversas comisiones de trabajo y funcionarios del sector, y ajustadas finalmente en el 2009 por el Equipo Técnico Regional de Modelo de Gestión Educativa Regional. Están planteadas en tres momentos implementados de manera paralela:

6.1. Momento 1. Diseño participativo del modelo de gestión educativa regional:

En este momento, se diseña conceptualmente el modelo de gestión que la región necesita para implementar su PERSAM, el enfoque de gestión local, la generación de las condiciones institucionales necesarias para su funcionamiento, y la propuesta organizacional y de mejoramiento de procesos preliminar para darle inicio.

Algunas de las estrategias planteadas son:

- a. Conceptualización del modelo de Gestión Educativa Regional.
- b. Constitución de equipos técnicos regionales y locales que conducen el proceso.
- c. Formulación y/o actualización del diagnóstico funcional del sector educación.
- d. Delimitación participativa de roles y funciones de instancias de gestión educativa descentralizada (UGEL–DRE) y niveles de gobierno.
- e. Delimitación participativa de roles y funciones de las Instituciones Educativas, redes y actores educativos locales.
- f. Identificación de procesos claves y propuestas de mejoramiento, simplificación e innovación.
- g. Elaboración de perfiles de competencias y plan de desarrollo de capacidades en gestión educativa descentralizada.
- h. Elaboración preliminar del proceso de rediseño organizacional de las instancias de gestión educativa descentralizada.
- i. Reformas y modificaciones normativas necesarias para formalizar los cambios.

6.2. Momento 2. Implementación del proceso de rediseño organizacional regional y local:

En el plano estructural, el modelo de gestión necesita una reforma de procesos y estructuras organizacionales que sostengan las condiciones institucionales mejoradas. Así, el Modelo de Gestión Educativa Regional-MGER, se propone implementar los procesos pedagógicos y administrativos claves del sistema regional, simplificarlos y mejorarlos, para luego ejecutar el rediseño organizacional eficiente e innovador acorde al modelo; finalmente se actualizan los instrumentos de gestión referidos a personal, organización, presupuesto y sistemas de control.

En este mismo momento es cuando se implementan de manera cada vez más generalizada los modelos de gestión local que sostenían la propuesta de Escuelas Activas en las escuelas unidocentes y multigrados iniciadas con la asistencia técnica del Proyecto USAID/Aprende, y aquellas ya implementadas a través de los Proyectos de Inversión Pública, el Presupuesto por Resultados, Programa Educativo en Áreas Rurales, etc. Las propuestas del modelo de gestión local de la educación se complementan y refuerzan con las relaciones de las Redes Educativas, las autoridades locales y la comunidad a través de los COPRED y CONEI.

Algunas de las estrategias planteadas son:

- a. Implementación de funciones, procesos y nuevo diseño organizacional en instancias de gestión educativa regionales y locales.
- b. Adecuación del Gobierno Regional para articular el MGER con el proceso de reestructuración del Gobierno Regional.
- c. Puesta en marcha de estrategias y canales de coordinación intergubernamental.
- d. Actualización de instrumentos de gestión, como el ROF, CAP, MOF, PAP y TUPA.
- e. Simplificación de procedimientos administrativos.
- f. Mejoramiento y equipamiento para la mejora de la infraestructura y tecnología de información y comunicación acordes a las necesidades de las Instituciones Educativas, instancias de gestión y niveles de gobierno.
- g. Adecuación de los sistemas de monitoreo y evaluación al MGER, así como la generación y uso de información de su funcionamiento para la toma de decisiones.
- h. Reactivación y fortalecimiento de espacios y mecanismos de participación y concertación social y vigilancia ciudadana a través del COPARE, COPALE, COPRED y CONEI.
- i. Implementación de estrategias y mecanismos para reducir todas las formas de corrupción y permitir la resolución de conflictos desde las Instituciones Educativas.

6.3. Momento 3. Desarrollo de capacidades y cambio del clima institucional:

Paralelamente a los cambios institucionales y estructurales, la ruta de la región San Martín no deja de lado el ámbito clave del cambio de la gestión: el desarrollo y fortalecimiento de capacidades, así como el desarrollo del ámbito actitudinal ético valorativo, ya que las principales trabas para la implementación de proyectos de mejoramiento e innovaciones son los de índole cultural y de carencia de capacidades.

Algunas de las estrategias planteadas son:

- a. Revisión e implementación del Plan de Desarrollo de Capacidades en Gestión Educativa (financiado por el PIP3) articulado al Plan Regional de Desarrollo de Capacidades del Gobierno Regional.

- b. Estrategias de mejoramiento de la comunicación y clima institucional interna actitudinal y la cultura organizacional orientada a resultados.
- c. Implementación de acciones de estímulos y sanciones a funcionarios, directores y docentes del sistema educativo regional.

6.4. Estrategias transversales para implementar el MGER:

Si bien en el lapso del 2005 al 2007, se constituyeron diversas comisiones y equipos técnicos para la implementación de los principales procesos de cambio desarrollados, fueron subsumidos en parte por la rutina tradicional de la gestión pública, o rotados a otras instancias antes de poder hacer la réplica de los conocimientos y habilidades fortalecidos, o imposibilitados de seguir participando de los espacios técnicos. Durante el 2006 y 2007, en el marco del PIP I, se desarrollaron capacidades de gestión educativa (planificación operativa, monitoreo y evaluación de resultados) en los funcionarios de la DRE y de las 10 UGEL de la región, capacidades que fueron siendo fortalecidas institucionalmente por un número de actores que luego conformaría los actuales ETR.

a. Fortalecer los Equipos Técnicos de Revisión e Implementación del MGER:

Aún con las dificultades en materia de permanencia de los funcionarios contratados involucrados en los primeros pasos del modelo de gestión, en el 2008 y 2009, la conducción de la Comisión Regional de Educación-CRE del proceso de implementación de las políticas regionales modifica esta situación sustantivamente, dando facilidades a los cuadros técnicos para que desarrollaran las propuestas conjuntamente con la asistencia técnica del Proyecto USAID/Aprende. Para facilitar el trabajo de la CRE se han conformado oficialmente en enero de 2009, cinco Equipos Técnico Regional-ETR los mismos que deben seguir operando como:

- ET 1: Modelo de Gestión Educativa Regional.
- ET2: Planificación y Financiamiento de la Gestión Educativa.
- ET 3: Modernización y Efectividad de la Gestión Educativa.
- ET 4: Moralización y Transparencia de la Gestión Educativa.
- ET 5: Sistema de Seguimiento de la Gestión Educativa.

b. Generar espacios participativos de elaboración y validación del modelo de gestión: Talleres de trabajo para el diseño y elaboración del modelo de gestión a través del Equipo Técnico Regional, y talleres de ajuste y validación del modelo y el proceso de reestructuración y reorganización a través de una Comisión Técnica Ampliada, conformada por funcionarios, representantes de la sociedad civil, gobiernos locales, redes educativas, organización de maestros y expertos.

c. Reactivar y fortalecer el Consejo Participativo Regional de Educación (COPARE):

El COPARE como instancia de participación, concertación y vigilancia social y de rendición de cuentas en la elaboración, seguimiento y evaluación del PERSAM, debe estar dinámicamente atento a que todas las acciones, proyectos o programas educativos que se diseñen y se ejecuten en la región por las instituciones del Estado y de la sociedad civil, se implementen en el marco de implementación del PERSAM.

d. Fortalecer la Comisión Regional de Educación (RER N° 617-2008-GRSM/PGR): Facultada para formular, aprobar, acompañar, monitorear y evaluar las políticas educativas

regionales, afín de garantizar mayor precisión técnica y política, celeridad y legitimidad del modelo de gestión educativa. Para hacer operativo sus funciones se debe conformar Equipos Técnicos Regionales y Locales inteligentes.

- e. Reactivación y fortalecimiento de la Comisión de Gestión de la Formación Docente Continua (Ordenanza Regional N° 003-2007-GRSM/CR):

Es la instancia consultiva, especializada, de coordinación, vigilancia, concertación y conducción de la política regional de formación inicial de docentes y de formación en servicio en el marco del PERSAM.

- f. Consulta a expertos:

Para contar con la opinión técnica especializada de profesionales o consultorías expertas y referentes del campo educativo de la gestión pública y privada del ámbito local, regional y nacional.

- g. Asistencia técnica permanente:

Para complementar con aportes técnicos al diseño y la implementación de la ruta de trabajo, recoger lecciones aprendidas de similares procesos en otras regiones y en otros países USAID/PERU ha venido acompañando a la región en esta tarea desde el 2004, y directamente al proceso de diseño del modelo de gestión desde el 2006 hasta la actualidad.

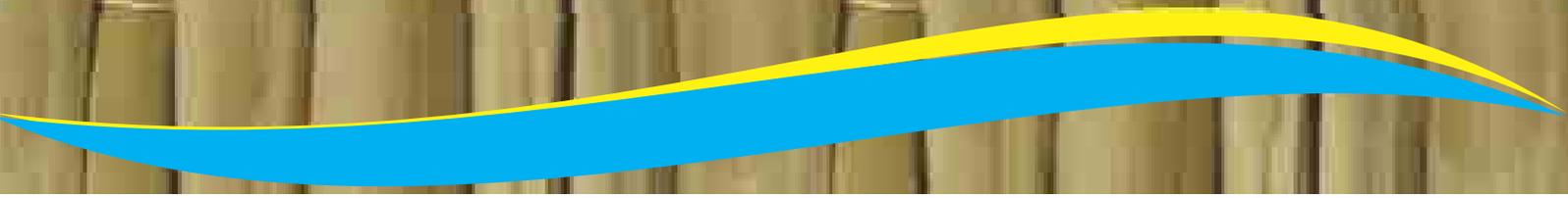
Empezar un cambio profundo en nuestro sistema educativo regional, pasa por tener una convicción profunda y abierta para entrar a futuros de incertidumbre y de riesgos que debemos asumir en forma corporativa, y también pasa por actitudes de sentimientos de toda buena voluntad de índole personal, profesional y de equipo.

Peter Drucker nos recuerda que, “la mejor manera de predecir el futuro es construyéndola”. Entonces, nuestro futuro de contar con un modelo de gestión educativa, pasa por el dominio de nuestras voluntades y para que estas actitudes sean exitosas requerimos del ejercicio de la libertad para la creatividad y la innovación a la luz de las inteligencias sanmartinenses.

“El pueblo más feliz es el que tenga mejor educados a sus hijos, en la instrucción del pensamiento, y en la dirección de los sentimientos”. José Martí.



ANEXOS

- a. Base Normativa del Modelo de Gestión Educativa Regional San Martín.
 - b. Propuesta de Rediseño Organizacional de las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada y niveles de gobierno en educación de la región San Martín.
 - c. Equipo Político y Técnico de Elaboración del Modelo de Gestión Educativa Regional.
 - d. Referencias Bibliográficas
- 

Anexo A: Base Normativa del Nuevo Modelo de Gestión Educativa Regional San Martín

En el marco del Nuevo Modelo de Gestión Educativa Regional, se presenta la base normativa que da sustento legal a la propuesta y el sustento de las políticas educativas regionales trazadas.

1.1. Constitución Política del Perú:

De acuerdo al artículo 16º, tanto el sistema como el régimen educativo son descentralizados. El Estado coordina la política educativa y formula los requisitos mínimos de la organización de los centros educativos.

1.2. Ley de la Reforma Constitucional N° 27680:

La Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre descentralización, que en su Artículo Único, modifica el Capítulo XIV del Título IV de la Constitución Política del Perú. Desarrolla el tema del Gobierno Regional: define el concepto de región sobre la base de los elementos de nación, describe el número de personas que integran el consejo regional y la estructura política general de dicho gobierno. El período presidencial del gobierno regional es establecido en cuatro años, se enumeran detalladamente los asuntos de su competencia, los bienes y rentas del mismo e incorpora la facultad de presentar iniciativa legislativa en los asuntos que le conciernen.

Se rebaja a cuatro años el período de elección de alcaldes y regidores de los gobiernos locales, y se incide sobre la participación de la sociedad civil tanto en el gobierno regional como en el local. Después el Congreso ha expedido la Ley 27783 Ley Orgánica de Bases de la Descentralización y la Ley N° 27867- Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, posteriormente modificada por la Ley N° 27902, para regular la participación de los Alcaldes Provinciales y la Sociedad Civil en los Gobiernos Regionales y fortalecer el proceso de descentralización y regionalización.

1.3. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado N° 27658:

Declara al Estado Peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

El proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mayor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando los recursos públicos.

1.4. Ley Orgánica de Bases de la Descentralización N° 27783:

La presente Ley Orgánica desarrolla el Capítulo de la Constitución Política sobre Descentralización, que regula la estructura y organización del Estado en forma democrática, descentralizada y desconcentrada, correspondiente al Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales. Asimismo define las normas que regulan la descentralización administrativa, económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal.

Establece la finalidad, principios, objetivos y criterios generales del proceso de

descentralización; regula la conformación de las regiones y municipalidades; fija las competencias de los tres niveles de gobierno y determina los bienes y recursos de los gobiernos regionales y locales; y, regula las relaciones de gobierno en sus distintos niveles.

La descentralización tiene como finalidad el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno, en beneficio de la población.

En el artículo 27°, se indica que las competencias compartidas del gobierno nacional se rigen por la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y las Leyes específicas de organización y funciones de los distintos sectores que lo conforman. El gobierno nacional transfiere las competencias y funciones sectoriales a los gobiernos regionales y locales, en la forma y plazos establecidos en la presente Ley.

1.5. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867 y su modificatoria N° 27902:

De acuerdo al artículo 5°, la misión de los gobiernos regionales es organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región.

En el artículo 47°, se indica que las funciones de los gobiernos regionales en materia de educación, cultura, ciencia, tecnología y recreación, entre otras, es la de formular, aprobar, ejecutar, evaluar y administrar las políticas regionales educativas y desarrollo de la cultura, ciencia, tecnología, deporte y recreación.

El Gobierno Regional de San Martín, es un organismo público descentralizado, con autonomía técnica, presupuestal y administrativa en el ejercicio de sus funciones, en concordancia con la Constitución Política del Estado, la Ley Marco de Descentralización N° 26922, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867 y su modificatoria N° 27902 y demás normas complementarias que se emitan en materia de descentralización.

1.6. Ley General de Educación N° 28044:

En base al artículo 25°, las características de nuestro Sistema Educativo Peruano es integrador y flexible, se adecúa a las necesidades y exigencias de la diversidad del país.

1.7. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo N° 29158:

De acuerdo al artículo 4°, las competencias exclusivas del Poder Ejecutivo, entre otras es la de diseñar y supervisar políticas nacionales y sectoriales, las cuales son de cumplimiento obligatorio por todas las entidades del Estado en todos los niveles de gobierno; así mismo, en el artículo 5°, en el ejercicio de las competencias compartidas del Poder Ejecutivo con los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales está regido por la Constitución, la Ley de Bases de la Descentralización, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, la Ley Orgánica de las Municipalidades, así como por las Leyes de Organización y Funciones de los Ministerios y las entidades que componen el Poder Ejecutivo, según corresponda.

1.8. Lineamientos para la Elaboración del CAP - Decreto Supremo N° 043-2004-PCM:

De fecha 18 de junio de 2004, que aprueba los Lineamientos para la Elaboración y Aprobación del Cuadro para Asignación de Personal-CAP. En el artículo 1° de esta norma se establece que todas las entidades del Sector Público sean del Gobierno Nacional, Regional o Local, deben seguir estos lineamientos para la elaboración y aprobación del CAP.

1.9. Matrices de Delimitación de Competencias y Distribución de Funciones - Decreto Supremo N° 049-2009-PCM:

Decreto Supremo que dicta disposiciones para la aprobación de las Matrices de Delimitación de Competencias y Distribución de Funciones de los Ministerios que tienen a su cargo competencias exclusivas y compartidas.

1.10. Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales 2009 - Decreto Supremo N° 047-2009-PCM:

Decreto Supremo que aprueba el "Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales del Año 2009" y otras disposiciones para el desarrollo del proceso de descentralización.

1.11. Proceso de Modernización del Gobierno Regional de la Gestión - Ordenanza Regional N° 035-2007-GRSM/CR:

La referida Ordenanza Regional nos indica en sus Artículos: PRIMERO; Declárese el proceso de modernización de la Gestión del Gobierno Regional de San Martín, con el objeto de incrementar su eficiencia, mejorar la calidad del servicio a la ciudadanía, y optimizar el uso de los recursos; y SEGUNDO, el proceso de modernización implica acciones de reestructuración orgánica, reorganización administrativa, fusión y disolución de las entidades del Gobierno Regional en tanto exista duplicidad de funciones o integrando competencia o funciones afines.

2. PLANIFICACIÓN SOCIAL Y EDUCATIVA:

2.1. NIVEL NACIONAL

2.1.1. Proyecto Educativo Nacional:

El "Proyecto Educativo Nacional al 2021: La Educación que Queremos para el Perú", es un instrumento tanto para la formulación y ejecución de políticas públicas, como para la movilización ciudadana; fue aprobado por Resolución Suprema N° 001-2007-ED del 06 de enero de 2007.

Visión:

"Todos desarrollan su potencial desde la primera infancia, acceden al mundo letrado, resuelven problemas, practican valores, saben seguir aprendiendo, se asumen ciudadanos con derechos y responsabilidades, y contribuyen al desarrollo de sus comunidades y del país combinando su capital cultural y natural con los avances mundiales".

Objetivos Estratégicos:

- Oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos.
- Estudiantes e instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad.
- Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia.
- Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad.
- Educación superior de calidad se convierte en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional.
- Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad.

2.1.2. Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2007-2011 - PESEM:

El PESEM del sector Educación 2007-2011, fue aprobado mediante Resolución Ministerial N° 0190-2007-ED del 09 de mayo de 2009. Tiene como objetivo canalizar las orientaciones y compromisos de los Acuerdos Internacionales y Nacionales, los objetivos estratégicos del PEN y las políticas del Gobierno Nacional que se ha trazado para el quinquenio, programando la inversión pública en educación.

Lineamientos de Política:

- ✓ Lograr una educación con equidad y calidad, relevante para la vida.
- ✓ Mejorar la gestión y el uso de los recursos públicos asignados al Sector Educación.
- ✓ Consolidar al Sector en el ámbito nacional.

Visión:

“Construir un sistema direccionado a la eficiencia y eficacia, que propicie que las personas se desarrollen y se encuentren identificadas con la educación, la cultura, el arte, la ciencia y tecnología y el deporte como elementos del desarrollo humano”.

Misión:

“Somos el sector del Estado que busca asegurar que todas las personas dispongan de las mejores oportunidades y los medios para lograr aprendizajes y conocimientos, potenciando el aporte formativo en los contextos socioculturales e interculturales para así contribuir a mejorar el desarrollo humano de los peruanos”

Objetivos Estratégicos:

a. Objetivos Estratégicos Generales:

- ✓ Incrementar los niveles de calidad y equidad de los servicios del Sector Educación.
- ✓ Promover el conocimiento y práctica de la ciencia y tecnología, la cultura y los deportes.
- ✓ Asegurar la implementación de las políticas del Sector en los gobiernos regionales y locales, con participación de la sociedad y el sector privado.

b. Objetivos Estratégicos Específicos:

OEG 1: Incrementar los niveles de calidad y equidad de los servicios del Sector Educación:

- ✓ Ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la educación para niñas y niños menores de seis años.
- ✓ Asegurar que todas las niñas y niños concluyan una educación primaria de calidad.
- ✓ Ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la educación secundaria.
- ✓ Mejorar el acceso y la calidad de los servicios educativos, respetando la diversidad cultural y lingüística y el buen trato al medio ambiente, con énfasis en áreas rurales.
- ✓ Asegurar una educación de calidad para las personas con necesidades educativas especiales.
- ✓ Reducir el analfabetismo y ampliar las oportunidades educativas para aquellas personas que no pudieron acceder a la Educación Básica Regular.
- ✓ Mejorar la infraestructura y el equipamiento, incluida las TICs.
- ✓ Consolidar las instituciones públicas de formación superior como centro de estudios e investigación de calidad y orientados a las necesidades del mercado.
- ✓ Fortalecer y revalorar la carrera magisterial.

OEG 2: Promover el conocimiento y práctica de la ciencia y tecnología, la cultura y los deportes:

- ✓ Fomentar el desarrollo de capacidades de investigación científica y tecnológica.
- ✓ Fomentar la participación de las personas en actividades recreativas y deportivas en el ámbito local, regional y nacional.
- ✓ Proteger, conservar y promover el Patrimonio y las diversas manifestaciones culturales del país.

OEG 3: Asegurar la implementación de las políticas del Sector en los gobiernos regionales y locales, con participación de la sociedad y el sector privado:

- ✓ Fortalecer la descentralización de la gestión del sistema educativo y la moralización del Sector Educación en todas sus instancias.
- ✓ Desarrollar las capacidades de planeamiento y gobierno sectorial, fomentando una cultura de planificación, evaluación y vigilancia social de la educación, con participación activa de la comunidad.

2.2. NIVEL REGIONAL.

2.2.1. Plan Concertado de Desarrollo Departamental – PCDD-2008/2015:

Visión:

“San Martín región promotora del desarrollo humano e igualdad de oportunidades con instituciones y organizaciones fortalecidas y líderes comprometidos. Con desarrollo económico sustentado en un territorio ordenado y en el manejo autónomo y sostenible de sus recursos naturales, culturales y reconocido como destino turístico”.

Ejes Priorizados:

a. Eje Económico:

- ✓ Aprovechar oportunidades para desarrollar cadenas de agro exportación: café, cacao, palma aceitera, pijuayo, lácteos y cárnicos, acuicultura, piñón y caña de azúcar y sacha inchi.
- ✓ Aprovechar oportunidades para promover y desarrollar organizaciones empresariales.
- ✓ Aprovechar oportunidades para desarrollar el Turismo.

b. Eje Recursos Naturales y Medio Ambiente:

- ✓ Combatir y detener la deforestación.
- ✓ Combatir y detener la tala ilegal, tráfico de tierras y recurso hídrico.

c. Eje Institucional:

- ✓ Mejorar y fortalecer la institucionalidad regional.

d. Eje Social:

- ✓ Detener y reducir la violencia familiar.
- ✓ Detener y reducir la desnutrición de menores de 5 años de edad.
- ✓ Ampliar el acceso a los servicios de salud.
- ✓ Mejorar y ampliar el saneamiento básico.
- ✓ Incrementar la cobertura educativa en la primera infancia:

INDICADOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	BASAL	META AL 2012
Incrementar la cobertura educativa en la primera infancia	Incrementar la Cobertura Educativa en la Primera Infancia de la Región San Martín	% de niños y niñas de 0 a 2 años atendidos por el sistema educativo en el I ciclo de EBR.	3.7%	13%
		% de niños y niñas de 3 a 5 años atendidos por el sistema educativo en el II ciclo de EBR.	42.7%	60%

- ✓ Incrementar el rendimiento escolar:

INDICADOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	BASAL	META AL 2012
Incrementar el Rendimiento escolar.	Incrementar el porcentaje de alumnos del III ciclo de EBR que obtienen los logros de aprendizaje suficientes en Comunicación Integral y Matemática	Porcentaje de alumnos del III ciclo que alcanzan nivel suficiente en Comprensión Lectora.	7.6%	10.6%
		Porcentaje de alumnos del III ciclo que alcanzan nivel suficiente en Matemática.	42.7%	7.19%

2.2.2. Proyecto Educativo Regional de San Martín (PERSAM):

El PERSAM, fue oficializado y ratificado mediante Ordenanza Regional N° 024-2007-GRSM/CR del 23 de julio de 2007, como instrumento de gestión de la educación que orienta al 2021 los destinos de la Educación en la Región San Martín. Recoge los ideales y aspiraciones de la población sanmartinense, el mismo que ha sido construido mediante un proceso participativo y concertado entre el Estado y la sociedad civil, contiene las políticas regionales de educación para el fortalecimiento y desarrollo del capital social y capital humano en armonía con el contexto cultural, social, ambiental y económico.

Visión:

“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”.

Políticas:

- **Política 1:** Mejorar la calidad educativa. Sistema educativo regional que forma personas con capacidades científicas, humanistas, ético morales, tecnológicas y productivas, que asumen un proyecto de vida con responsabilidad y compromiso generacional, en un marco de igualdad de oportunidades.
- **Política 2:** Promover una sociedad educadora. Sociedad educadora comprometida con el desarrollo de la comunidad, promoviendo la acción individual, colectiva e intersectorial, el liderazgo social, la participación democrática que compense las desigualdades.
- **Política 3:** Contribuir al desarrollo regional. Educación superior con características regionales y locales, enmarcada en los retos del desarrollo humano regional, orientada a generar una cultura de sostenibilidad de los recursos naturales, de la biodiversidad en interculturalidad amazónica, así como al logro de la equidad social y los valores de la convivencia.
- **Política 4:** Desarrollo docente integral. Docentes con cultura pedagógica de calidad que potencie la formación continua integral y su desempeño, de aprendizaje permanente, investigación, liderazgo y participación, centrado en el desarrollo de capacidades críticas y creativas de los estudiantes.
- **Política 5:** Gestión educativa eficiente, participativa y descentralizada. Participación democrática y descentralizada de los actores sociales para una gestión educativa eficiente, intersectorial e interinstitucional, particularmente de los padres de familia y de las instituciones educativas.

Lineamientos de Política:

Política 1. Mejorar la calidad educativa:

- Atención integral a la primera infancia, garantizando el acceso de los niños de 0-5 años al sistema educativo.
- Ampliar la cobertura y la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo.
- Mejorar los logros de aprendizajes.
- Incorporar paulatinamente a los niños con necesidades especiales a la educación básica regular.
- Diversificar el currículo y articularlo a las necesidades, a los procesos productivos y al desarrollo sostenible de la región.
- Promoción de capacidades comunicativas en su lengua aborígen.
- Establecer estándares de calidad educativa en coherencia con los estándares nacionales e internacionales.
- Priorizar el mejoramiento de la infraestructura de las instituciones educativas en el ámbito rural y urbano marginal.

Política 2. Promover una sociedad educadora:

- Fortalecimiento de capacidades en la familia para el desarrollo integral de la infancia.
- Concientización del uso racional y conservación de los recursos naturales.
- Garantizar que los niños, jóvenes y adultos desarrollen capacidades de lectoescritura, producción de textos y expresión oral.

Política 3. Contribuir al desarrollo regional:

- Diseño de programas regionales para articular la formación con los retos del desarrollo humano.
- Vinculación de las instituciones de educación superior al desarrollo regional.

Política 4. Desarrollo Docente Integral:

- Reforma y priorización de la formación continua del docente.
- Políticas laborales y remunerativas ajustadas al desempeño laboral y desarrollo profesional.
- Selección de maestros competentes a zonas rurales de menor desarrollo.

Política 5. Gestión educativa eficiente, participativa y descentralizada:

- Fortalecimiento de la gestión educativa de las instituciones educativas de la región con énfasis en las zonas rurales y comunidades bilingües.
- Estrategias participativas de la familia y comunidad en la gestión educativa.
- Fortalecimiento de capacidades en la gestión educativa de la DRE, las UGEL y de las Instituciones Educativas.
- Impulsar la gestión de recursos con equidad, eficiencia y transparencia.
- Concertación por la educación con los Gobiernos Locales.

2.2.3. Plan de Gobierno Multianual de Educación 2008-2012/PGME:

Nuestra región se caracteriza por tener una gran capacidad para ofrecer respuestas y propuestas que nos plantea la dinámica de la gestión educativa pública en el marco del proceso de descentralización, siendo la formulación del PERSAM, uno de los hitos más importantes, que evidencia esta práctica. El PERSAM como instrumento de gestión estratégica que define los grandes rumbos orientadores de la educación en la región, requiere que en forma creativa e innovadora vayamos operacionalizándolo progresivamente. Para este propósito se ha elaborado el PGME 2008-2012.

El Plan de Gobierno Multianual de Educación 2008-2012, aprobado mediante Resolución Ejecutiva Regional N° 176-2009-GRSM/PGR del 03 de marzo del 2009, es un instrumento de gestión que nos permitirá la articulación del PEN 2021, PESEM 2007-2011 y el PERSAM 2021, priorizando sus políticas y lineamientos educativos.

Misión:

La DRE San Martín, es un órgano especializado del Gobierno Regional, encargado de planificar, ejecutar y administrar las políticas y planes regionales en materia de educación, cultura, deporte, recreación, ciencia y tecnología, en concordancia con las políticas sectoriales nacionales emanadas del MED, mantiene relación técnico normativa con el Ministerio de Educación (artículo 54° del D.S. N° 009-2005-ED), y tiene como misión:

“Generar propuestas y ofertas educativas de calidad, pertinentes y contextualizadas, en el marco del PERSAM, de manera concertada y articulada con la sociedad civil y centradas en la formación integral del hombre sanmartinense, con una perspectiva de interculturalidad, equidad, cohesión social y desarrollo humano sostenible”.

Lineamientos de Políticas del PERSAM	Objetivos del PGME 2008 - 2012
LP 1. Atención integral a la primera infancia, garantizando el acceso de los niños de 0-5 años al sistema educativo.	1. Crear e implementar centros y programas de educación inicial, atendiendo la diversidad sociocultural de la región, las necesidades educativas especiales, fortaleciendo las prácticas oportunas de crianza.
LP 2. Ampliar la cobertura y la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo.	2. Promover el acceso de los estudiantes a un servicio educativo de calidad, garantizando su permanencia y culminación; respetando la diversidad cultural y lingüística; con una cultura ambiental e inclusiva, con énfasis en las poblaciones pobres y de extrema pobreza, en el nivel inicial y secundario.
LP 3. Mejorar los logros de aprendizajes.	3. Validar e implementar el Diseño Curricular Regional Diversificado, determinando las necesidades de aprendizaje de los alumnos para establecer los contenidos básicos y transversales pertinentes orientados al desarrollo de capacidades, valores y actitudes. 4. Mejorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes del I, II y III ciclos de EBR, con estrategias que garanticen su formación integral.
LP 8. Priorizar el mejoramiento de la infraestructura de las instituciones educativas en el ámbito rural y urbano marginal.	5. Mejorar la infraestructura y equipamiento de las instituciones educativas, en atención a las normas establecidas por el sector, priorizando las zonas rurales y urbano marginales.

Lineamientos de Políticas del PERSAM	Objetivos del PGME 2008 - 2012
LP 11. Garantizar que los niños, jóvenes y adultos desarrollen capacidades de lecto escritura, producción de textos y expresión oral.	6. Mejorar las capacidades comunicativas de los estudiantes de EBR e integrantes de la comunidad.
LP 12. Diseño de programas regionales para articular la formación profesional con los retos del desarrollo humano.	7. Diseñar e implementar programas regionales para el desarrollo de competencias laborales.
LP 13. Vinculación de las instituciones de educación superior al desarrollo regional.	8. Impulsar la investigación científica y tecnológica en el sistema educativo con prioridad en la educación superior, vinculada al desarrollo sostenible de la región.
LP 14. Reforma y priorización de la formación continua del docente.	9. Diseñar e implementar programas de formación docente en servicio dirigidas a mejorar los conocimientos, las capacidades y actitudes de los docentes, elevando la calidad de su desempeño, y promoviendo su desarrollo personal, cultural y profesional.
LP 17. Fortalecimiento de la gestión educativa de las instituciones educativas de la región con énfasis en las zonas rurales y comunidades bilingües.	10. Construir un modelo de gestión educativa descentralizada, ética y eficiente, compartida con los gobiernos locales y la comunidad.
LP 19. Fortalecimiento de capacidades en gestión educativa de la DRE, las UGEL y de las instituciones educativas.	11. Desarrollar una cultura de planificación, evaluación, vigilancia social y rendición de cuentas de la gestión educativa.

Anexo B: Propuesta de rediseño organizacional de las instancias de gestión educativa y niveles de gobierno en la región San Martín

En el marco del Modelo de Gestión Educativa Regional, el ETR del Modelo de Gestión Educativa de la DRE San Martín ha iniciado el rediseño de una propuesta organizacional de las instancias de gestión regional, provincial e institucional que le dé sustento a la propuesta, la misma que aún está en etapa de construcción y de ajuste. Así mismo, la propuesta de reestructuración de la DRE debe articularse al proceso de modernización y fortalecimiento de la gestión del Gobierno Regional de San Martín.

Para este proceso de rediseño y ajuste se cuenta con la asistencia técnica de la Cooperación Internacional USAID a través del Proyecto Aprender (2007-2009) y actualmente del Proyecto SUMA.

Al momento, se presentan el rediseño organizacional y propuesta de funciones específicas para la: Reestructuración de las Instituciones Educativas, instancias de cooperación - Redes Educativas, Gobierno Local, Unidades de Gestión Educativa Local y Dirección Regional de Educación

La Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación y la Unidad de Organización y Métodos del Ministerio de Educación, a través de un documento de trabajo titulado: Propuesta de Reestructuración de las Instancias Descentralizadas II.EE., UGEL y DRE, (Diciembre 2008: 4, 5, 6 y 7), dan cuenta de la situación actual de las instancias descentralizadas; diagnóstico situacional que pasamos a desarrollar por constituir un diagnóstico pertinente a nuestro contexto regional.

1. Rediseño Organizacional de las Instituciones Educativas:

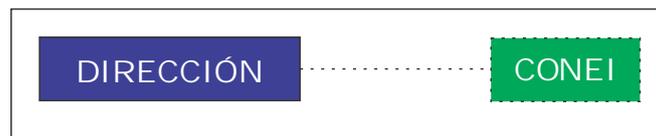
En el Artículo 66° de la LGE N° 28044, se define a la Institución Educativa, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. Es finalidad de la Institución Educativa el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. Sin embargo, para hacer realidad la anhelada definición, debemos tener en cuenta la problemática siguiente y desaparecerlo:

- Bajo nivel académico de los docentes en su desempeño profesional diario por consiguiente es bajo el nivel de logros de aprendizaje de los alumnos.
- Las necesidades de perfeccionamiento de los docentes no son definidas en base a las exigencias y necesidades del servicio educativo.
- La indisciplina laboral de los actores educativos, se traduce en excesivas tardanzas e inasistencias, marcada incidencia en actos de corrupción en el manejo de las propuestas de contratos de personal docente y administrativo, manejo de recursos económicos y otros, actitudes y acciones no éticas que relajan el buen clima institucional.
- La pérdida de liderazgo e inadecuada gestión de los principales procesos por parte de los Directores, como por ejemplo: PEI formulados sin participación de la totalidad de los actores de la comunidad educativa y los CONEI son constituidos sin mayor participación orgánica; por tanto, tienen una débil vida orgánica y no logran articular sus esfuerzos para mejorar la calidad del servicio educativo.

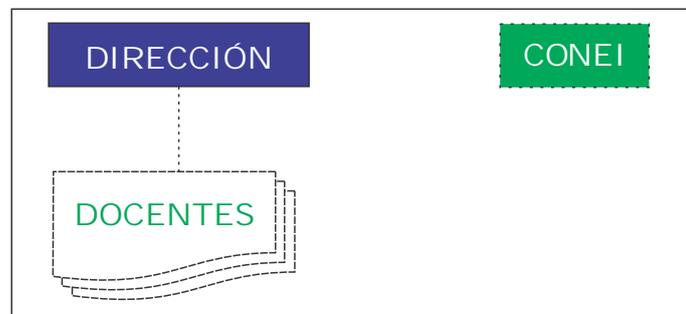
- El manejo de los recursos propios de las Instituciones Educativas Públicas para mejorar o potenciar el servicio educativo, es limitado debido a que las DRE y UGEL, no promueven, no impulsan, ni aplican adecuadamente lo establecido en el Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas Empresariales en las Instituciones Educativas Públicas aprobado por el Decreto Supremo N° 028-2007-ED.
- Las Instituciones Educativas siguen manteniendo el modelo organizacional establecido por la anterior Ley General de Educación N° 23384, sus Reglamentos, y normas complementarias, prevaleciendo en tal sentido áreas y cargos que requieren ser adecuados en función a la legislación vigente

En el marco de este contexto y sobre la base de la propuesta del MGER, la región San Martín se pregunta ¿Cómo podríamos convertir a la Institución Educativa en la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado con verdadera autonomía para el efectivo logro de los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes?

1.1. Institución Educativa de EBR Unidocente:

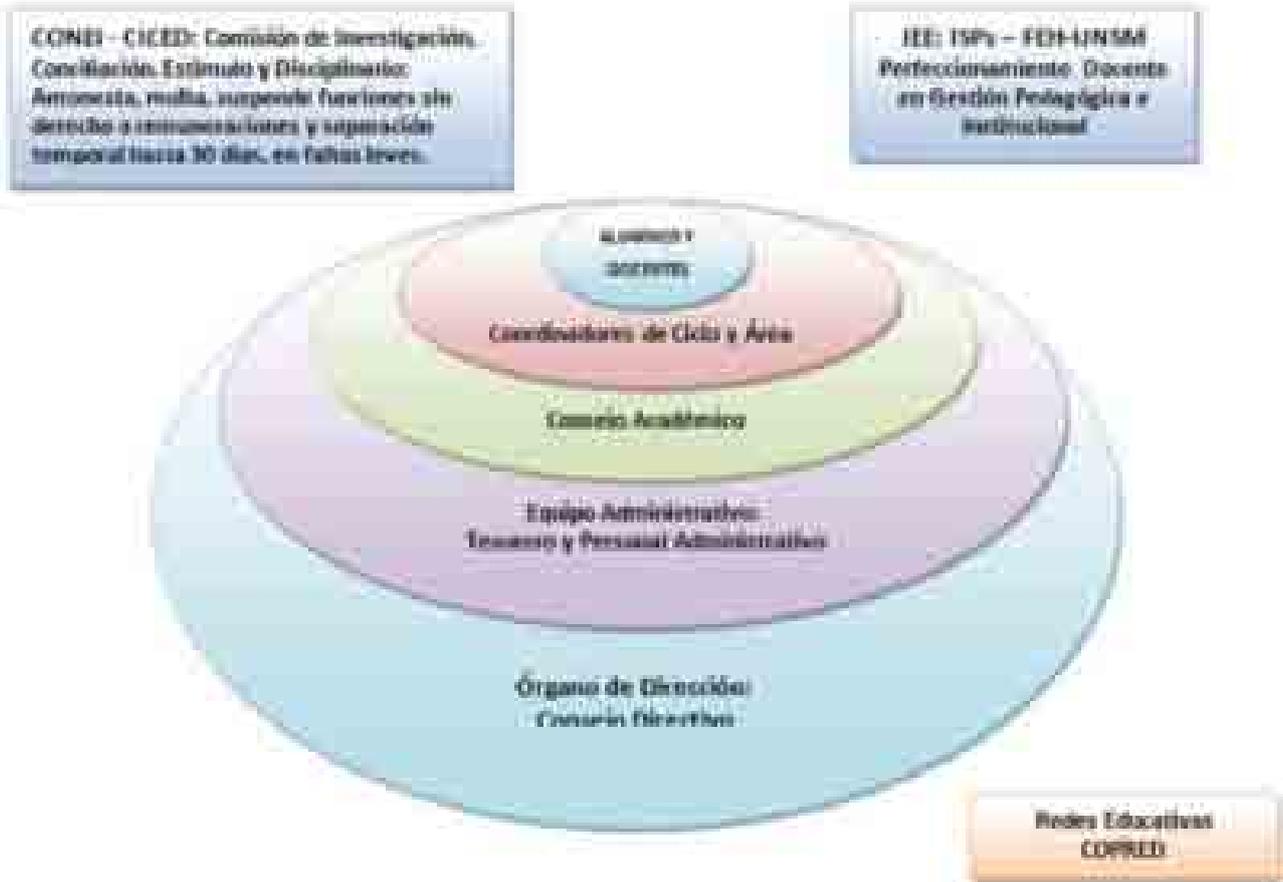


1.2. Institución Educativa de EBR Multigrado

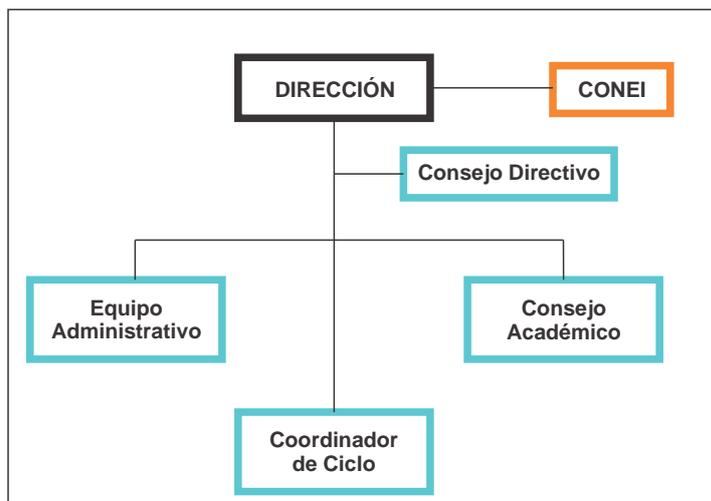


En las instituciones educativas Unidocentes y Multigrados del área rural o urbana, dada su particularidad de contar con uno a cinco docentes con trabajo en aula y además uno de ellos cumple las funciones de Director, es necesario disminuir los requerimientos administrativos por lo que, la exigencia de los instrumentos de gestión (PEI, PCI, RI, PA, IGA), deberían reducirse al Plan Anual de Trabajo, Informe de Gestión Anual y Reglamento Interno, quedando el PEI y el PCI, Plan de Acción (articulado al Plan de Acción Educativa Distrital) y otros instrumentos a responsabilidad de la Red Educativa. La Dirección Regional de Educación diseñará los modelos particulares de cada instrumento de gestión.

1.3. Rediseño Organizacional de una Institución Educativa Polidocente:



1.4. Estructura Orgánica de la Institución Educativa Polidocente:



Para fortalecer el proceso de descentralización del sistema educativo, y en el marco del proceso de reestructuración de las Instancias educativas descentralizadas se propone asignar o delegar la ejecución de algunos procedimientos que actualmente realizan las UGEL a las Instituciones Educativas Polidocente, a partir de 10 secciones por nivel. Estos procedimientos relacionados a las funciones consignadas en el artículo 74º de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, concordante con el artículo 46º del Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, son los siguientes:

Nº	PROCEDIMIENTO	FUNCIÓN
1	Identificar las necesidades de perfeccionamiento docente y administrativo.	"Regular las actividades y servicios que brindan las instituciones Educativas, preservando su autonomía institucional". Artículo 46º, inciso c) del D.S. N° 009-2005-ED.
2	Diseñar y ejecutar proyectos de investigación, mejoramiento e innovación educativa y cultural referidos a su contexto.	
3	Atención de denuncias y ejecución del proceso sancionador en cuanto a faltas leves a través del CONEI y su Comisión Investigación, Conciliación, Estímulo y Sanción – CICES.	
4	Otorgar licencia sin goce de remuneraciones por motivos particulares.	
5	Selección y evaluación de personal docente y administrativo para la permanencia y ascenso. La DRE y las UGEL realizarán el proceso de evaluación para el ingreso docente.	"Conducir el proceso de evaluación y de ingreso de personal docente y administrativo y desarrollar acciones de personal, atendiendo los requerimientos de la Institución Educativa, en coordinación con DRE/UGEL". Artículo 46 inciso g), D.S. N° 009-2005-ED
6	Licencia por maternidad y enfermedad	
7	Licencia por fallecimiento de padres, conyugue e hijos	
8	Licencia sin goce de remuneraciones por estudios de especialización, participación en eventos educativos.	
9	Licencia por función municipal	
10	Encargatura de Director, subdirector, asesor o jefe	
11	Aprobación del Cuadro para Asignación de Personal en forma anual.	
12	Identificar requerimientos de remodelación y/o mantenimiento de la infraestructura educativa.	"Determinar las necesidades de infraestructura y equipamiento, así como participar en su construcción y mantenimiento, en coordinación y con el apoyo del Gobierno Local y Regional". Artículo 46º inciso m) D.S. N° 009-2005-ED.

La autonomía de la Gestión Pedagógica e Institucional, se construye en base al cumplimiento ético, efectivo, productivo y creativo de la Gestión Educativa, por lo que la delegación de estas funciones a las II.EE., deberá ser acompañada con acciones de entrenamiento al personal encargado de realizarlas así como el desarrollo y puesta en marcha de aplicativos informáticos. Ambas acciones complementarias permitirán elevar la calidad del servicio en términos de reducción de tiempos de trámite, pasos o estaciones de trabajo y requisitos solicitados.

1.5. Rediseño Organizacional de las Instancia de Participación y Cooperación (Red Educativa):

1.5.1. Consejo Educativo Institucional (CONEI):

De acuerdo al artículo 22° del Decreto Supremo N° 009-2005-ED, Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, el CONEI es el órgano de participación, concertación y vigilancia ciudadana de la Institución Educativa pública que colabora con la promoción y ejercicio de una gestión eficaz, transparente, ética y democrática que promueve el respeto a los principios de equidad, inclusión e interculturalidad en las Instituciones Educativas públicas.

Es presidido por el Director de la Institución Educativa, y está conformado por los subdirectores, si los hubiera; representantes del personal docente, del personal administrativo, de los estudiantes, de los ex alumnos y de los padres de familia, pudiendo ser integrado también por otros representantes de instituciones de la comunidad local, por acuerdo del consejo.

Para la propuesta del modelo orgánico del CONEI, básicamente estará conformado por un:

- a. Representante del Consejo Directivo de la Institución Educativa:

Está conformado por el personal directivo de las instituciones educativas, como: Director, Sub Director, coordinadores, jefes de áreas y administrador. Es responsable de organizar, conducir y evaluar los procesos de gestión pedagógica, institucional y administrativa de la institución educativa¹.
- b. Representante del Gremio Docente:

Generalmente está representado orgánicamente por el Sindicato Unitario de Trabajadores de Educación o SUTE base de la respectiva institución educativa.

El docente líder elegido tiene la responsabilidad de poner en acción su iniciativa, su fuerza de empuje, disciplina, responsabilidad, compromiso de convocar a sus colegas y demás actores educativos de su comunidad educativa para la construcción de una nueva educación y sociedad. La elección, debe efectuarse mediante el voto secreto, directo y universal de los agremiados.
- c. Representante del Gremio Administrativo:

Representado por el Sindicato de Trabajadores del Sector Educación, generalmente tienen presencia en las instituciones educativas polidocente. Debe ser elegido democráticamente.

¹ Artículo 21°. Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo

d. Representante del Municipio Escolar:

El Municipio Escolar es el organismo que representa a la generalidad de estudiantes de la Institución Educativa, elegido en forma democrática (por voto universal y secreto) y tiene como finalidad promover la participación estudiantil para el ejercicio de sus deberes y derechos.

El Municipio Escolar está formado por dos organismos: La Directiva y el Concejo Escolar.

Cada Municipio Escolar elaborará su Reglamento Interno, el cual será aprobado por el Concejo Escolar en concordancia con la normatividad pertinente al caso.

e. Representante de la Asociación de Padres de Familia:

La APAFA, es una organización estable de personas naturales, sin fines de lucro. Es regulada por el código civil. La APAFA canaliza institucionalmente el derecho de los padres de familia de participar en el proceso educativo de sus hijos. A través de su representante participa activamente en el CONEI².

1.6. Red y Consejo Participativo de la Red Educativa:

Como instancia de cooperación e intercambio y ayuda recíproca entre las Instituciones Educativas, tiene por misión elevar la calidad profesional de los docentes y el logro de mejores aprendizajes, optimizando los recursos financieros y materiales y coordinando con el gobierno local y la UGEL.

La organización de la Red Educativa: Conformado por los CONEI y coordinado por un Coordinador de la Red o Redes.

El Consejo Participativo de la Red o Redes Educativas (COPRED), está conformado por un representante de los CONEI, un representante de los Municipios Escolares, un representante de las AMAPAFAs, un representante de las autoridades locales, Gobierno Local e Instituciones de la sociedad civil.

La Red Educativa tiene por función:

- ✓ Apoyo a la ejecución de planes de educación sectorial y distrital.
- ✓ Diseño y ejecución del Plan de acción de Red e implementarlos a través de proyectos interinstitucionales e intersectorial.
- ✓ Elaborar socializadamente la calendarización del año escolar.
- ✓ Determinar necesidades de perfeccionamiento de capacidades docentes para su ejecución y evaluación.
- ✓ Organizar e impulsar el intercambio de experiencias de gestión pedagógica e institucional.
- ✓ Organizar el Centro de Recursos de Aprendizaje de la Red.
- ✓ Promover el uso racional de los recursos existentes en la comunidad.

1.7. Diseño Organizacional del Gobierno Local:

Las municipalidades en base a la Ley Orgánica Municipal, estipulada en el artículo 82° de la citada Ley, y las funciones de la UGEL señaladas en el artículo 74° de la Ley General de Educación, pone en evidencia el trabajo concertado que debe haber entre los niveles de

² Artículo 6°. Ley N° 28628. Ley que Regula la Participación de las APAFAS en las II.EE. Públicas y su Reglamento

gobierno local y regional con sus instancias de gestión descentralizadas, debiendo desarrollar acciones sin interferencia y duplicidad de recursos en relación a las ocho (08) funciones principales y desde la Oficina de Educación y Desarrollo Humano (OEDH):

- ✓ Diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Local y con el aporte, en lo que corresponda, de los gobiernos locales.
- ✓ Promover la diversificación curricular.
- ✓ Monitoreo y asesoramiento de la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas.
- ✓ Construcción, equipamiento y mantenimiento de la infraestructura de los locales educativos de la jurisdicción.
- ✓ Apoyo a la creación de redes educativas.
- ✓ Impulso y organización del Consejo Participativo Local de Educación (COPALE).
- ✓ Apoyo a la incorporación y el desarrollo de nuevas tecnologías educativas.
- ✓ Promoción, coordinación, ejecución y evaluación de los programas de alfabetización.

Se visiona una UGEL especializada en Gestión Educativa (Poderosamente pedagógica) que responda a su contexto provincial y/o distrital, responsable de la articulación de los planes de acción educativa de los Gobiernos Locales y las Redes Educativas.

2. Rediseño Organizacional de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL):

La UGEL es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía administrativa y de gestión en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia. Dicha jurisdicción territorial puede ser modificada bajo criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y facilidades de comunicación, en concordancia con las políticas nacionales de descentralización y modernización de la gestión del Estado.

La principal finalidad de las UGEL, es la de fortalecer las capacidades de gestión pedagógica y administrativa de las Instituciones Educativas para lograr su autonomía (Artículo 73°, Ley General de Educación N° 28044); sin embargo, detiene este propósito la problemática siguiente:

- ❖ Las UGEL que no es unidad ejecutora de presupuesto, está supeditada a las decisiones administrativas resolutorias de la UGEL que ejecuta el respectivo presupuesto, lo cual no le permite brindar el apoyo técnico pedagógico y administrativo oportuno al servicio educativo y resolver los problemas de las Instituciones Educativas.
- ❖ Las UGEL de capitales de departamento (Trujillo, Ica, Cajamarca y Chachapoyas) no han sido implementadas, los que han sido creados, aún no han logrado implementar la totalidad de sus sistemas administrativos, lo que origina que su rol sea asumido y compartido con la DRE, dando lugar a interferencia y duplicidad de funciones.
- ❖ Las UGEL han constituido sus COPALE, sin embargo son pocas las que han logrado concretar sus Proyecto Educativo Local y establecer su funcionamiento regular. La mayoría de las UGEL tienen una débil relación con los gobiernos locales.
- ❖ Los Cuadros de Asignación de Personal de las UGEL, son previstos sin el respectivo presupuesto, lo cual no permite desarrollar acciones de personal para posibilitar el acceso de profesionales calificados para cubrir los órganos de línea de la sede de cada UGEL.
- ❖ La función principal de las UGEL, como el acompañamiento y monitoreo técnico pedagógico a las Instituciones Educativas es realizada con deficiencias ocasionada por la carencia de recursos y de personal calificado para estas actividades. Los especialistas en educación realizan actividades mayoritariamente de tipo administrativo, hay predominio del trabajo

administrativo sobre lo técnico pedagógico.

- ❖ Limitada capacidad técnica y profesional del capital humano, debido a que se carece de una cultura de evaluación organizacional y de comportamiento laboral ético, efectivo y creativo.
- ❖ Deficiente equipamiento e implementación tecnológica que posibilite el manejo de los sistemas administrativos y apoye con eficiencia y eficacia el proceso educativo.

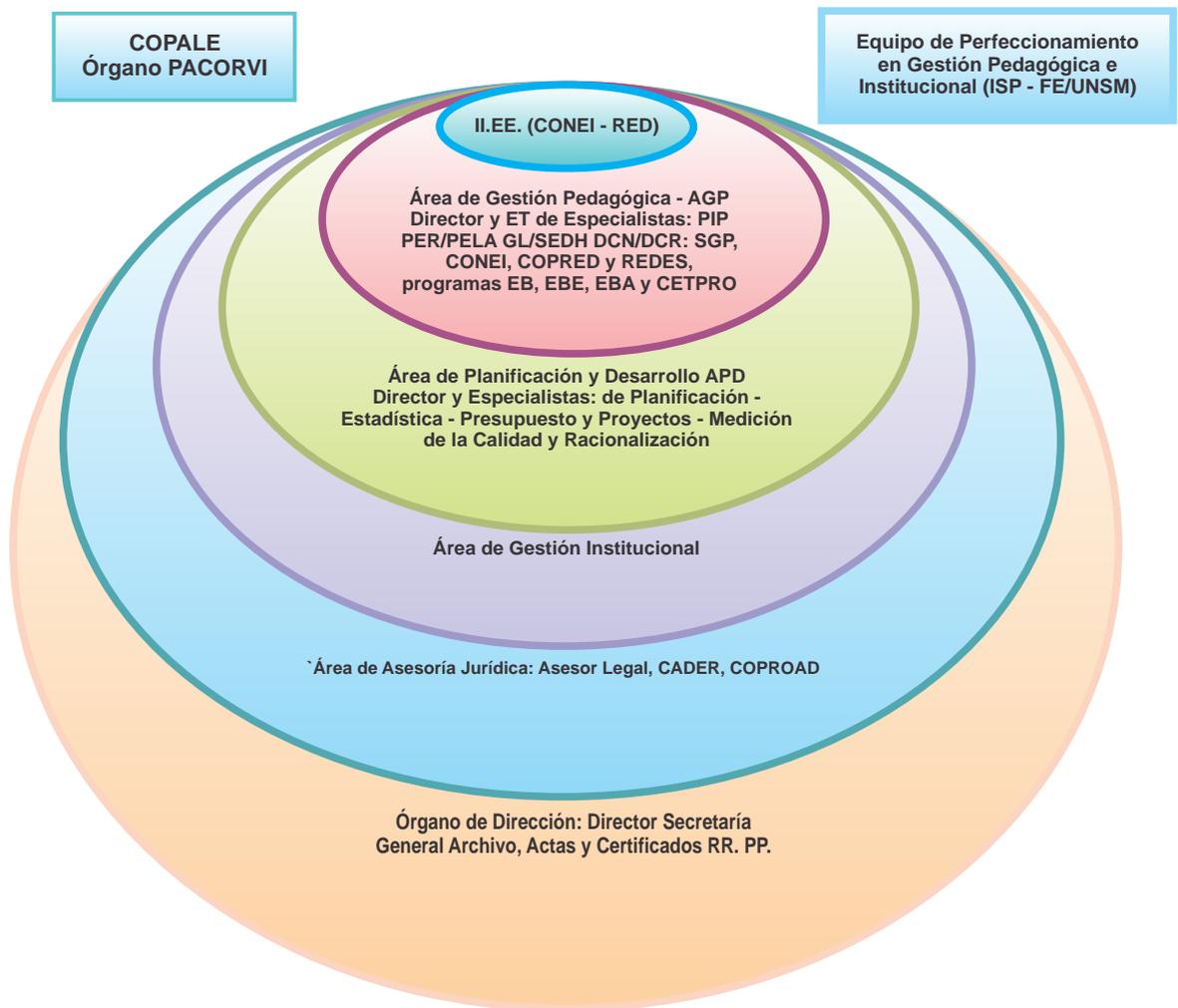
En base a la problemática referida, ¿Cómo convertir a las UGEL en una poderosa herramienta pedagógica y con autonomía en el ámbito de su competencia?

2.1. Responsabilidades de la Unidad de Gestión Educativa Local:

- ✓ Operativizar las políticas educativas locales, regionales y nacionales.
- ✓ Conducir el proceso de formulación del PEL participativamente en coordinación con el Gobierno Local e implementarlo.
- ✓ Articular concertadamente los PEI de las Instituciones Educativas y de las Redes con el Plan de Acción Educativa Distrital, con el PEL y el PERSAM.
- ✓ Operativizar los proyectos y programas educativos, culturales y deportivos a nivel local.
- ✓ Gestionar alianzas estratégicas para el cumplimiento de los lineamientos de política local y regional.
- ✓ Recoger, procesar y sistematizar la información de gestión pedagógica e institucional e informar a la DRE para la toma de decisiones.
- ✓ Diseñar los POI articulados al Plan de Acción Educativa Distrital, PEI de las Redes, PER, PGME y PEN.
- ✓ Formular, ejecutar y evaluar su presupuesto institucional, en concordancia con los requerimientos de las Redes e Instituciones Educativas.
- ✓ Participar en espacios de concertación local para el financiamiento del presupuesto.
- ✓ Asesorar a las Redes e Instituciones Educativas en la formulación de su presupuesto y la implementación de los Centros de Recursos de Aprendizaje.
- ✓ Informar a la DRE, a la Contraloría General de la República y a la opinión pública, los resultados de su gestión – Día de Resultados.
- ✓ Impulsar la organización y garantizar las condiciones necesarias para el funcionamiento del COPALE, en concordancia con los lineamientos locales y regionales.
- ✓ Ejecutar el Programa de Perfeccionamiento Docente y Administrativa con la participación de aliados estratégicos.
- ✓ Conducir el proceso de evaluación docente y administrativo para efectos de contrato.
- ✓ Actualizar los instrumentos de gestión institucional y pedagógica en concordancia con el modelo de gestión educativa.
- ✓ Monitorear y acompañar el proceso de evaluación para la permanencia y ascenso del personal docente y administrativo en las Redes e Instituciones Educativas.
- ✓ Participar en el proceso de nombramiento de los docentes, administrativos, así como en la designación y encargatura de Directores de las Instituciones Educativas.
- ✓ Promover programas de promoción para el desarrollo de un clima de identidad institucional favorable.
- ✓ Consolidar y evaluar los requerimientos de bienes y servicios de las Redes e Instituciones Educativas.
- ✓ Aplicar instrumentos de acompañamiento, monitoreo y evaluación pertinente para las Instituciones Educativas y Redes Educativas.
- ✓ Aplicar instrumentos de acompañamiento, monitoreo y evaluación al desempeño administrativo de los trabajadores de la respectiva UGEL.
- ✓ Aplicar estrategias para la capacitación en acompañamiento y monitoreo a los directores y

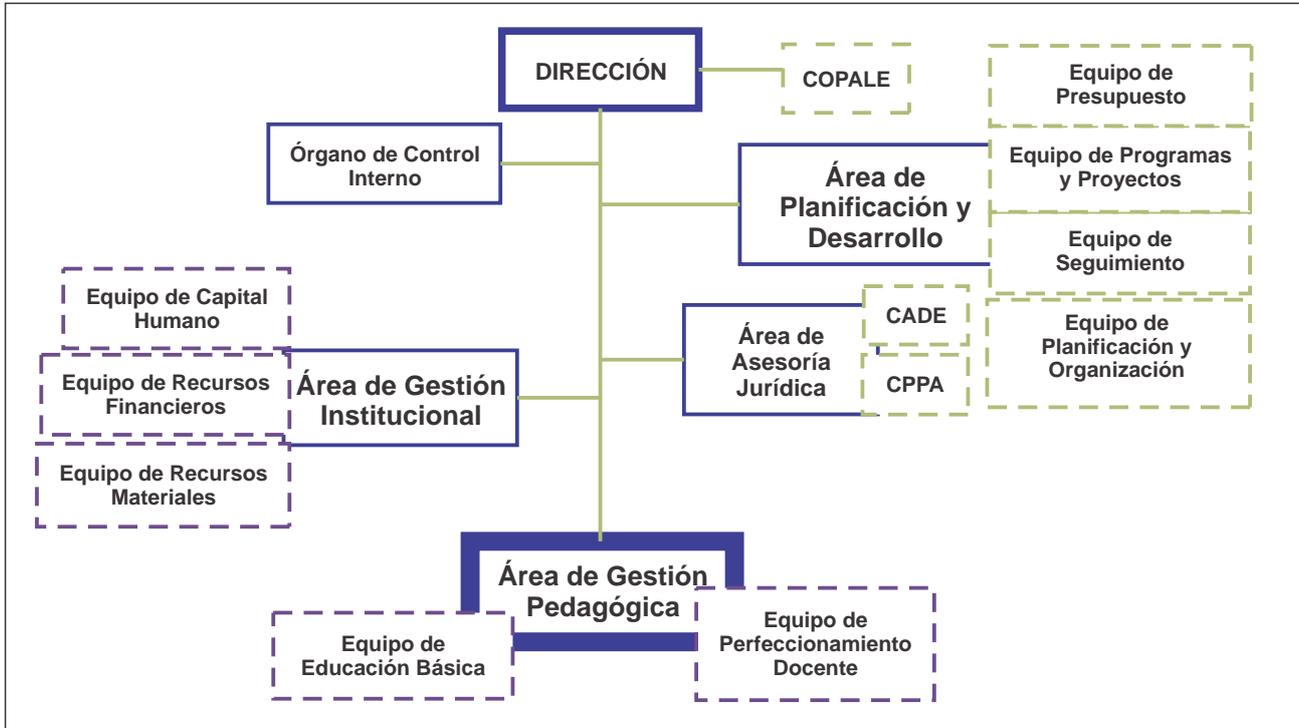
- subdirectores de las Instituciones Educativas y a las Redes Educativas.
- ✓ Asesorar y monitorear en procesos pedagógicos a las Redes Educativas Bilingües.
 - ✓ Asesorar el diseño y sistematización de proyectos de investigación, mejoramiento e innovación educativa, cultural y deportiva a las Redes Educativas e II.EE.
 - ✓ Promover círculos de estudios de investigación e innovación educativa y cultural.
 - ✓ Monitorear y ejecutar las acciones de promoción de la ciencia, tecnología, cultura, deporte y recreación a nivel local y redes educativas.
 - ✓ Asesorar en la organización en eventos culturales, deportivos y recreativos a los gobiernos locales.
 - ✓ Participar en la implementación del Sistema de Seguimiento de la Gestión Pedagógica e Institucional a nivel local y regional.

2.2. Rediseño Organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local:



2.3. Organigrama de la Unidad de Gestión Educativa Local:

3. Rediseño Organizacional de la Dirección Regional de Educación (DRE):



La DRE San Martín es un órgano especializado del Gobierno Regional responsable del servicio educativo en el ámbito de su respectiva circunscripción territorial. Tiene relación técnico normativa con el ministerio de Educación. La finalidad de la DRE es promover la educación, la cultura, el deporte, la recreación, la ciencia y la tecnología³.

La problemática común entre la DRE y las UGEL, casi son las mismas, las diferencias son las siguientes:

La DRE, en la práctica cumple la misma función que las UGEL lo que no le permite asumir plenamente ni cumplir su rol rector de órgano especializado del Gobierno Regional.

La DRE han constituido el COPARE, sin embargo su funcionamiento es aún limitado, no se nota la institucionalidad en la implementación y seguimiento del PER San Martín.

Las estructuras organizacionales no se ajustan plenamente a lo dispuesto por la Ley General de Educación y tienen una débil articulación con la Gerencia de Desarrollo Social de los Gobiernos Regionales, sus direcciones y/o unidades orgánicas.

El alto índice de desplazamiento del personal profesional y técnico, y la congestión y requerimiento administrativo, no permite concretar en resultados favorables para mejorar la calidad del servicio.

En tal sentido, **¿Cómo convertir a las Dirección Regional de Educación en un órgano rector especializado de la educación, cultura, ciencia, tecnología, deporte y recreación del**

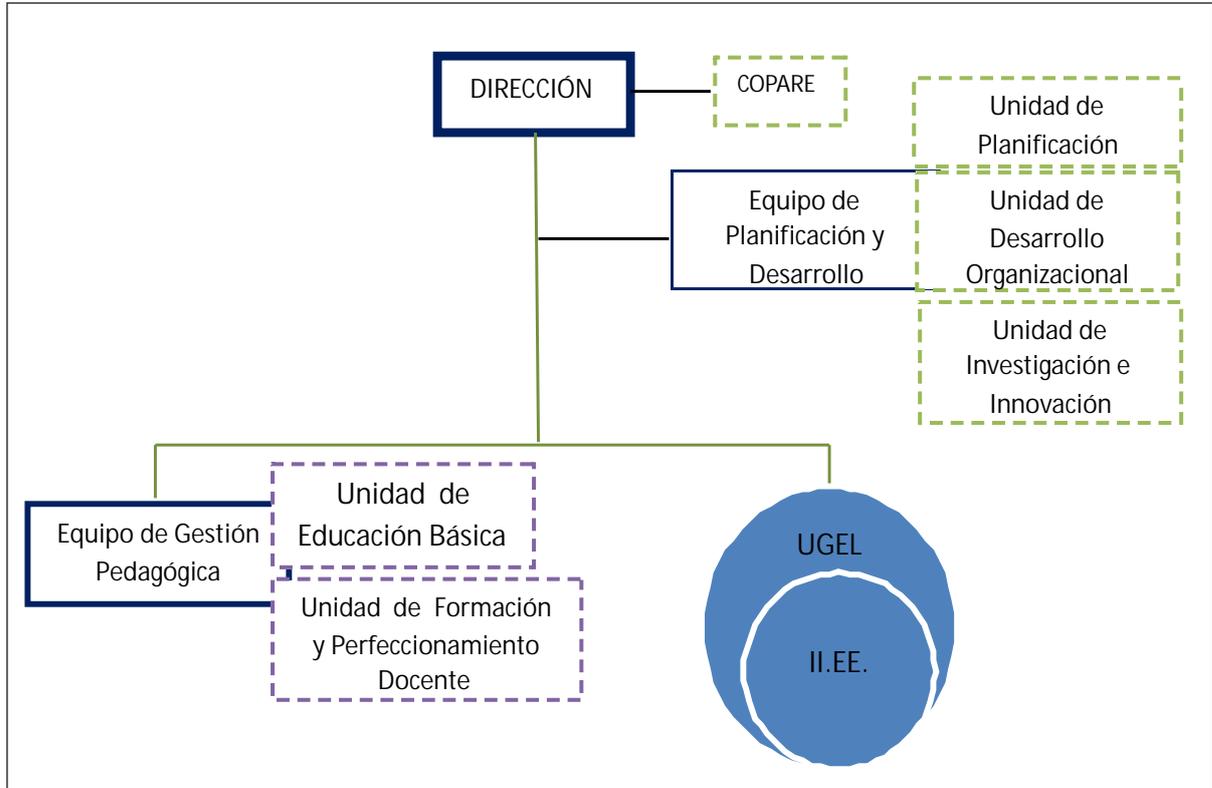
³ Artículo 76°. LGE N° 28044

Gobierno Regional de San Martín?

3.1. Responsabilidades de la Dirección Regional de Educación:

- ✓ Diseñar y asesorar la implementación de políticas educativas regionales.
- ✓ Establecer lineamientos de política educativa en materia de diversificación curricular regional y local.
- ✓ Diseñar lineamientos de política de educación intercultural bilingüe y sistematizar las experiencias educativas exitosas.
- ✓ Regular la intervención de las instituciones públicas y privadas en las Instituciones Educativas Bilingües.
- ✓ Planificar, organizar e implementar políticas y normas relacionadas con la investigación e innovación educativa y cultural.
- ✓ Impulsar y priorizar proyectos de mejoramiento e innovación para contribuir a la mejora de la calidad educativa.
- ✓ Diseñar lineamientos para la promoción de la ciencia, tecnología, cultura, deporte y recreación.
- ✓ Diseñar estrategias para evaluar la implementación del PERSan Martín para su mejora continua.
- ✓ Diseñar, adecuar y evaluar los programas y proyectos educativos y culturales estratégicos regionales.
- ✓ Suscribir y ejecutar convenios y alianzas intersectoriales y con la Cooperación Nacional e Internacional.
- ✓ Diseñar e implementar el Sistema de Seguimiento de la Gestión Educativa, para la toma de decisiones.
- ✓ Diseñar estrategias de articulación de los Planes Operativos de la DRE, UGEL, RED e Instituciones Educativas.
- ✓ Informar semestralmente a la Gerencia Desarrollo Social, a la Contraloría General de la República y a la opinión pública, los resultados de la gestión – Día de los Resultados.
- ✓ Impulsar la organización y garantizar las condiciones necesarias para el funcionamiento de las instancias de participación (COPARE y COPALE), en concordancia con los lineamientos básicos regionales y nacionales.
- ✓ Diseñar, asesorar y evaluar la implementación del Programa Regional de Formación y Perfeccionamiento Docente y Administrativa, en base a las necesidades de las II.EE.
- ✓ Diseñar e implementar un sistema de comunicación e información interna, intersectorial y entre los niveles de gobierno.
- ✓ Implementar el rediseño organizacional del sistema educativo regional de acuerdo a la normativa vigente y al modelo de gestión educativa.
- ✓ Actualizar los instrumentos de gestión institucional y pedagógica en concordancia con el modelo de gestión educativa.
- ✓ Conducir el proceso de selección y designación de los Directores de las UGEL.
- ✓ Diseñar un programa de identidad institucional para favorecer el desempeño ético, efectivo e innovador del personal.
- ✓ Diseñar, aplicar y evaluar instrumentos para el monitoreo y evaluación de la gestión pedagógica e institucional en las UGEL.
- ✓ Promover una cultura de evaluación para la mejora permanente de la calidad educativa.
- ✓ Organigrama de la Dirección Regional de Educación:

3.2. Organigrama de la Dirección Regional de Educación:



Anexo C: Equipo Político y Técnico de Elaboración del Modelo de Gestión Educativa Regional

PRESIDENTE DEL GOBIERNO REGIONAL DE SAN MARTÍN
Lic. César Villanueva Arévalo

VICEPRESIDENTE DEL GOBIERNO REGIONAL DE SAN MARTÍN
Prof. Javier Ocampo Ruíz

GERENTE REGIONAL DE DESARROLLO SOCIAL
Lic. Eduardo Sáenz Piedra

DIRECTOR REGIONAL DE EDUCACIÓN SAN MARTÍN
Lic. José Natividad Linarez Valles

EQUIPO TÉCNICO REGIONAL
MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA REGIONAL

Lic. José Natividad Linarez Valles
Lic. Lizandro José Luis Díaz Callacná
Abogado Pedro Macedo Casique
Prof. Robert García Jaramillo
Prof. Inmer Leyva Pereyra
Prof. Wilson Guerrero Villacorta

EQUIPO TÉCNICO AH DOC

Soc. José Luis Gargurevich Valdez
Bach. Luis Pinedo Casique
Contador Ted Vásquez Chaparro
Ing. Roberto Guevara Altamirano
Prof. Elena Ruiz de Mera

ASESORÍA TÉCNICA

Soc. José Luis Gargurevich Valdez
Prof. Teócrita Pinedo Arévalo
UDAID/PERÚ - AED – Aprende
USAID/PERÚ – SUMA
Ministerio de Educación

DISEÑO

Prof. Asler Olson Saavedra García

DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
DE SAN MARTÍN
MOYOBAMBA – PERÚ
2010

Anexo D: Referencias Bibliográficas

1. Banco Mundial. ¿Qué puede hacer un Gobierno Regional para mejorar la educación?. El caso de Junín. Lima-Perú. 2008
2. CASASSUS, Juan. La Gestión Educativa en América Latina. Problemas y Paradigmas. Chile. 2005.
3. Constitución Política del Perú.
4. CISNEROS Luis, GARAYCOA Hugo e IZUSQUI Jorge. Los nuevos saberes, actitudes y valores. Consejo Nacional de Educación. Lima-Perú. 2010.
5. Consejo Nacional de Educación. Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú. Lima-Perú. 2007.
6. DE ZUBIRÍA SAMPER, Julián. De la Escuela Nueva al Constructivismo. Un análisis crítico. 1era. Ed. Colombia. 2001.
7. Dirección Regional de Educación de San Martín. Proyecto Educativo Regional San Martín 2005 –2021. Moyobamba – Perú. 2007.
8. Gobierno Regional de San Martín. Plan de Gobierno Multianual de Educación 2008-2012. Moyobamba-Perú. 2008.
9. GUERRERO ORTIZ, Luis. ¿Es la autonomía la clave para una escuela mas efectiva?-Lima-Perú. 2004.
- 10.IGUIÑIZ ECHEVERRÍA, Manuel. Descentralización del Sistema Educativo. Tarea. Lima-Perú. 2008.
- 11.Instituto de Pedagogía Popular – IPP. Seminario Internacional Modelos Pedagógicos: Pedagogía Crítica. Lima-Perú. 2009.
- 12.SINEACE – IPEBA. Capital Humano y Competitividad. IV Seminario Internacional sobre Normalización y Certificación de Competencias Laborales y Profesionales. Lima-Perú. 2010.
- 13.Ministerio de Educación. El Programa Estratégico de Educación en Áreas Rurales. Lima-Perú. 2003.
- 14.Ministerio de Educación. Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2007-2011- PESEM-Educación. Lima-Perú. 2007.
- 15.Ministerio de Educación. Reestructuración de las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada. Lima-Perú. 2009.
- 16.Ley General de Educación N° 28044.

17. SÁNCHEZ LIHÓN, Danilo. Encinas, Maestro del Perú Profundo. Lima-Perú. 1999.
18. SALAZAR OCHOA, Luis. La gestión educativa en el Perú. Entre la eficiencia y la democracia. Lima-Perú. 2006.



perú
sanmartín
regiónverde

GOBIERNO REGIONAL