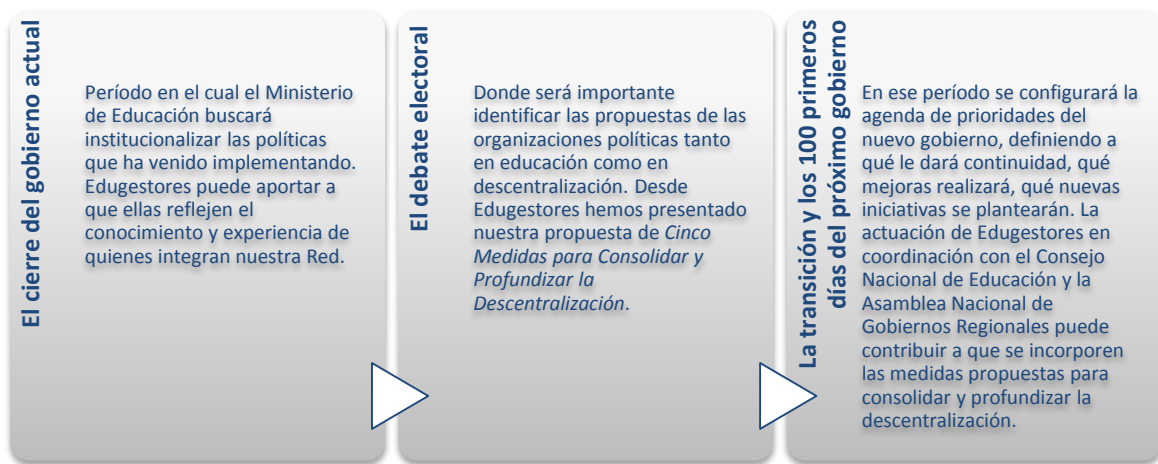


## CONCLUSIONES EDUGESTORES DEBATE N°6

### AGENDA DE DEBATES 2016

#### TEMAS PRIORIZADOS

Al inicio de cada año la Red Edugestores discute y define los temas que priorizará en su Agenda Anual de Debates. Este año se presentarán tres momentos clave en los que Edugestores puede participar con su experiencia y propuestas:



Para motivar la discusión los administradores de la Red propusieron los siguientes temas de debate para el presente año:

- 1. Educación y descentralización en el cambio de gobierno.** Análisis de las propuestas educativas y de gestión descentralizada presentes en el debate electoral y en los Planes de Gobierno de las organizaciones que compiten en las Elecciones Generales del 2016. Seguimiento a las prioridades educativas y de descentralización del nuevo gobierno y a las cinco medidas propuestas por Edugestores con la finalidad de incorporarlas en la agenda de gobierno.
- 2. Buenas prácticas de gestión educativa descentralizada.** Compartir buenas prácticas e información actualizada y análisis sobre avances en la implementación de los lineamientos de gestión descentralizada, modelos de gestión educativa territorial, compromisos de desempeño, planeamiento y presupuesto, desarrollo de capacidades para la gestión, relaciones intergubernamentales e intersectoriales, participación y vigilancia.

- 3. Gestión de la Educación Secundaria.** Discutir el modelo pedagógico de la Jornada Escolar Completa, la Secundaria Rural y las condiciones de operación que requieren para su funcionamiento según las características de los estudiantes y sus contextos.
- 4. Diseño e implementación descentralizada del Currículo de Educación Básica.** Colocar en agenda educativa y de gestión descentralizada las políticas pedagógicas conducentes a los aprendizajes de los estudiantes.

Otros posibles temas que podrían dar lugar a grupos de interés especializados son: La educación intercultural bilingüe, la educación técnica, la gestión de la formación docente y el desarrollo de capacidades para la gestión.

## **TEMAS A PRIORIZAR PROPUESTOS POR LOS MIEMBROS DE LA RED**

### **1. Modernización de las DRE y UGEL**

La gestión del servicio educativo desde las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada (IGED), como las DRE y las UGEL, requiere ser más eficiente. Intervenciones como las del PIP GED Rural focalizadas en modernizar procesos en 70 UGEL no han mostrado, hasta el momento, efectos en la mejora de la gestión. No se observa un trabajo en equipo lo que afecta la calidad de los servicios. Así mismo, la estrategia de Compromisos de Desempeño hizo evidentes las dificultades de la mayoría de UGEL para cumplir con las metas establecidas y la falta de cohesión entre UGEL y DRE. La implementación de esta estrategia debe continuar en la medida que contribuya a romper inercias y cuellos de botella en la gestión de las DRE y las UGEL.

También es importante debatir cómo convertir a las IGED en organizaciones que aprenden y producen conocimiento basado en su propia experiencia. Organizaciones que construyen sus estructuras organizacionales con disposición a modificarlas en función a los objetivos educativos nacionales, regionales y locales y teniendo como norte la mejora de la calidad y equidad del servicio educativo. Modificar las estructuras organizativas requiere de capacidades de gestión y adaptación al medio socio-económico y geográfico, una cultura de innovación, evaluación e investigación dirigida a la mejora de los aprendizajes, también de la voluntad política del Gobierno Regional y el apoyo que se reciba del Gobierno Nacional.

*¿No será necesario implementar unidades de investigación educativa en las DRE y modelos de gestión centrados en redes educativas, convirtiendo a los especialistas de las UGEL y DRE en los gestores del conocimiento de dichas redes?*

Por último es importante redefinir el concepto de Instancia de Gestión Educativa Descentralizada (MINEDU – DRE/GRE – UGEL – II.EE.) y no sólo el de la I.E., lo que implica modificar la estructura organizacional de las instancias que monitorean y asisten a la I.E. *¿Cómo podemos mejorar la escuela si no mejoramos la gestión educativa en las UGEL y la DRE?*

## 2. Modelos de gestión educativa con enfoque territorial.

Es clara la necesidad de diseñar e implementar modelos de gestión educativa con enfoque territorial. Construir un modelo territorial es un desafío que exige creatividad e innovación. No es una tarea fácil. Podemos empezar analizando experiencias de gestión de las UGEL que ponen en práctica modelos de gestión eficaces dentro del enfoque de gestión en base a resultados y con enfoque territorial. Estas UGEL resuelven problemas de gestión creativamente, como por ejemplo, las dificultades de los centros escolares para ejecutar la Jornada Escolar Completa (JEC), o problemas para llevar a cabo los programas o políticas del gobierno central y otros.

Temas para discutir en relación a los Modelos de Gestión:

- ¿Están las funciones específicas de cada nivel de gobierno en Educación suficientemente delimitadas? ¿Es claro, por ejemplo, cuál de los tres niveles de gobierno es responsable por los logros de aprendizaje de los estudiantes? ¿Existe un consenso político sobre la responsabilidad de cada nivel de gobierno en la gestión de la educación que evite contradicciones y duplicidades?
- ¿Cómo abordará la UGEL de manera empírica junto con el Municipio y en coordinación con la DRE, la gestión territorial de los compromisos de desempeño, el planeamiento, la gestión del presupuesto, la relación intergubernamental y otros? ¿Las mancomunidades son una buena estrategia para gestionar políticas territoriales? ¿Debemos fortalecerlas?
- ¿Le corresponde al MINEDU promover espacios entre las autoridades de la UGEL o DRE para compartir estos modelos? ¿Quién puede hacerlo? De modo de inspirar a otras IGED a aplicar creativamente estas experiencias inéditas para un funcionamiento eficaz de su propia UGEL, centrada en mejorar el rendimiento escolar de los estudiantes.
- ¿Los modelos de gestión deben señalar cómo impulsarán las redes educativas, urbanas y rurales, así como a las instituciones educativas para que se empoderen y fortalezcan, apoyados por mecanismos locales de participación intersectorial e intergubernamental? Cómo se conformarán los espacios de participación, con autoridades locales y la sociedad civil de cada red educativa? ¿Quiénes garantizarán que la prestación del servicio educativo se brinde con criterios de eficacia, eficiencia, pertinencia y equidad?
- ¿Qué requisitos y competencias debemos exigir a los directores de UGEL, jefes de línea, especialistas, directores de Red y directores de instituciones educativas para estar en condiciones de liderar estos modelos de gestión?
- ¿Dentro de qué marcos normativos se promoverán las relaciones intergubernamentales, dado que algunas interesantes propuestas se han caído por la falta de voluntad política de los gobiernos regionales? ¿Cómo retomar la esencia de las Comisiones de Gestión Intergubernamental, que era que los más altos funcionarios viajaren a escuchar y tomar decisiones ante las demandas de las regiones? Actualmente constituyen una reunión más entre técnicos del MINEDU y funcionarios de los Gobiernos Regionales.

- ¿Qué mecanismos son los más eficientes para gestionar la educación con los Gobiernos Locales e implementar una efectiva coordinación intergubernamental que haga más realista el diseño e implementación de las políticas educativas nacionales?
- ¿Cómo fortalecerán los modelos la relación entre escuela, familia y comunidad para que los estudiantes logren aprendizajes significativos con pertinencia cultural y lingüística?

Nos toca también colocar el tema de la *interculturalidad* en la agenda política de Edugestores como un derecho de los pueblos y niños andinos, amazónicos del país. ¿Qué características debe tener un modelo de gestión descentralizada en contextos donde se desarrolla la Educación Intercultural Bilingüe? Si bien desde hace más de 500 años nuestras formas propias de organización, de vivir, sentir, pensar y hacer de los pueblos andinos y amazónicos del Perú han sido sometidas por el occidentalismo y otras culturas influyentes; la cultura y lengua milenaria aún sigue viva, aunque desgastada. Hoy, nuevos vientos abrigan esperanza de revitalizarlas. Los pueblos originarios del mundo están buscando espacios de organización y reorganización de carácter político, normativo, social y reivindicativo de su cultura y lengua a fin de desarrollarse y alcanzar una calidad de vida con identidad. ¿Cómo les damos un lugar? ¿Cómo hacer para que los modelos de gestión descentralizada en Redes Educativas Rurales acerquen a las DRE y UGEL a los actores educativos y logren su participación – vigilancia comprometida en la planificación curricular y su contextualización a la realidad local.

¿La autonomía de las instituciones educativas en la toma de decisiones relativas a la asignación de recursos para el desarrollo del talento humano, la infraestructura, los equipos tecnológicos, los materiales y todo aquello que el desarrollo de una gestión con enfoque territorial, descentralizada, y por resultados, debe convertirse en una prioridad de la próxima gestión?

¿Cómo fortalecer los órganos y mecanismos de participación, concertación, vigilancia, incidencia?

---

---

Los debates deben concluir con ideas fuerza o sistematizaciones claras que permitan elaborar un documento con temas claves o propuestas concretas que puedan ser tomadas en cuenta por el próximo gobierno.

La propuesta de temas asociados a la gestión descentralizada y la modernización, siempre derivan en los mismos argumentos. Cuando hablamos de Modelos de Gestión, también hacemos referencia a la gestión descentralizada y las relaciones intergubernamentales. Si queremos hacer incidencia en determinados momentos político/electorales debemos ser sintéticos.

Los temas priorizados para “incidencia” en los tres momentos identificados, deberían ser limitados puesto que se requiere explicitar la magnitud, alcance y viabilidad de nuestras propuestas respecto a situaciones objetivamente identificadas (indicadores relevantes que sensibilicen a los decisores políticos).

Las propuestas de Edugestores deben reforzarse en coordinación con el Consejo Nacional de Educación, la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales y otras que ayuden a que se incorporen las medidas propuestas para consolidar y profundizar la descentralización.

Aportar transversalmente a lo largo de los tres tiempos clave para procurar dejar institucionalizadas las políticas educativas que han funcionado y se vienen implementando.

No perder de vista el seguimiento a las cinco medidas propuestas por Edugestores para su evaluación en la agenda educativa del próximo gobierno.

---

### 3. Evaluación y actualización de los Proyectos Educativos Regionales y Planes de Mediano Plazo

Con mucho entusiasmo, dedicación e identidad las regiones elaboraron sus Proyectos Educativos Regionales (PER), muchos de los cuales están cerca de concluir su período de implementación. No obstante, no se ha realizado un seguimiento ni una evaluación interna o externa de los mismos. ¿A quién le corresponde el seguimiento y evaluación de los PER y de sus objetivos estratégicos, año a año?

Evaluar y actualizar las políticas educativas plasmadas en los PER es de gran importancia, aun en los casos en que no se tomaron en cuenta al momento de planificar la gestión educativa regional.

¿Han influido en la débil sostenibilidad de los PER los cambios constantes de directores y especialistas de las DRE y UGEL? ¿Es posible articular a todos los actores del territorio para construir colectivamente una propuesta de PER pertinente que atienda a la diversidad de nuestros pueblos originarios. ¿Cómo conformar los equipos técnicos regionales en Educación para operar, implementar la gestión descentralizada del PER junto al COPARE, COPALE y otras organizaciones?

¿Por qué no está en agenda la pertinencia de los PERs? ¿El horizonte y pistas que plantea el CEPLAN ¿son aun funcionales? Sabiendo que el nuevo gobierno dará cuenta del PEN el 2021 al final de su gobierno, que ruta debemos seguir como grupo para ayudar al nuevo Ministro a marcar hitos que nos ayude a cumplir un mínimo de ésta política de estado? ¿Cuáles serían esos hitos?

También es importante revisar los Planes de Mediano Plazo (PMP) y actualizarlos, pues la mayoría culminan este año y uno de los objetivos de los PMP es comprometer a los Gobiernos Regionales para continuar con las políticas y acciones estratégicas contenidas en dicho plan. Los PMP son instrumentos articuladores de las políticas nacionales y regionales con el planeamiento operativo.

### 4. Buenas prácticas de gestión educativa descentralizada

Capturar y difundir las buenas prácticas de gestión educativa descentralizada que se vienen construyendo a nivel local, regional y nacional en medio de estructuras que no siempre las facilitan, puede y debe ser un objetivo transversal de Edugestores en los tres momentos o tiempos planteados, sobre todo en los primeros 100 días del nuevo gobierno para ayudar, desde la evidencia, a decidir a qué debemos dar continuidad y qué mejoras deberán realizarse.

Es importante que Edugestores catalice las nuevas iniciativas y defienda lo que funciona bien con las armas del testimonio y éxito de lo identificado. Sin embargo para que ello funcione es necesario desde ahora generar un proceso de identificación de estas buenas prácticas en diversas dimensiones de la gestión descentralizada, sobre todo aquellas sostenibles y que aportan a la construcción y el funcionamiento cabal de políticas de mediano y largo plazo. Identificar lo trascendente.

En el campo del planeamiento de mediano plazo el MINEDU recogió buena parte de esas experiencias en las regiones y elaboró una guía de 4 fascículos que puede ser un punto de partida para identificar buenas prácticas en esta área de la gestión.

## 5. Beneficios y riesgos de la descentralización

Este es otro tema relevante de debate en Edugestores. ¿Una descentralización exitosa puede mejorar la eficiencia, la calidad y la responsabilidad del sector público, conduciendo a un fortalecimiento del Estado?

¿La descentralización puede mejorar la calidad de la información y de las estructuras organizativas, logrando, de esta manera, un aumento en la eficiencia del gasto público?

¿Los procesos de descentralización pueden generar condiciones para el desarrollo subnacional y un incremento de los servicios ofrecidos por el gobierno local, con mayor participación ciudadana, evitando aparatos estatales con tradiciones de intervención pública centralizadas y autoritarias?

¿La descentralización puede mejorar el rendimiento macroeconómico general del sector público haciendo participar más estrechamente al contribuyente en las decisiones de gasto?

En cuanto a los riesgos, ¿el proceso de descentralización puede reducir los servicios públicos, dada la menor capacidad de gestión de las IGED, por decisiones políticas erróneas o por la excesiva influencia de grupos de interés locales?

¿Es un riesgo para el Gobierno Central que los entes subnacionales se endeuden y no cumplan sus pagos? Esto ha ocurrido en diversas ocasiones en algunos países de la región, muy especialmente en los grandes estados federales como Brasil y Argentina.

¿Está la descentralización contribuyendo a la eficiencia fiscal? Una diferenciación entre provisión y producción de bienes públicos permite, en primer lugar, distinguir entre dos tipos de descentralización: una, política, que sería el traslado de todo el proceso de provisión de algunos bienes públicos desde el ámbito nacional hacia ámbitos subnacionales, y otra, económica, que sería la transferencia de procesos de producción a la competencia económica. La condición fundamental para que la descentralización política contribuya a la eficiencia sería la participación democrática de los ciudadanos en las decisiones, no sólo sobre gasto sino, principalmente, sobre los aportes que ellos realizarán para solventar dicho gasto.

¿Lo más estratégico es profundizar la descentralización política de la provisión de infraestructura y servicios básicos, y sobre esta base sentar las bases para el desarrollo local y así poder competir mejor en la economía global? ¿O mantener centralizado políticamente pero descentralizar operativamente un sistema de provisión que permita garantizar a todos los habitantes el acceso igualitario a una 'Canasta social'?

¿Cuál es la evaluación de Edugestores respecto a la voluntad descentralista de la actual gestión? ¿Se han dado contramarchas? ¿Se han asumido compromisos descentralistas por un lado y por otro se han recentralizado programas? ¿La apuesta por una gestión educativa descentralizada perdió fuerza durante esta gestión o incluso fue cuestionada?

## 6. Implementación de la Ley de Reforma Magisterial

La lenta implementación de la LRM y las exoneraciones del cumplimiento de partes de la Ley perjudica al sistema. Por ejemplo, para la última convocatoria para el concurso de ascenso de escala en la carrera pública magisterial, exonera a los docentes postulantes de la presentación de los resultados de la evaluación del desempeño, porque todavía no se ha implementado este tipo de evaluación. Omitir o exceptuar este requisito para el ascenso -la evaluación de desempeño- hace perder a la Ley su carácter meritocrático.

Otro ejemplo de incumplimiento de la LRM lo constituye la manera en que se ejecutará el programa de inducción de los docentes noveles en este año 2016. Se recurrirá a mentores externos porque todavía no se ha implementado dos de las cuatro áreas de desempeño laboral que establece la Ley 29944: formación docente y el área de investigación e innovación.

Otros temas de agenda para Edugestores en relación a las prioridades del nuevo gobierno son ¿cómo creemos que debe continuar la implementación de la carrera pública magisterial? ¿En qué medida debe mejorarse el piso salarial del docente y si es conveniente o no incorporar a los contratados en la carrera pública magisterial?

## 7. Gestión de la formación docente continua

¿Debe seguir la formación docente continua en el Ministerio de Educación o se fortalecerá a los equipos regionales para que asuman esta responsabilidad? Aquí el debate es pertinencia de los temas de formación y monitoreo a los docentes en el aula.

¿Es necesario establecer puntos de ruptura con el círculo formativo de los docentes? Tanto en la formación inicial como en la formación en servicio hay un evidente divorcio entre lo que se forma y lo que se vive. Entre las políticas y las acciones. Una evidencia desde la investigación: las regiones con mayor número de víctimas por la violencia no tienen en su currículo formativo (inicial y en servicio) contenidos y estrategias sobre las consecuencias, en la población y en los mismos docentes, de la violencia vivida. En muy pocos casos se establecen relaciones con la cultura que conlleva a que el aprendizaje se difumine con la gran cantidad de conceptos.

¿El centralismo político y cultural deja espacios para el verdadero desarrollo territorial en la educación? Tanto desde los que detentan el poder central como el poder en las regiones.

¿En la formación en servicio quién forma al formador para que éste cuente con la experticia y conocimientos?

Edugestores debe promover un debate sobre el currículo de formación inicial docente, que será rediseñado este 2016, y que es la pieza angular que da inicio al desarrollo del maestro.

Otro tema es la articulación entre el perfil de docente de la formación inicial y de la formación en servicio. Analicemos estas propuestas orientadas a consolidar el Marco Orientador del formador de formadores.

Las políticas educativas institucionales en formación inicial docente articuladas al PER y al PEN nos ayudan a vivenciar procesos educativos y de gestión que en el camino se hacen sostenibles y que nos permiten revisar para tomar decisiones de mejora en términos de calidad de nuestro servicio.

Un eje central en formación inicial docente es la calidad del liderazgo compartido en los procesos de acreditación y la mejora continua de todos los actores educativos en los institutos de educación superior y las universidades.

Parte de la agenda de Edugestores debe ser el análisis y propuesta para mejorar el estado situacional de formación docente inicial y en servicio; a razón de que, en la actualidad, hay serias deficiencias, especialmente en la calidad de formación inicial; así como falta de docentes para nivel Inicial, Secundaria.

## 8. Desarrollo de capacidades para la gestión educativa .

Un debate pendiente en Edugestores es el de las características de los programas de desarrollo de capacidades de todos aquellos agentes involucrados en la gestión educativa descentralizada. Por ejemplo, las capacidades para el liderazgo democrático, sostenible y compartido, un liderazgo que favorezca el desarrollo de las personas, el dialogo permanente y la solución creativa de los problemas en el marco del enfoque basado en derechos.

¿Cómo formar a los decisores, gerentes y directivos públicos en Educación para que sepan vincular lo ético, con lo político y lo técnico? ¿Cómo hacerlos competentes para aplicar criterios políticos en la toma de decisiones, fortalecer capacidades técnicas para la gestión a fin de garantizar desempeños eficientes y eficaces y demostrar probidad en la provisión de los servicios públicos?

## 9. Cierre de brechas educativas en Educación Secundaria

Requerimos una educación secundaria con nuevas alternativas que se acerquen cada vez más a las necesidades educativas de los estudiantes. ¿Qué alianzas debe promover el nuevo gobierno para disponer de fondos para la educación secundaria? Es el Fondo de Estímulo al Desempeño, FED, una buena alternativa?

¿Qué mejoras es necesario introducir en la implementación de la Jornada Escolar Completa en la Educación Secundaria, que en el 2016 abarcará a más de 1,000 II.EE. y el año pasado presentó serias deficiencias según un pronunciamiento emitido por los líderes escolares de la Región Ayacucho?

### Autores de la Agenda

- Silvio Escalante (Apurímac)
- Rocío Úrsula Valdez Torres (Cusco)
- Mirian Elvira Picón (Lima Provincias)
- Enrique Daniel Mogollón (Apurímac)
- Carlos Yampufé (Lambayeque)
- Grimalda Quispe (Puno)
- Eduardo Mendoza Quispe (Ayacucho)
- Carlos Montemayor Marrou (Lima)
- Karen Ulloa Meza (Lima)
- José Carlos Castro (Apurímac)
- Mónica Soledad Méndez Cabezas (Lima)
- Ángela Reymer (Lima)
- Luis Enrique Tineo Quispe (Lima)
- Ortega Chávez (Huánuco)
- José Luis Carbajo Ruiz (Lima)
- Jaime Montes García (Lima)
- Manuel Santos Montoro (Lima)
- Francisco Condori Miranda (Alemania)
- Elisa Díaz Ubillús (Lima)
- Gideón Bellido (Ayacucho)
- Inés Pérez Quiroga (Ica)



## 10. Gestión del currículo de Educación Básica Regular.

Al cierre del gobierno actual el diseño del currículo no ha corrido la misma suerte que otras iniciativas del Sector como el funcionamiento de las Comisiones de Gestión Intergubernamental en Educación (CGIE) o la implementación -aunque con lentitud- de la LRM. Se han hecho evidentes las dificultades y los desacuerdos en el rediseño del currículo de la EBR y, sin embargo, casi al término de la gestión el MINEDU pretende proponer un nuevo currículo para la educación básica regular.

¿La creación de un Instituto de Política Curricular que articule los esfuerzos de diseño curricular de los Gobiernos Regionales con la propuesta curricular nacional, es una iniciativa que respaldaría Edugestores?

¿Cuánto de lo avanzado podría servir de base para formular una política curricular y generar un sistema curricular que articule permanentemente las demandas de las comunidades con los aprendizajes fundamentales de niños y niñas?

¿Cuáles son las condiciones básicas de operación del currículo, considerando las características de los estudiantes y sus contextos? ¿Qué opina Edugestores sobre los modelos pedagógicos de la Jornada Escolar Completa, la educación rural, la educación bilingüe y la educación básica alternativa?

¿De qué manera los currículos regionales ayudan a contextualizar una educación más pertinente y adecuada a las potencialidades de desarrollo de cada región (i.e. pesca, agricultura, ganadería, turismo, apicultura etc.)?

¿Cómo atender otras demandas y necesidades educativas y culturales de la población sin limitarnos a los aprendizajes en comunicación y matemática, como el desarrollo de aprendizajes para una convivencia democrática e intercultural?

