

Gestión local y mejora educativa: el caso del Programa Integrado para la mejora de los aprendizajes en Perú

Manuel Alcaíno
Analía Jaimovich
Carolina Méndez
Marcela Ortiz

División de Educación

NOTA TÉCNICA N°
IDB-TN-02377

Gestión local y mejora educativa: el caso del Programa Integrado para la mejora de los aprendizajes en Perú

Manuel Alcaíno
Analía Jaimovich
Carolina Méndez
Marcela Ortiz

Diciembre 2022

Catalogación en la fuente proporcionada por la
Biblioteca Felipe Herrera del

Banco Interamericano de Desarrollo

Gestión local y mejora educativa: el caso del Programa Integrado para la mejora de los aprendizajes en Perú / Manuel Alcaíno, Analía Jaimovich, Carolina Méndez, Marcela Ortiz.

p. cm. — (Nota técnica del BID ; 2377)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Schools-Decentralization-Peru. 2. School management and organization-Peru. 3. Educational planning-Peru. 4. Educational innovations-Peru. 5. Education, Rural-Peru. 6. Teachers-Training of-Peru. I. Alcaíno, Manuel. II. Jaimovich, Analía. III. Méndez, Carolina. IV. Ortiz, Marcela. V. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Educación. VI. Serie.

IDB-TN-2377

Códigos JEL: I20, I21, I28

Palabras clave: acompañamiento pedagógico, capacitación, descentralización, innovación, Perú, UGEL

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2022 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Gestión local y mejora educativa: el caso del Programa Integrado para la mejora de los aprendizajes en Perú¹

Manuel Alcaíno, Analía Jaimovich, Carolina Méndez y Marcela Ortiz

Resumen

El acompañamiento pedagógico a las instituciones educativas es una de las funciones clave de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) del Perú. En el presente estudio se analiza el Programa Integrado para la Mejora de los Aprendizajes de la UGEL Chucuito en la región de Puno. Este programa, implementado desde 2017, cuenta con cuatro iniciativas orientadas a responder a las necesidades de asistencia técnica de los directivos y docentes: (1) Escuelas Maestras Innovadoras; (2) Redes Educativas Vivas; (3) Grupos de Interaprendizaje; y (4) Sistema de Formación Permanente —SISFOPERCH—. A través de una descripción de la arquitectura institucional del sistema educativo peruano se busca comprender las funciones de la UGEL y su interacción con los otros niveles del sector, para luego conocer en qué consiste el programa destacado. Además de la descripción del programa, se presentan los desafíos institucionales que la UGEL Chucuito ha debido sortear durante su diseño e implementación. Esta iniciativa se destaca porque se hace cargo de la problemática de la gestión pedagógica en zonas rurales andinas con dificultades de acceso y conectividad, sitúa el bienestar integral del docente en el centro de sus intervenciones y, al mismo tiempo, impulsa las innovaciones pedagógicas y la vinculación con el medio a través de la generación de alianzas estratégicas con instituciones locales y nacionales para la implementación de sus proyectos.

Palabras clave: acompañamiento, coordinación, descentralización, formación, innovación, Perú, ruralidad, UGEL.

¹ Proyecto de Cooperación Técnica Regional RG-T2570: “Arquitectura Institucional para la Mejora Educativa”. Banco interamericano de Desarrollo (BID).

Contenidos

Contenidos	2
Acrónimos	3
1 Introducción	5
2 Arquitectura institucional del sector educativo peruano	6
3 Caracterización de la UGEL Chucuito	11
4 Descripción del Programa Integrado para la Mejora de los Aprendizajes	15
4.1 Diagnóstico inicial y motivación de la iniciativa	16
4.2 Descripción del Programa Integrado para la Mejora de los Aprendizajes	18
5 Fortalecimiento pedagógico a través de un modelo integrado de formación y acompañamiento para docentes y directivos	26
5.1 Generar sistemas coherentes e integrados de apoyo a la mejora basados en la innovación y el cambio pedagógico	26
5.2 Fortalecimiento de equipos directivos y docentes a través de la creación de esquemas de colaboración y trabajo entre pares	29
6 Conclusión	31
7 Referencias bibliográficas	34
Anexo 1	37
Anexo 2	39
Anexo 3	40
Anexo 4	41

Acrónimos

AGA:	Área de Gestión Administrativa.
AGI:	Área de Gestión Institucional.
AGP:	Área de Gestión Pedagógica.
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo.
BPG:	Buenas prácticas de gestión.
CAP:	Cuadro analítico de personal.
CETPRO:	Centro de Educación Técnico-Productiva.
CNEB:	Currículo Nacional de la Educación Básica
CTA:	Ciencia, Tecnología y Ambiente
DAIP:	Docente de aula de innovación pedagógica.
DRE:	Dirección Regional de Educación.
ECE:	Evaluación censal de estudiantes.
ESCALE:	Estadística de la calidad educativa.
FONDEP:	Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana.
GIA:	Grupo de interaprendizaje.
IE:	Institución educativa.
IES:	Institutos de educación superior.
IIEE:	Instituciones educativas.
IGED:	Instancias de gestión descentralizadas.
INEI:	Instituto Nacional de Estadísticas e Informática.
EES:	Escuelas de educación superior.
LIE:	Laboratorio de innovación educativa.
MEF:	Ministerio de Economía y Finanzas.
MINEDU:	Ministerio de Educación de Perú.
PEI:	Plan Estratégico Institucional.
PESEM:	Plan Estratégico Sectorial Multianual.

PIA:	Presupuesto institucional de apertura.
SICER:	Sistema de Integración Corporal Emocional Reflexivo.
SISFOPERCH:	Sistema de Formación Permanente.
TIC:	Tecnologías de la información y comunicaciones.
UGEL:	Unidad de Gestión Educativa Local.
USE:	Unidades de Servicios Educativos.

1 Introducción

El presente estudio se enmarca la cooperación técnica regional “Arquitectura institucional para la mejora educativa” (RG-T2570), del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Su objetivo es apoyar reformas institucionales en los sistemas educativos de la región, mediante el análisis de experiencias innovadoras que tienen lugar en las unidades locales de gestión de cuatro países: Chile, Brasil, Colombia y Perú. En cada caso se analiza la arquitectura del sector educativo, y los arreglos institucionales que tienen lugar para que dichas iniciativas se desarrollen, tomando como referencia las dimensiones de gestión que forman parte del marco teórico de esta cooperación, a saber: (1) gobernanza; (2) gestión de oferta; (3) gestión financiera; (4) gestión curricular; (5) gestión pedagógica; (6) gestión de información; (7) gestión de personas; (8) gestión de infraestructura; y (9) sistemas de evaluación. Se busca así producir conocimiento que pueda apoyar a los formuladores de políticas en el proceso de cambio institucional para mejorar la calidad de sus sistemas educativos, tanto en las fases de diseño como de implementación, proporcionando ejemplos de prácticas que ocurren en una variedad de acuerdos institucionales, bajo diferentes tipos restricciones institucionales.

A continuación, se presenta una experiencia innovadora de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Chucuito², en la región de Puno en Perú, que tiene la particularidad de desarrollarse en un contexto de alta ruralidad. El estudio analiza el Programa Integrado para la Mejora de los Aprendizajes de la UGEL que se inició en julio de 2017, impulsado por el Área de Gestión Pedagógica (AGP) de la UGEL. El espíritu de esta iniciativa es responder a las necesidades de asistencia técnica de los líderes pedagógicos, proveer de capacitación presencial y virtual y, acompañar y formar a las instituciones educativas (IIEE) en temas de innovación. Para alcanzar estos objetivos, se trabaja en torno a cuatro iniciativas interrelacionadas, que se detallarán más adelante: (1) Escuelas Maestras Innovadoras, las cuales desarrollan un proyecto de innovación pedagógica y luego pasan a ser centros de pasantías y formación para docentes de otras instituciones de la provincia; (2) Sistema de Formación Permanente (SISFOPERCH 2018), a través de la creación de una plataforma online para la entrega de información e interacción entre docentes y la UGEL, como de formación continua (3) Grupos de interaprendizaje (GIA), que consisten en reuniones mensuales entre líderes pedagógicos de las IIEE para fortalecer sus competencias directivas; y (4) Redes Educativas Vivas, que consisten en el reconocimiento formal, mediante la creación de protocolos, estructura y funcionamiento de 20 redes educativas de varias IIEE, las cuales se reúnen periódicamente (al menos una vez al mes) para intercambiar experiencias y compartir conocimientos.

El análisis del programa es relevante porque combina un diagnóstico de necesidades centrado en el bienestar del personal educativo, con la gestión de soluciones innovadoras en un contexto de alta ruralidad y baja disponibilidad presupuestaria. El programa busca posicionarse como una solución

² Este reporte es resultado de un estudio de caso cuyo trabajo de campo tuvo lugar en mayo de 2019. Utiliza una metodología de investigación cualitativa, que involucró entrevistas semiestructuradas y observación participante en instituciones educativas. En las entrevistas participaron funcionarios de la UGEL Chucuito, directivos y docentes de las instituciones educativas de la UGEL Chucuito, y personal del Ministerio de Educación. Además, se revisaron documentos internos de la UGEL, documentos de trabajo del equipo de Gestión Pedagógica, y documentos de carácter normativo.

eficiente para dar continuidad al trabajo de acompañamiento pedagógico en un contexto de alta dispersión geográfica, al mismo tiempo que explora la generación alianzas con otros organismos públicos para promover la innovación en el aprendizaje en las IIEE a su cargo.

Sumado a su carácter innovador, la experiencia también ha sido exitosa en su implementación. En primer lugar, la propuesta que este Programa Integrado plantea fue reconocida por Ministerio de Educación de Perú (MINEDU), a través de su Concurso de Buenas Prácticas de Gestión (BPG³) del año 2018, otorgándole una mención honrosa en la categoría de liderazgo para la mejora de los aprendizajes en los estudiantes.

El documento analiza el caso a partir de la siguiente estructura: comienza en la sección 2 por describir la arquitectura institucional descentralizada del sistema educativo peruano y su interacción con las entidades de nivel local (UGEL), luego, en la sección 3, da a conocer las características territoriales y educativas de la UGEL Chucuito. A continuación, en la sección 4, se profundiza en una descripción de la iniciativa y su gestación, para continuar en la sección 5 con una reflexión respecto de cómo la iniciativa aporta al fortalecimiento pedagógico de las escuelas de la UGEL. El Programa Integrado y sus iniciativas se enmarcan en una dimensión de gestión pedagógica y lo que se exploran son las acciones de la UGEL para brindar soluciones pertinentes a fin de cumplir el mandato que posee dicho ámbito. Para terminar, se concluye con los desafíos institucionales pendientes y los espacios de mejora para lograr la implementación del programa y asegurar su continuidad.

2 Arquitectura institucional del sector educativo peruano

La gestión del sistema educativo peruano es de carácter descentralizada y según la Ley General de Educación (Ley N° 28.044), se define como simplificada, participativa y flexible. Opera a través de cuatro instancias de gestión descentralizadas (IGED): el Ministerio de Educación (MINEDU), la Dirección Regional de Educación (DRE), la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) y la Institución Educativa (IE). La estructura actual de la gestión educativa descentralizada de Perú es resultado de la implementación de una serie de reformas que datan de los años sesenta. En 1962 se crearon las Direcciones Zonales de Educación, la cuales en 1986 fueron reemplazadas por las Unidades de Servicios Educativos (USE), y estas, a su vez, fueron sustituidas por las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) en 2003.

³ El concurso corresponde a una iniciativa del MINEDU que busca conocer, premiar y difundir buenas prácticas de gestión educativa que las DRE y/o UGEL están desarrollando y liderando, y que tengan resultados exitosos y estén vinculados con la mejora de la gestión del servicio educativo. Para ser reconocidas, deben ser acciones innovadoras e intencionadas a la resolución de problemas locales, con resultados eficaces y útiles, que pueden ser replicados por otras instancias. Los ganadores del concurso obtienen una publicación y difusión de la buena práctica a nivel nacional y acceso prioritario a actividades de capacitación por dos años. Más información sobre el concurso de Buenas Prácticas de Gestión disponible en: <http://hakuyachagregiones.minedu.gob.pe/regiones/buenaspracticas/>

El año 2019 Perú contaba con 26 DRE —incluyendo la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana— y 221 UGEL para atender a una población estudiantil total de 9.038.947 niños, niñas y adolescentes⁴, distribuida en 113.327 instituciones educativas en todo el país (MINEDU, 2020).



Figura 1. Organización del sector educativo en el Perú.

Fuente: Elaboración propia.

Si bien el foco de análisis del presente estudio está en la entidad territorial, es decir en la UGEL, es necesario comprender la interrelación de los distintos niveles, así como diferenciar sus atribuciones, de modo de reconocer los espacios de acción e innovación que existen en el ámbito local.

A nivel nacional, según la Ley General de Educación, el MINEDU tiene como rol principal el definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte del Estado. Esto considera el definir las políticas educativas, los diseños curriculares, el diseño de programas especiales de apoyo y los programas de formación del magisterio, entre otros. El MINEDU cuenta con dos instrumentos de gestión que orientan la política pública en educación. Un primer instrumento corresponde al *Plan Estratégico Sectorial Multianual* (PESEM) que orienta los objetivos para el conjunto de actores que forman el sector educación. Este plan incorpora las políticas priorizadas, metas y estrategias para conseguir que las entidades públicas y privadas de nivel nacional, regional y local realicen actividades vinculadas a su ámbito de competencia. Tanto el MINEDU, como sus órganos desconcentrados y programas, deben elaborar y/o adecuar sus instrumentos de gestión al PESEM⁵ (Resolución Ministerial 252-2020 MINEDU). Un segundo instrumento es el *Plan Estratégico Institucional* (PEI) del MINEDU, que orienta tanto la planificación de la política educativa estableciendo metas de corto y mediano plazo, así como la asociación de estos objetivos a escenarios de programación presupuestal⁶. A nivel regional el órgano especializado en educación es la DRE, perteneciente al gobierno regional y cuya relación con MINEDU es de carácter técnico-normativa. De acuerdo con el artículo 146 del reglamento de la Ley General de Educación:

⁴ Corresponde al total de matrícula pública y privada de Educación Básica Regular, Básica Alternativa, Básica Especial, Técnico Productiva, y Superior No Universitaria (MINEDU, 2020).

⁵ Más información en <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/pesem.php>

⁶ Más información en <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/pei.php>

La DRE [...] en concordancia con la política educativa nacional, implementa y supervisa el desarrollo de la política educativa regional en el ámbito de su jurisdicción; en el marco de las disposiciones normativas y técnicas sobre el material establecidos por el MINEDU. La DRE evalúa los resultados de gestión educativa para la mejora continua de sus procesos y servicios de acuerdo a las características de su territorio, considerando los estándares de calidad en el servicio educativo establecidos por el Ministerio de Educación en ejercicio de su rectoría.

Sus funciones se organizan en torno a las 13 líneas de acción del sector educativo (Anexo 1), abarcando temas que van desde lo más sistémico, como formular la política educativa regional, hasta acciones de carácter técnico relacionadas con la asistencia y capacitación a las UGEL, y el monitoreo y supervisión de estas y de Institutos de Educación Superior (IES) y Escuelas de Educación Superior (EES), entre otros.

Las UGEL, por su parte, tienen como jurisdicción territorial la provincia o, en algunos casos, los distritos —para el caso de los territorios más poblados— y se constituye como una instancia de ejecución descentralizada del gobierno regional. Como parte de su alcance se encuentran aspectos relacionados con el fortalecimiento pedagógico y administrativo de las IIEE, el impulso de la cohesión del sector educación en el territorio, la canalización de aportes y la adecuación territorial de las políticas emanadas desde el MINEDU.

En lo que respecta a sus funciones, estas son variadas y abordan aspectos relacionados con la supervisión y asesoría de las IIEE en términos pedagógicos y administrativos, gestión del personal docente y administrativo de las IIEE públicas (ingreso, evaluación, remuneración, capacitación), el funcionamiento de redes educativas, la ejecución de programas sectoriales, aspectos de infraestructura y presupuestarios, y capacitación de personal, entre otras (Ley N° 28.044).

Las funciones previamente descritas, cuentan con un margen de acción determinado por parte de las UGEL. En primer lugar, desde la creación Ley de Reforma Magisterial, los principales cargos de la unidad, tanto de las jefaturas como de los especialistas en educación que acompañan a los maestros, son cargos de carrera a los cuales se accede mediante concurso público (Ley N° 29.944). La implementación de esta reforma trajo como consecuencia que en 2017 se realizaran los primeros concursos públicos para las funciones de especialistas en Chucuito. Así, los mecanismos que posee el MINEDU para la asignación de plazas de especialistas en las UGEL están altamente regulados, y las nuevas contrataciones requieren la creación de plazas en los cuadros de asignación de personal (CAP)⁷. En términos presupuestarios, este también se encuentra regulado a nivel nacional, el cual se asigna por ley de presupuesto a través del Gobierno Regional, para todas las UGEL, o el Ministerio de Educación, en el caso de las UGEL de Lima. Estos deben ser formulados a través del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) en líneas presupuestarias, que determina el gasto general de la UGEL, los cuales deben ser validados por los Gobiernos Regionales y el MINEDU, respectivamente (Resolución Directoral 002-2014, MINEDU).

⁷ El CAP define las plazas tanto para la UGEL como para las IIEE de manera anual. Es aprobado directamente por el gobierno regional y MINEDU (Resolución Viceministerial 071-2016, MINEDU).

La experiencia del Programa Integrado de Chucuito, que se presenta más adelante, está en estricta relación con dos funciones de la UGEL que se encuentran definidas en la Ley General de Educación, a saber:

- Asesorar la gestión pedagógica y administrativa de las IIEE bajo su jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional.
- Identificar las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo y desarrollar programas de capacitación, así como brindar facilidades para la superación profesional.

En el marco de estas funciones, el reglamento de la Ley indica que la UGEL es responsable, entre otras cosas, de “brindar orientaciones y herramientas pedagógicas, así como fortalecer la formación en servicio de los directores y docentes de las instituciones públicas de Educación Básica y los Centro de Educación Técnico Productiva de su jurisdicción” (Ley N° 28.044, Artículo 142(f)). Todo lo anterior, promueve y respalda el desarrollo de las iniciativas del Programa Integrado, las cuales se encuentran dirigidas a promover iniciativas pedagógicas de las escuelas y a generar esquemas de formación docente continua.

Las UGEL y las DRE, como parte del sistema educativo peruano, son instituciones de una gestión escolar descentralizada, lo cual no se condice con el nivel de centralización del financiamiento del sector. El presupuesto de todos los niveles de gobierno (nacional, regional y local) tiene diferentes fuentes de ingresos y la más importante son los impuestos recaudados por el Gobierno Nacional. Estos recursos se distribuyen cada año por consenso entre el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y todas las entidades del sector público, incluidos el MINEDU y los Gobiernos Regionales, que alojan a las DRE y a las UGEL. Sin embargo, el MINEDU puede transferir recursos a los Gobiernos Regionales a lo largo del año, de modo que el presupuesto inicialmente asignado a las DRE y UGEL pueda ser ampliado. De esta manera, las DRE y UGEL tienen la posibilidad de acceder a mayores recursos que el MINEDU destine a ampliar políticas nacionales o que corresponden a otros mecanismos de financiamiento como fondos adscritos al ministerio.

El año 2015 se creó en Perú una tipología de las UGEL. Esta se construye con base en dos dimensiones vinculadas con la demanda y oferta del sector. Por una parte, está la dimensión de *desafío territorial* que reúne información acerca del volumen y caracterización de la población que demanda servicios educativos y; por otra, la *capacidad operativa*, que tiene relación con la composición interna de cada UGEL (infraestructura, personal, recursos financieros, etc.). Esta clasificación tiene por objetivo contribuir al diseño e implementación de las iniciativas emanadas desde el MINEDU o de las instancias territoriales, ofreciendo una herramienta que permita focalizar las intervenciones y con ello hacerlas más eficientes.

Tabla 1

Tipología de UGEL, 2015

Tipo	Cantidad	Descripción	Características
Tipo A	36	UGEL con mayor capacidad operativa y que enfrenta un bajo desafío territorial.	<p>IIEE rurales: 8%</p> <p>IIEE unidocentes: 2%</p> <p>Distancia promedio UGEL-IIEE: 53 minutos.</p> <p>Presupuesto promedio por IE: 107 mil soles (USD \$29,971).</p> <p>Instituciones por cada trabajador de AGP: 46</p> <p>Computadores/trabajador de la UGEL: 1,1</p> <p>Personal no destacado en la UGEL: 76%</p>
Tipo BC	16	UGEL con capacidad operativa intermedia y/o menor y que enfrenta bajo desafío territorial.	<p>IIEE rurales (aprox.): 23%</p> <p>IIEE unidocentes (aprox.): 5%</p> <p>Distancia promedio UGEL-IIEE: dos horas.</p> <p>Presupuesto promedio por IE: 96 mil soles (USD \$26,890).</p> <p>Instituciones por cada trabajador de AGP: 32</p> <p>Computadores/trabajador de la UGEL: 0,75</p> <p>Personal no destacado en la UGEL: 65%</p>
Tipo D	24	UGEL con mayor capacidad operativa y que enfrenta desafío territorial intermedio.	<p>IIEE rurales (aprox.): 66%</p> <p>IIEE unidocentes (aprox.): 11%</p> <p>Distancia promedio UGEL-IIEE: cuatro horas.</p> <p>Presupuesto promedio por IE: 100 mil soles (USD \$28,010).</p> <p>Instituciones por cada trabajador de AGP: 29</p> <p>Computadores/trabajador de la UGEL: 1,13</p> <p>Personal no destacado en la UGEL: 78%</p>
TIPO E	59	UGEL con capacidad operativa intermedia y que enfrenta desafío territorial intermedio.	<p>IIEE rurales (aprox.): 66%</p> <p>IIEE unidocentes (aprox.): 11%</p> <p>Distancia promedio UGEL-IIEE: tres horas y 12 minutos.</p> <p>Presupuesto promedio por IE: 85 mil soles (USD \$23,809).</p> <p>Instituciones por cada trabajador de AGP: 27</p> <p>Computadores/trabajador de la UGEL: 0,97</p> <p>Personal no destacado en la UGEL: 63%</p>
TIPO F	23	UGEL con capacidad operativa limitada y que enfrenta desafío territorial intermedio	<p>IIEE rurales (aprox.): 65%</p> <p>IIEE unidocentes (aprox.): 10%</p> <p>Distancia promedio UGEL-IIEE: tres horas y 20 minutos.</p> <p>Presupuesto promedio por IE: 80 mil soles (USD \$22,408).</p> <p>Instituciones por cada trabajador de AGP: 26</p> <p>Computadores/trabajador de la UGEL: 0,63</p> <p>Personal no destacado en la UGEL: 40%</p>
TIPO GH	40	UGEL con capacidad operativa superior y/o intermedia que enfrenta alto desafío territorial.	<p>IIEE rurales (aprox.): 78%</p> <p>IIEE unidocentes (aprox.): 21%</p> <p>Distancia promedio UGEL-IIEE: siete horas.</p> <p>Presupuesto promedio por IE: 72 mil soles (USD \$22,167).</p> <p>Instituciones por cada trabajador de AGP: 34</p> <p>Computadores/trabajador de la UGEL: 0,91</p> <p>Personal no destacado en la UGEL: 63%</p>
TIPO I	22	UGEL con capacidad operativa limitada y que enfrenta alto desafío territorial.	<p>IIEE rurales (aprox.): 81%</p> <p>IIEE unidocentes (aprox.): 24%</p> <p>Distancia promedio UGEL-IIEE: 10 horas.</p> <p>Presupuesto promedio por IE: 80 mil soles (USD \$22,408).</p> <p>Instituciones por cada trabajador de AGP: 26</p> <p>Computadores/trabajador de la UGEL: 0,65</p> <p>Personal no destacado en la UGEL: 50%</p>

*Nota**: soles corrientes del 2015.; tipo de cambio utilizado corresponde a octubre 2019.

Fuente: Elaboración propia a partir de Resolución de Secretaría General N° 938-2015 MINEDU.

En lo respecta a la IE, esta comprende a los centros de educación básica⁸. La IE es la comunidad de aprendizaje y, por ende, la principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. Según el Padrón de Servicios Educativos con data de 2019, del total de IIEE, solo el 1,03% corresponde a instituciones educativas públicas de gestión privada⁹; el 24,44% a instituciones privadas y, la mayoría (74,53%) corresponde a las IIEE públicas de gestión directa. Cabe señalar que tanto las instituciones públicas como las privadas se rigen por las normativas de la DRE y la UGEL en términos de requerimientos mínimos de infraestructura y de garantías de continuidad del servicio educativo.

Por otro lado, están los centros de educación técnico-productiva (CETPRO)¹⁰ y los institutos de educación superior (IES)¹¹. Mientras que los primeros dependen administrativamente de las UGEL, los segundos lo hacen de las DRE.

Un factor relevante para tener en consideración respecto de las IIEE tiene relación con los niveles de ruralidad que se observan en el país y la alta presencia de escuelas en estas zonas. Mientras que la distribución de la matrícula de estudiantes entre áreas urbanas y rurales es de 86% y 14%, respectivamente, la distribución de IIEE corresponde a un 54% en zonas urbanas y un 46% en zonas rurales. Esto deja en evidencia los desafíos de coordinación territorial que enfrenta el sector educativo en Perú: gran presencia y dispersión de escuelas, generalmente de pequeño tamaño, en las zonas rurales del país.

3 Caracterización de la UGEL Chucuito

La UGEL Chucuito se creó en el año 2002 y es una de las 14 UGEL bajo el alero de la DRE de Puno, en el sur del país. Su oficina está ubicada en la ciudad de Juli y administra las instituciones de Educación Básica Regular pertenecientes a los siete distritos de la provincia de Chucuito¹²: Juli; Desaguadero (66 km);

⁸ La educación básica en Perú se divide en Educación Básica Regular, para estudiantes de 0 a 17 años; Educación Básica Alternativa, que enfatiza la preparación para el trabajo y el desarrollo de capacidades empresariales; y Educación Básica Especial, que posee un enfoque inclusivo y atiende a personas con necesidades educativas especiales. La Educación Básica Regular es la modalidad que abarca los niveles de educación inicial —niños de 0 a 2 años en forma no escolarizada y de 3 a 5 años en forma escolarizada—, primaria —niños de 6 a 11 años— y secundaria —jóvenes entre 12 y 17 años—.

⁹ Las IIEE públicas de gestión privada son escuelas que, por convenio con entidades sin fines de lucro, prestan servicios educativos gratuitos que son parcialmente subvencionados por el Estado (Resolución Ministerial N° 510-2017, MINEDU). La mayoría de las instituciones educativas de gestión privada corresponden a convenios del Estado peruano con la Iglesia Católica.

¹⁰ “La Educación Técnico-Productiva es una forma de educación orientada a la adquisición y desarrollo de competencias laborales y empresariales en una perspectiva de desarrollo sostenible, competitivo y humano, así como a la promoción de la cultura innovadora que responda a la demanda del sector productivo y a los avances de la tecnología, del desarrollo local, regional y nacional, así como a las necesidades educativas de los estudiantes en sus respectivos entornos.” (MINEDU, 2004, p. 2).

¹¹ Considera la formación postsecundaria en universidades, institutos pedagógicos, escuelas de formación artística, institutos tecnológicos.

¹² En paréntesis se indica la distancia respecto del distrito de Juli, donde se encuentra la oficina de la UGEL.

Huacullani (63 km); Kelluyo (101 km); Pisacoma (132 km); Pomata (23 km); y Zepita (56 km). Su dominio geográfico limita en el Norte con la provincia de Yunguyo y el Lago Titicaca; por el Este con la provincia de Yunguyo y Bolivia; por el Oeste con la provincia de El Collao; y por el Sur con el departamento de Tacna.

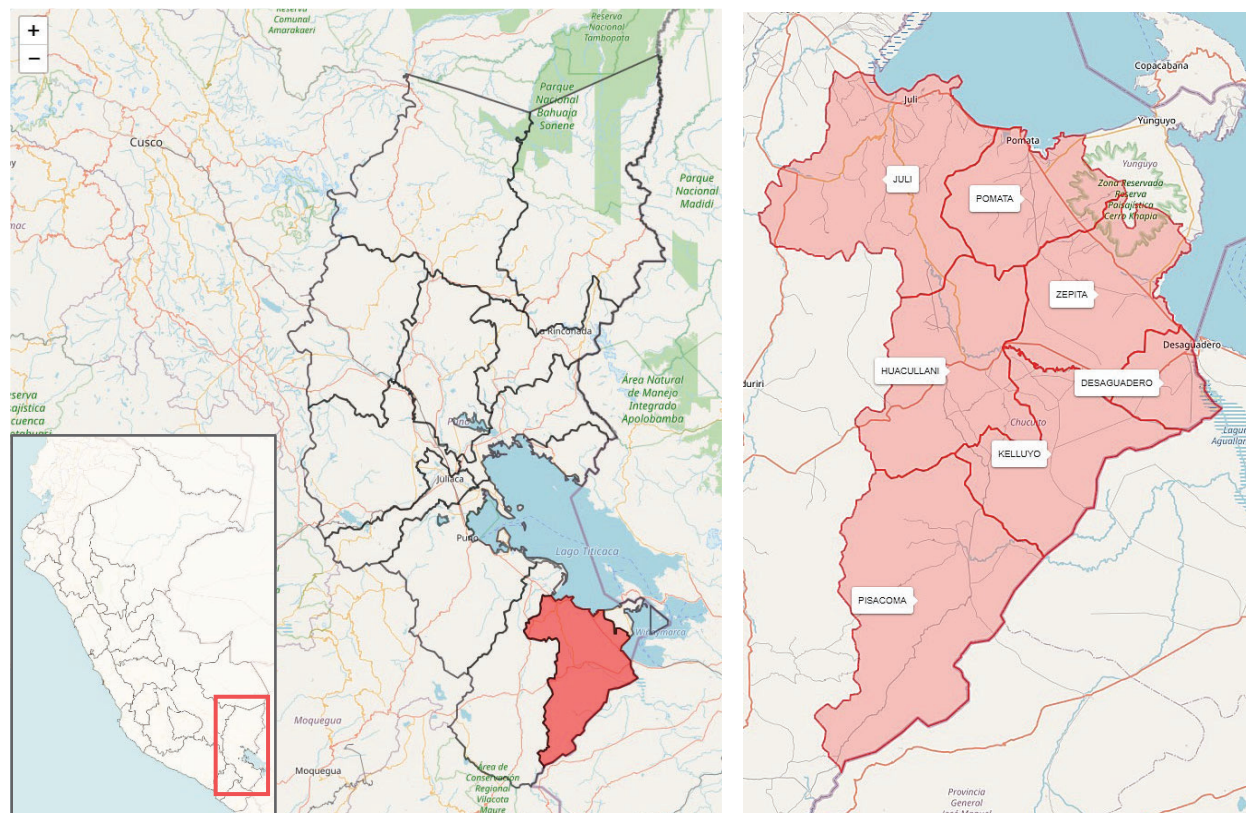


Figura 2. Ubicación geográfica de la UGEL y Provincia de Chucuito, Puno.

Fuente: Elaboración propia basada en ESCALE (MINEDU, 2020).

Según el Censo de 2017 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, 2017), la población total de la provincia de Chucuito era de 89.002 personas, de las cuales un 31,22% (27.784) tenía entre 0 y 19 años.

La pobreza promedio de la provincia de Chucuito es del 48,6% (2018)¹³, lo que refleja altos niveles de vulnerabilidad en el territorio. A la pobreza, se suma el desafío propio de la ruralidad; según datos de 2019, un 74% de las IIEE de Educación Básica Regular se encuentra ubicado en zonas rurales (ESCALE, 2019), varias de ellas a una lejanía considerable de la UGEL y con dificultades de acceso propias de la ruralidad. Se estima que la distancia promedio de una IE a la UGEL es de casi 90 minutos en vehículo. Cabe recordar que Juli, la capital provincial, se encuentra ubicada a 3.868 msnm, y algunas escuelas están en alturas incluso superiores a los 4.500 msnm. Este factor geográfico incide en la posibilidad de que los especialistas de la UGEL visiten y trabajen presencialmente en las escuelas con la periodicidad deseada.

¹³ Dato corresponde al promedio de las pobrezas distritales, ponderado por población.

Muchas veces las rutas de acceso se cierran temporalmente debido a las inclemencias propias de la zona andina, y aun cuando las vías están disponibles, la movilidad de los docentes hacia la UGEL suele estar determinada por los días de feria, que es cuando hay mayor flujo de transporte. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI)¹⁴, en el departamento de Puno solo un 37% de la población de seis años y más hacía uso de internet en 2018, por debajo del promedio nacional de 52,5%. Esta dificultad de conectividad emerge espontáneamente en varias conversaciones con el personal de la UGEL como una limitación que deben enfrentar en la realización de su trabajo y que en ocasiones puede dificultar la comunicación con las escuelas y maestros de zonas aisladas.

La UGEL Chucuito administra un total de 628 IIEE de gestión pública; 618 de ellas de Educación Básica Regular, cuatro de Educación Básica Alternativa, una de Educación Básica Especial y cinco de Educación Técnico-Productiva¹⁵. Cuenta con una matrícula total de gestión pública de 19.163 estudiantes; 18.017 de ellos en Educación Básica Regular, 360 en Educación Básica Alternativa, 11 en Básica Especial, y 775 en Educación Técnico-Productiva¹⁶. Como se puede apreciar en la Figura 3, si bien un 65% de la matrícula de la UGEL Chucuito lo hace en IIEE de zonas urbanas, la distribución de sus instituciones educativas en el territorio es predominantemente rural (73%). Estos datos dejan en evidencia que se trata de una UGEL que administra una gran cantidad de IIEE con menor matrícula, lo cual podría explicarse por el fenómeno de aislamiento rural. Las estadísticas disponibles acerca del promedio de estudiantes por IE señalan que en el caso de la UGEL es de 30,9, mientras que a nivel nacional el promedio es de 73,9 y a nivel regional de Puno es de 47,4¹⁷. Dentro de la UGEL de Chucuito, el promedio de estudiantes por IE urbana es de 74,6, mientras que en las IE rurales es de 14,9.

Cabe señalar que, de acuerdo con la tipología de UGEL desarrollada por el MINEDU en 2015, Chucuito se encuentra en la categoría F, es decir se trata de una UGEL con capacidad operativa limitada y que enfrenta desafío territorial intermedio. Esto se confirma al considerar que el cuadro analítico de personal (CAP)¹⁸ de la UGEL es de 13 plazas, lo que en la actualidad se complementa con personal destacado¹⁹, que son docentes reasignados desde las IIEE para cumplir funciones en el nivel intermedio, llegando a 50 personas según fue indicado por la Dirección de la UGEL.

¹⁴ Población que accede a internet 2009-2019 (INEI). Más información en <http://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/>

¹⁵ Más información en http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=27&cuadro=477&forma=U&dpto=&dre=2100&ugel=210005&tipo_ambito=ambito-dre

¹⁶ Más información en http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=27&cuadro=485&forma=U&dpto=&dre=2100&ugel=210005&tipo_ambito=ambito-dre

¹⁷ La estadística considera Educación Básica Regular, Alternativa, Especial y CETPRO.

¹⁸ El CAP define las plazas y su presupuesto disponible tanto para la UGEL como para las IIEE de manera anual. Es aprobado directamente por el MINEDU (Resolución Viceministerial 071-2016, MINEDU).

¹⁹ “Destaque es un desplazamiento temporal y excepcional de un profesor nombrado a una plaza vacante presupuestada de la misma u otra Instancia de Gestión Educativa Descentralizada para que desempeñe el mismo cargo, especialidad, modalidad, nivel y forma educativa en la que se encuentra nombrado” (Resolución Ministerial 011-2018, MINEDU, p. 4).

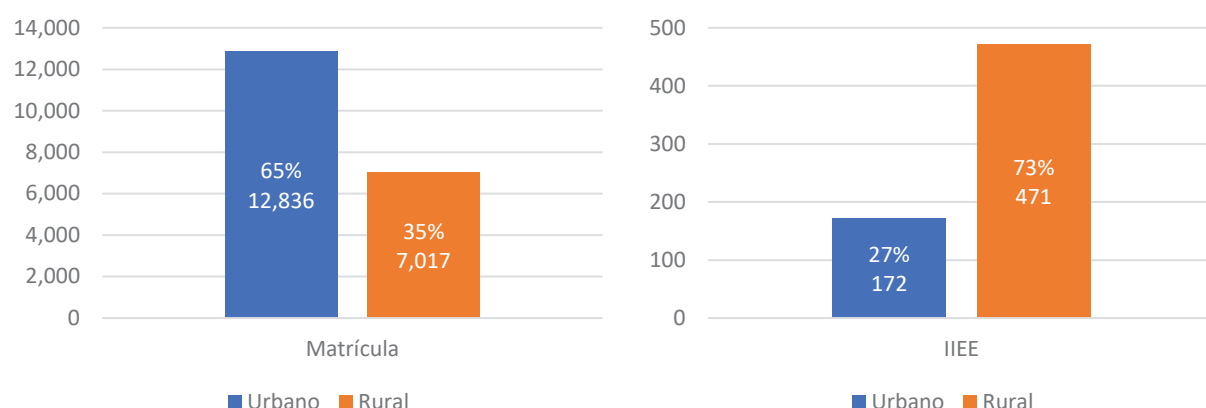


Figura 3. Distribución de matrícula y de IIEE por ámbito (urbano/rural), UGEL Chucuito, 2019.

*Nota** incluye matrícula e IIEE de Educación Básica Regular, Educación Básica Especial, Educación Básica Alternativa y Educación Técnico-Productiva.

Fuente: ESCALE (MINEDU, 2019).

Respecto de la fuerza laboral del sector educativo, la UGEL Chucuito en el año 2019 contaba con un total de 1.800 docentes²⁰ en la gestión pública; 1.037 de ellos trabajaba en zonas urbanas y 763 en zonas rurales. En lo que respecta a su distribución en las modalidades de enseñanza, 1.739 se desempeñaban en Educación Básica Regular, 21 en Educación Básica Alternativa, dos en Educación Especial, y 38 en Educación Técnico-Productiva.

Los resultados de aprendizajes de UGEL Chucuito, medidos a través de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), indican que tanto en primaria como en secundaria en general los resultados históricos han estado por debajo de los resultados nacionales, con un porcentaje menor de estudiantes que logra el nivel satisfactorio (Anexos 2 al 4). Sin embargo, esta brecha se ha ido reduciendo e incluso, en el caso de segundo de primaria en matemáticas, los resultados locales superaron a los nacionales entre los años 2014 al 2016 (Anexo 2).

Si bien las mejorías anuales en los porcentajes de logro se observan a nivel nacional y local desde antes de la implementación del programa, en el caso de 4° de primaria y 2° de secundaria, las mejorías son mayores a nivel local y se acentúan posterior a la fecha de intervención del programa. En el caso de 4° de primaria (Anexo 3), tanto la prueba de lenguaje como de matemáticas muestran un mejor desempeño respecto del nivel nacional, llegando a 6,17 y 9,6 puntos porcentuales respectivamente en cuanto a los estudiantes que se encuentran en la categoría satisfactorio, mientras que a nivel nacional estos aumentos fueron de 3,4 y 5,6 puntos porcentuales. Entre las UGEL de Puno, Chucuito fue la cuarta que más mejoró en lenguaje y la quinta en matemáticas. Aunque no es posible atribuirlos directamente a la intervención,

²⁰ Más información en http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=27&cuadro=507&forma=U&dpto=&dre=2100&ugel=210005&tipo_ambito=ambito-dre

los buenos resultados reflejan que ha existido un fortalecimiento en los resultados de aprendizaje en un contexto de fortalecimiento institucional del apoyo pedagógico²¹.

En términos de la estructura organizacional, la UGEL cuenta con: Dirección, Área de Gestión Pedagógica (AGP), Área de Gestión Institucional (AGI) y Área de Gestión Administrativa (AGA). Tanto la dirección de la UGEL Chucuito, como la jefatura de AGP y sus respectivos especialistas en educación son cargos de carrera de acuerdo con lo establecido en la Ley de Reforma Magisterial (Ley N° 29.944). El director/a de UGEL es un cargo de confianza del director regional de educación, al que se accede por designación entre los postulantes mejor calificados en el concurso, quienes deben cumplir con el requisito de estar entre la quinta y octava escala magisterial²². En el caso del director/a o jefe/a de gestión pedagógica, el postulante debe ubicarse en la cuarta escala magisterial o superior, mientras que para el especialista el requisito es encontrarse a partir de la tercera. Estos últimos dos cargos son de nombramiento por concurso público (Artículo 35, Ley N° 29.940).

Los nombramientos descritos se realizaron en 2016, por un período inicial de cuatro años, y la posesión de cargo de especialistas tuvo lugar en febrero 2017. Por ley, estos cargos de concurso son evaluados al término del período de su gestión. La aprobación de esta evaluación determina su continuidad en el cargo y la desaprobación, su retorno al cargo docente y la realización de un nuevo concurso, lo que permite dar continuidad a los cargos de gestión pedagógica y la mantención de la iniciativa en el tiempo.

4 Descripción del Programa Integrado para la Mejora de los Aprendizajes

A continuación, se describe el Programa Integrado para la Mejora de Aprendizajes. Esta iniciativa, impulsada por la UGEL Chucuito en el año 2017 constituye el modelo de trabajo del Área de Gestión Pedagógica (AGP) de la UGEL, que tiene por objetivo descentralizar la gestión pedagógica empoderando a los directores de las IIEE, a través de una estrategia de liderazgo para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y el acompañamiento y la atención a la demanda de las escuelas.

²¹ Los resultados de la ECE se reportan utilizando medida promedio y niveles de logro. Los niveles de logro que se han definido son: “Satisfactorio”, “En proceso”, “En inicio” y “Previo al inicio”. Cada nivel describe un conjunto de aprendizajes logrados por los estudiantes. El nivel satisfactorio es el más alto e indica que el estudiante logró los aprendizajes esperados para el ciclo evaluado y está preparado para afrontar los retos de aprendizaje del siguiente ciclo.

²² La carrera pública magisterial está estructurada en ocho escalas, con un tiempo mínimo de permanencia en cada escala: primera y segunda escala, dos años en cada una; tercera, cuarta, quinta y sexta escala, tres años en cada una; séptima escala, cuatro años; y octava escala, hasta el retiro de la carrera. En el caso de los profesores que laboran en IIEE ubicadas en áreas rurales o zonas de frontera, se reduce en un año la permanencia para postular a la cuarta, quinta, sexta, séptima y octava escalas magisteriales.

4.1 Diagnóstico inicial y motivación de la iniciativa

El Programa Integrado es resultado de un trabajo de reflexión interna entre los especialistas de AGP y la jefatura de dicha área, con apoyo de la dirección de la UGEL. Durante la instalación del equipo de AGP en 2017 se trabajó fuertemente en la generación de un diagnóstico y en la identificación de las necesidades de los docentes de los siete distritos que comprende la UGEL Chucuito. Como parte de dicha reflexión, y con el antecedente de que quienes se integran a la UGEL son docentes con experiencia en trabajo de aula y conocedores de la realidad de los maestros en la región de Puno, se concluyó que era necesario desarrollar un trabajo que situara el bienestar emocional y el autocuidado de los docentes a la base de todas las actividades de acompañamiento pedagógico. Los especialistas reconocieron la importancia y relevancia de la labor pedagógica, pero también empatizaron con las desafiantes condiciones de trabajo de los maestros de los distritos, de ahí que desearan ofrecer soluciones que contribuyeran a su bienestar personal y profesional. Algunos de los desafíos territoriales que se mencionan reiteradamente en las entrevistas son: jornadas laborales extensas debido a los tiempos de movilización entre sus hogares y las escuelas; largos desplazamientos por rutas complejas; temperaturas extremas en zonas de altura; dificultades económicas que los docentes deben atender con trabajos adicionales para incrementar sus ingresos, entre otros.

Yo más bien lo analizo desde que, yo he sido profesora en todas las alturas entonces se cansa el maestro, cuando estás viajando en las curvitas, no puedes desarrollar el curso [de capacitación]. Llegas a tu casa, seis, siete de la noche completamente exhausto, para salir nuevamente a las 5 de la mañana... y estar con los niños, y trabajas, y lo que me parece que es... las características en las que laboran los docentes en la región Puno, son muy adversas, y no les permiten, desarrollar esto como se debería [...] no tienen tiempo, es la verdad, la mayoría de los maestros están ocupados [también] en otras cosas, los varones que hacen taxi, las damas que tienen otros negocios, y es un poco complicado... (Jefa AGP).

Según relatan los especialistas, en sus años de docencia advirtieron que ninguna capacitación ni acompañamiento es totalmente efectivo en un contexto de preocupación, cansancio y desmotivación con la labor pedagógica. Los profesionales de la UGEL estiman que solo cuando el docente se encuentre tranquilo y reencantado con su trabajo, podrá desempeñar sus funciones adecuadamente y sacar mejor provecho a sus instancias de capacitación y fortalecimiento profesional. Esto es especialmente relevante en un contexto rural de trabajo como el de Chucuito, donde muchos docentes se desempeñan en zonas aisladas, de alta vulnerabilidad y con recursos y equipos de trabajo limitados.

Prácticamente, una de las finalidades, de los objetivos, es desarrollo personal, que el docente se sienta contento, conforme, feliz, en su aspecto profesional, en su aspecto personal, que eso tenga que involucrarse, en lo que viene a ser, en el desarrollo de sus capacidades de desempeño, en el logro de las competencias de los estudiantes (Especialista AGP).

Asimismo, se advierte que los programas y lineamientos de apoyo pedagógico emanados del MINEDU, aunque existen, presentan ciertas características que afectan su pertinencia territorial. Un ejemplo de ello es lo que sucede con la plataforma de PerúEduca respecto de la cual especialistas y docentes coinciden

en que no se adecua a la realidad local. Según señalaron en las entrevistas, en algunos casos su formato o el modo en que se entregan los contenidos es restrictivo para parte del personal. Por esta razón, los especialistas de la UGEL están constantemente aplicando encuestas a sus directivos y docentes consultándoles sobre sus necesidades.

Ellos [los docentes] tampoco están tan actualizados, imagínate, no tienen tiempo, están alejados, no hay conectividad, entonces, PerúEduca, para ellos, es como un nivel muy alto, muy exigente, entonces yo le decía [al especialista]: hagamos algo ameno, algo que le dé ganas de volver a regresar, de pronto pongámosle música, salgamos nosotros con videos, o sea, nosotros mismos editemos los videos. Porque yo siento que toda la información que entrega en Ministerio es muy densa aun, para algunas poblaciones de maestros, entonces vuelvo a repetir, no podemos dejarlos al margen, hay que hacer que ellos lo vean fácil, sencillo, en PerúEduca lo cierran, tú sabes toda la rigurosidad que tiene las aulas virtuales, que, si no presentas el trabajo, ya desaprobaste, te retiraron, etc. (Jefa AGP).

El rol de acompañamiento pedagógico, sin embargo, es difícil de cumplir debido a que el equipo de especialistas es pequeño (10 personas), y abarca una cantidad importante de IIEE dispersas en condiciones territoriales desafiantes. Como se ha mencionado reiteradamente, deben enfrentar la lejanía, vías de acceso limitadas y conectividad escasa. Puno es el tercer departamento del país con menor acceso a internet (INEI, 2018b)²³. Por este mismo motivo, se advierte que el trabajo que debe realizar la UGEL para brindar un acompañamiento pedagógico adecuado y continuo requiere contar con una articulación de actividades que se fortalezcan y complementen entre sí, y eso es lo que busca generar el Programa Integrado a través de sus cuatro iniciativas en curso: GIA, Redes Educativas Vivas, Sistema de Formación Permanente (SISFORPERCH) y Escuelas Maestras Innovadoras.

Y, de hecho, que la otra característica son las vías de comunicación, la accesibilidad, no es muy accesible, sobre todo algunas zonas rurales. No hay muchas vías de comunicación que haya permanente, y si hay alguna movilidad de acceso son los días de feria. O sea, los días de feria son, generalmente, son los días martes y miércoles, y por viernes que es por la zona de Desaguadero. Entonces, otros días no hay acceso para esas instituciones o esos distritos, generalmente. Y la mayor cantidad de instituciones es rural, o sea a nivel de UGEL, más del 50% de las instituciones se encuentran en la zona rural, entonces, nos cuesta un poco de llegar a las instituciones, al 100%, definitivamente (Especialista AGP - JB).

Así, a partir del diagnóstico realizado durante su instalación, el equipo de AGP identificó que las principales problemáticas de las instituciones educativas son los bajos logros de aprendizaje²⁴ y las demandas de acompañamiento pedagógico provenientes de los directivos y docentes de las IIEE, que no pueden ser atendidas oportunamente debido a la insuficiencia de recursos financieros y de personal.

²³ Según datos de conectividad del INEI, cuya representatividad es a nivel de departamento, en 2017 un 7,5% de los hogares de Puno tenía acceso a internet.

²⁴ Como se muestra en los Anexos 2, 3 y 4, el porcentaje de estudiantes que alcanza el nivel satisfactorio es más bajo que a nivel nacional, sobre todo en secundaria

Según un documento de trabajo elaborado por el equipo de AGP en 2019²⁵, el diagnóstico realizado se resume en lo siguiente:

- a. Ausencia de programas de formación [docente] con enfoque de competencias, talleres vivenciales o jornadas experimentales, sin posibilidad de buenas prácticas entre las escuelas.
- b. Atención insuficiente a las IIEE, muestreos insuficientes [para las visitas], zonas rurales perjudicadas [ya que por motivos de acceso sus visitas son más distanciadas en el tiempo]; se identificaron redes naturales que funcionaban sin atención [de la UGEL].
- c. Carencia de programas de formación continua dirigidos a docentes; solo un grupo se formaba en los meses de marzo y agosto, con alto costo.

4.2 Descripción del Programa Integrado para la Mejora de los Aprendizajes

Para cumplir sus objetivos y atender las problemática identificadas, el programa consta de cuatro componentes interrelacionados: (1) implementación de siete Escuelas Maestras Innovadoras como referente y centro de aprendizaje de los docentes; (2) Sistema de Formación Permanente, SISFOPERCH 2018, para fortalecer la formación continua de directivos y docentes; (3) desarrollo de Grupos de Interaprendizaje (GIA) entre líderes pedagógicos (directores y docentes con rol de liderazgo dentro de la IE); y (4) implementación y funcionamiento de Redes Educativas Vivas, cuyo énfasis es mejorar la convivencia y las buenas relaciones humanas a través de la dinámicas grupales de trabajo socioemocional.

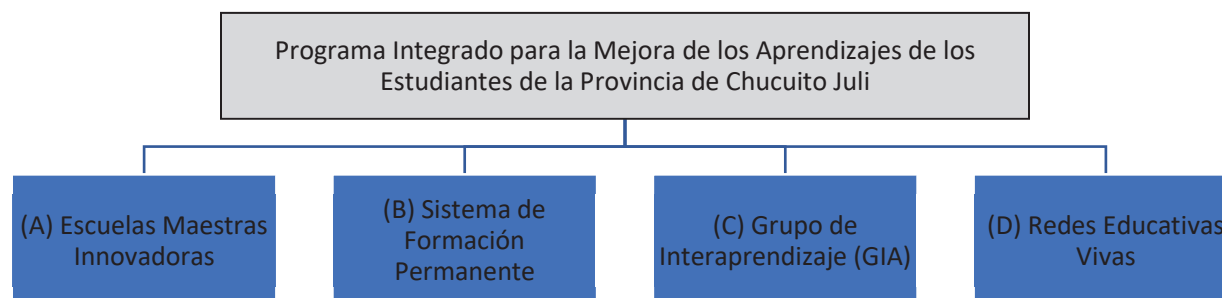


Figura 4. Componentes del Programa Integrado.

Fuente: Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, 2019.

a. Escuelas Maestras Innovadoras

Las Escuelas Maestras Innovadoras son resultado de la implementación del Programa “Laboratorio de Innovación Educativa (LIE)”. LIE es un programa creado y liderado por el Fondo Nacional del Desarrollo de la Educación (FONDEP) de Perú, un fondo adscrito al MINEDU, y su objetivo es promover la innovación

²⁵ Por ejemplo, el Informe N.010-2019/DREP/DUGEL-CHJ/AGP.J sobre la implementación del programa integrado para la mejora de los aprendizajes en los estudiantes de la IIEE de la provincia de Chucuito-2018.

pedagógica entre los docentes, al mismo tiempo que fortalecer la gestión descentralizada de las DRE y UGEL. Las DRE y UGEL pueden acceder a ser parte del programa a través de concursos para las IIEE o convenios con otros actores del territorio que tienen como resultado la asesoría técnica del FONDEP y la implementación de los laboratorios es este. Los docentes de los proyectos ganadores reciben reconocimiento, asistencia técnica y programas formativos, así como las IIEE ganadoras obtienen un monto para desarrollar sus proyectos²⁶.

La implementación de este programa fue posible gracias a una alianza establecida entre el municipio provincial de Chucuito, la UGEL de Chucuito y el FONDEP. El liderazgo de la jefatura de AGP, al igual que en el diseño e implementación de todas sus demás instancias, jugó un rol fundamental en la identificación y concreción de la oportunidad de trabajar con FONDEP a través del Programa Laboratorios de Innovación Educativa (LIE), el cual ya se detalló en la sección 3. Gracias a una reunión informativa ofrecida por la DRE de Puno, la jefa de AGP conoció y estableció contacto con los profesionales de FONDEP y les planteó el interés en ser parte de su programa de innovación educativa. En forma paralela, los especialistas de AGP iniciaron las gestiones con el municipio provincial para explorar la posibilidad de que fuera este quien aportara lo montos necesarios para la implementación de los proyectos ganadores. Contar con una contrapartida financiera es un requisito de FONDEP para poder llevar a cabo los laboratorios.

La primera etapa de implementación de este programa tuvo lugar entre septiembre y octubre 2017, período en el cual la UGEL convocó a charlas informativas a todas sus IIEE para hacer una difusión de la iniciativa y capacitar a los maestros en la formulación y sistematización de sus experiencias para participar en un concurso de innovación pedagógica; esto último fue liderado y facilitado por el equipo técnico de FONDEP. Asumiendo los desafíos territoriales de la zona y la dificultad de desplazamiento que afecta a algunos directores, la UGEL se movilizó por el territorio y ofreció las charlas en tres sedes a fin de que dicha instancia fuera lo más inclusiva posible. Se estima que participaron aproximadamente 500 directores de un universo de 628 escuelas.

En una segunda etapa, que comenzó el 13 de noviembre 2017, se lanzó un concurso para las IIEE de Chucuito, con sus respectivas bases de participación, siguiendo las metodologías desarrolladas por FONDEP. Un comité técnico compuesto por tres miembros que representaban a la UGEL, el FONDEP y el nivel regional, respectivamente, evaluaron las postulaciones de las iniciativas de innovación pedagógica y seleccionaron a las siete IIEE finalistas, una por cada distrito perteneciente a la UGEL. En términos de los ciclos de enseñanza, estas correspondieron a una IE de inicial, dos de primaria y cuatro de nivel secundario. En cuanto a población beneficiaria, el alcance fue de 122 docentes y 1.312 estudiantes.

En la tercera etapa es la premiación y el inicio del trabajo con las IIEE ganadoras donde los especialistas de la UGEL —con el apoyo de FONDEP— realizaron los ajustes necesarios para que sus proyectos se implementaran de acuerdo con los siete criterios técnicos que promueve FONDEP²⁷ para las innovaciones educativas.

²⁶ Más información sobre los LIE en <https://www.fondep.gob.pe/programas/laboratorios-de-innovacion-educativa/>

²⁷ Los siete criterios del FONDEP responden a una necesidad técnica, política y social para identificar proyectos innovadores de las escuelas. Estos son: (1) intencionalidad, (2) creatividad, (3) pertinencia, (4) participación, (5) reflexión, (6) impacto, y (7) sostenibilidad (FONDEP, 2019).

El presupuesto a disposición para la implementación del programa provino de un cofinanciamiento de las tres instituciones participantes del convenio: FONDEP realizó la asesoría técnica para la preparación del concurso y, posteriormente, asumió los costos del diplomado formativo en el que participaron los docentes innovadores de las siete instituciones ganadoras, cuyo valor estimado fue de \$2.500 a \$3.000 soles (USD \$700 a \$840²⁸) por participante²⁹; el municipio provincial de Chucuito contribuyó con una asignación de \$25.000 soles (USD \$7,002) a cada institución ganadora para la implementación de su proyecto; la UGEL aportó \$95.000 soles (USD \$26,610) a través capacitaciones, asistencia técnica, y visitas de monitoreo y seguimiento a las instituciones ganadoras.

De la mano del proyecto LIE en la IE, la UGEL desarrolló el proyecto de Escuelas Maestras Innovadoras para irradiar la innovación de las escuelas ganadoras a otras IIEE de Chucuito. Para promover la institucionalización de la innovación —uno de los principios del FONDEP—, las siete escuelas ganadoras se convirtieron en Escuelas Maestras para la realización de pasantías de docentes de otras escuelas, permitiendo la interacción entre colegas, la formación de otras instituciones en prácticas innovadoras y fomentando la motivación en otras escuelas para generar este tipo de proyectos. Reconociendo la movilidad de los docentes, FONDEP apostó a que el personal de las escuelas y de la UGEL se capacitaran en materia de innovación educativa y con ello desarrollaran las herramientas necesarias para apropiarse de los proyectos implementados y asegurar su continuidad en el tiempo.

Tabla 2

Ganadores I concurso de Proyectos de “Laboratorio de innovación Educativa-LIE”

Institución educativa	Distrito	Nombre del proyecto
IEP N° 70683 Irujani Tuquina (primaria).	Pomata	Promover una cultura vivencial a través de los saberes andinos para generar aprendizajes.
IEI N° 244 Julia Zúñiga Murillo (inicial).	Juli	Divertimatemática para resolver problemas y lograr aprendizajes.
IES Manuel González Prada (secundaria).	Zepita	Comprendo textos orales en el idioma nativo de mi comunidad para producir textos escritos.
IEP N° 70635 HZG (primaria).	Desaguadero	Televisión virtual como implementación pedagógica en el desarrollo de habilidades comunicativas en los estudiantes.
José María Arguedas (secundaria).	Pizacoma	Desarrollando competencias comunicativas con arte y creatividad mediante uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC).
IES Vilachave (secundaria).	Huacullani	Aprendizajes vivenciales interactivos.
IES Emanuel Pomata (secundaria).	Pomata (mejor segundo por distrito)	Creando diferentes talleres participativos logramos aprendizajes significativos.

Fuente: documentos internos, UGEL Chucuito.

²⁸ Tipo de cambio utilizado para la conversión: 1 dólar = 3,57 soles.

²⁹ La participación en el diplomado es de carácter voluntario, y quienes lo realizan y aprueban exitosamente pueden recibir una certificación que equivale a dos puntos para el escalafón. El curso es de modalidad semipresencial y se divide en dos partes, con 150 horas aproximadas de formación en cada una de ellas.

b. Sistema de Formación Permanente (SISFOPERCH)

SISFOPERCH se creó el 2017 y comienza a funcionar de manera activa en 2018. Se trata de una plataforma en línea que busca complementar la información que los docentes acceden a través del sitio web de la UGEL, generando un espacio adicional de interacción docente-UGEL en el cual además se puede acceder a instancias de capacitación continua³⁰ y dar continuidad al trabajo que se realiza en las demás instancias del Programa Integrado. Por ejemplo, en la plataforma se comparte y expande la información de lo acontecido en los GIA o en las Redes Vivas. Debido a que dichas instancias son limitadas en tiempo, el SISFOPERCH permite extender las capacitaciones por un número mayor de horas; la sección presencial en los GIAS se complementa con sección virtual a través de SISFOPERCH.

A diferencia de lo que sucede en los GIA en que participan solamente directivos, el SISFOPERCH ofrece la posibilidad de llegar a un grupo más amplio de beneficiarios; algunos de sus cursos son disciplinarios y están orientados a docentes de aula. Lo anterior, sin embargo, no implica que los cursos sean de carácter abierto. Hasta 2018 se trabajaba con identificación y preselección de público objetivo según el tipo de curso debido a que estos eran guiados por tutores y, por ende, tenían una capacidad limitada de participantes. Al momento del trabajo de campo, realizado en mayo 2019, el equipo de AGP se encontraba desarrollando modificaciones en el modelo de SISFOPERCH con el objetivo de automatizar ciertas funciones que permitieran transformarlo en una plataforma abierta (MOOC) para todos los docentes de la UGEL, sin límite de participantes ni restricciones de acceso a los cursos.

Respecto del financiamiento para SISFOPERCH, este cuenta con un presupuesto bajo. Si bien rol de tutor podría eventualmente ser asumido por los especialistas pedagógicos, se ha priorizado la contratación de tutores externos debido a la alta carga de trabajo que posee el equipo de AGP. La jefatura y los especialistas de AGP, haciendo uso de sus redes de contactos personal, se movilizan para conseguir tutores con destacable trayectoria en la materia correspondiente, a un costo que probablemente se ubica por debajo del valor de mercado (pago aproximado de \$600 soles por curso, equivalente a USD \$168). En cuanto al costo de la plataforma, se destinan aproximadamente \$2.000 soles (USD \$560) anuales al pago del hosting, y se utiliza Moodle por su gratuidad, y porque posee *plugins* para realizar certificación automática. Hasta el año 2019, la certificación se realizaba manualmente y se entregaba de manera impresa a los participantes, lo cual significaba una tarea adicional para los especialistas. Corresponde señalar que la certificación es un aspecto clave para los docentes, debido a que la actualización/capacitación en sus respectivas especialidades es un antecedente que se valora positivamente en los concursos de ascenso de la carrera magisterial.

El SISFOPERCH es una solución que se adecua a las necesidades de los maestros de la UGEL Chucuito. Esta plataforma, creada por los especialistas de AGP, se esmera en generar contenidos atractivos y simples para que una población amplia de docentes, con distintos niveles de preparación o experiencia, pueda hacer uso de ellos. Esto último es algo que desde la UGEL identifican como un aspecto diferenciador

³⁰ Existen otras UGEL que han desarrollado plataformas similares con el objetivo de poder atender las demandas de capacitación de sus docentes. Un ejemplo es SISFOCAP, de la UGEL 06 de Lima Metropolitana.

respecto de PerúEduca³¹, una plataforma de comunicación y de servicios pedagógicos del MINEDU asistida por TIC para toda la comunidad educativa, ya que esta a veces requiere un nivel de conocimientos previos avanzados o presenta la información de manera compleja, lo que puede dificultar la participación y afectar el éxito de la formación para algunos docentes, según los especialistas de la UGEL Chucuito.

Las temáticas seleccionadas para los cursos de capacitación ofrecidos a través de SISFOPERCH están alineadas con la norma técnica que el MINEDU³² elabora y da a conocer al comienzo de cada año escolar, y en la cual se indica las prioridades de trabajo/gestión o ejes claves definidos para el año en curso. La retroalimentación que entregan los directores de IIEE de la UGEL respecto de sus necesidades de formación también son consideradas en el proceso de definición de la oferta de cursos. Estas sugerencias se recogen a través de encuestas breves aplicadas durante los GIAS, o a través de formularios Google, que luego sistematiza el equipo de AGP.

Tabla 3

Cursos de SISFOPERCH

Cursos	Matriculados	Aprobados	Tasa aprobación
Uso de materiales educativos (inicial).	192	138	71,9%
Uso de materiales educativos (primaria).	170	63	37,1%
Uso de materiales educativos (secundaria).	54	22	40,7%
Creación de páginas web educativas con WordPress (docente de aula de innovación pedagógica - DAIP).	66	43	60,2%
Comprensión del sentido y desarrollo de las competencias matemáticas (Currículo Nacional de la Educación Básica – CNEB).	105	43	41%
Desarrollo de habilidades en el área de Ciencia, Tecnología y Ambiente - CTA (química).	85	25	29,4%
Fortalecimiento de capacidades en el área de educación física.	83	34	41%
Formación técnica para el desarrollo regional (CETPRO).	30	15	50%
Total	785	383	48,8%

Fuente: documentos internos, UGEL Chucuito.

Respecto de las tasas de participación y aprobación en los cursos de SISFOPERCH, los especialistas de la UGEL reconocen que existe un espacio de mejora, e identifican la falta de tiempo y los problemas de conectividad como las dos causas principales que previenen a los docentes de poder completar sus cursos satisfactoriamente.

c. Grupo de Interaprendizaje (GIA)

Los GIA son reuniones mensuales convocadas por la UGEL de Chucuito, en las cuales se juntan los líderes pedagógicos de las instituciones educativas a su cargo. Tienen como objetivo fortalecer las competencias

³¹ Más información en <http://www.perueduca.pe/inicio>

³² Para mayor detalle, véase ejemplo del año 2018 en la Resolución Ministerial N° 7112-2018 MINEDU.

de formulación, manejo y desarrollo de las herramientas de gestión escolar y desarrollo personal de los directivos de las IIEE y coordinadores de Redes Educativas Vivas con base en la neurociencia orientada a la mejora de los aprendizajes. Con lo anterior se busca devolver al director a su rol pedagógico, otorgarle autonomía en ese ámbito y garantizar que sean ellos los encargados de implementar la estrategia de monitoreo y acompañamiento pedagógico, consiguiendo un mejor balance entre las tareas pedagógicas y administrativas propias de su cargo. Si bien estas instancias se limitan a la participación de los directores, ellos tienen el compromiso y misión de replicarlas en sus respectivas instituciones educativas, y socializar los conocimientos que en ellas se generan.

Los directivos de las IIEE que participan en los GIA pertenecen a escuelas unidocente, multigrado y polidocente. Se agrupan por niveles, y reúnen en tres sedes que han sido organizadas por distritos: (1) Huacullani, Kelluyo y Pisacoma; (2) Desaguadero y Zepita; (3) Juli y Pomata. Según registros de la UGEL, la participación de los directores en estas instancias bordea el 90%. En aquellos casos que por motivos específicos no se cuenta con la participación del director, este puede nombrar un reemplazo y facultar a dicha persona para asistir al GIA en su representación. Esta situación generalmente se da en IIEE de secundaria de gran tamaño, que por su estructura y necesidades internas tienen subdirector o docentes con roles de liderazgo pedagógico. Por ejemplo, durante el último tiempo han participado en los GIA algunos coordinadores pedagógicos por especialidad, que es un rol que existe en estas escuelas de gran tamaño. Con lo anterior se busca que lo que se discute y socializa en dichas instancias se propague lo más posible dentro de la institución educativa.

Al igual que en los cursos de formación del SISFOPERCH, los temas abordados en los GIA obedecen a lo normas técnicas que el MINEDU desarrolla cada año para guiar la implementación de sus políticas, y también a los intereses y necesidades de los participantes. Si bien existe una planificación temática global, esta es flexible y puede ser adaptada según las necesidades de los directores. Las fechas de reunión de los GIA son definidas y dadas a conocer al comienzo del año escolar con el objetivo de permitir que los directores planifiquen su participación y con ello se puedan resguardar altos niveles de asistencia. Generalmente, la duración de estas reuniones va desde las 9:00 a 16:30 horas, aproximadamente.

El financiamiento disponible para la realización de los GIA proviene principalmente de la UGEL, quien aporta un monto de entre \$2 a \$2,5 soles (USD \$0,56 a \$0,70) por persona para adquirir el refrigerio que se les entregará durante la jornada. No existe presupuesto para pagar por el arriendo de locales para la realización de esta actividad, lo que a veces se vuelve desafiante porque la disponibilidad de espacios adecuados para este fin es limitada y las aulas de las IIEE no son lo suficientemente grandes para acoger a todos los participantes. En ocasiones se cuenta con los apoyos de los municipios y los encargados de gestionar lo relacionado con la logística son los especialistas de AGP.

El año 2018 se realizaron nueve GIA, todos ejecutados en el plazo programado y abordando las temáticas definidas por el equipo de AGP.

Tabla 4

Resumen de GIAS, 2018

Instancia	Tema	Capacidades
I GIA	Gestión escolar	Analiza el sentido de los instrumentos de gestión, lineamientos y normas vigentes para el ejercicio de una gestión escolar centrada en los aprendizajes.
II GIA	Materiales educativos	Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.
III GIA	Organización y trabajo en redes educativas territoriales	Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
IV GIA	Enfoque de las áreas curriculares	Reconoce los enfoques de las áreas curriculares, como insumo para el monitoreo y acompañamiento pedagógico.
V GIA	El líder pedagógico en la escuela	Reflexiona sobre el sentido y alcance de ejercer liderazgo pedagógico, como parte de su rol directivo, su impacto en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
VI GIA	Avances en los compromisos de gestión escolar	Analiza el sentido de los compromisos de gestión escolar y la utilidad de la información relacionada con su IE, obtenida a través de distintos canales para la toma de decisiones.
VII GIA	Currículo nacional	Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.
VIII GIA	Formación personal (SICER)	Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
IX GIA	GIA de finalización de año escolar	Analiza logros sobre los instrumentos de gestión, lineamientos y normas vigentes para el ejercicio de una gestión escolar centrada en los aprendizajes.

Fuente: Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, 2018.

La planificación del GIA es preparada por los especialistas de AGP, quienes elaboran una matriz de indicadores en el cual se identifican los contenidos, capacidades e indicadores que guían dichas instancias. En lo que respecta a la dinámica de trabajo de estos grupos, la jornada de reunión se divide en cuatro momentos. En primer lugar, se realiza una *bienvenida* que tiene por objetivo generar un ambiente de confianza y cordialidad entre los participantes. Luego corresponde el *inicio*, momento en el cual se presentan los propósitos y productos a lograr en el GIA. Le sigue el *desarrollo* donde se abordan los contenidos específicos de la temática de la jornada y se definen acciones a realizar. Se culmina con un *cierre*, momento en que se resumen y sistematizan los aspectos más relevantes.

d. Redes Educativas Vivas

El año 2017 la UGEL de Chucuito realizó tres talleres de capacitación docente en el “Sistema de Integración Corporal Emocional Reflexivo – SICER”. En dichos talleres se reforzó la idea de promover el bienestar físico, emocional, mental y social de los docentes para fortalecer su compromiso con el logro de aprendizajes. A través de las dinámicas que se realizaron en dichos talleres se advirtió la existencia de redes educativas informales, conformadas por afinidad natural entre los docentes. Este hallazgo fue valorado por el equipo de AGP que, reconociendo el potencial que pueden tener dichas redes, decidió conformarlas formalmente con el objetivo de innovar y revalorar la función docente mediante la práctica de la cooperación, la solidaridad y la confianza.

Estas son una instancia reconocida en la Ley General de Educación de Perú (Ley N° 28.044). En su artículo 70 se señala que las Redes Educativas son instancias de cooperación, intercambio y ayuda recíproca y, tienen por finalidad: a) elevar la calidad profesional de los docentes y propiciar la formación de comunidades académicas; b) optimizar los recursos humanos y compartir equipos, infraestructura y material educativo; y c) coordinar intersectorialmente para mejorar la calidad de los servicios educativos en el ámbito local. Además, la ley también establece que es función de la UGEL el “promover la formación y funcionamiento de redes educativas como forma de cooperación entre centros y programas educativos de su jurisdicción, las cuales establecen alianzas estratégicas con instituciones especializadas de la comunidad” (Ley N° 28.044, artículo 74 (h)).

De esta manera, y considerando las facultades que le otorga la ley, la UGEL Chucuito reconoció a través de resoluciones directorales la creación, protocolos, estructura y funcionamiento de 20 redes que abarcan 183 IIEE, con el objetivo de consolidar su autonomía y sostenibilidad, número que durante 2018 proyectaba expandirse a 25. Estas pueden estar conformadas por directivos y docentes, quienes se reúnen periódicamente para intercambiar experiencias en la aplicación de las técnicas SICER, compartir conocimientos sobre el aprendizaje por competencias y desarrollar propuestas innovadoras, entre otros fines. El ideal es que sus reuniones tengan lugar como mínimo una vez al mes. Los especialistas de AGP participan regularmente de dichas reuniones con el objetivo de acompañar el proceso de trabajo de las redes, sin embargo, cumplen un rol secundario porque el objetivo es que dicha instancia sea liderada por sus propios participantes y que con ellos se asegure la continuidad del trabajo conjunto incluso más allá de las instancias presenciales regulares. De ahí la denominación que otorga la UGEL de Redes Educativas “Vivas”; vivas en el sentido de activas y dinámicas.

Las acciones desarrolladas en 2018, en el marco de la descentralización de la gestión pedagógica que posibilitan la Redes Educativas, estuvieron orientadas principalmente a su conformación y formalización incluyendo: elaboración del plan de trabajo; implementación de la normativa a través de una directiva para su funcionamiento; fortalecimiento de capacidades con asistencia técnica y asesoría en constitución y formalización de redes; talleres de fortalecimiento de capacidades en el empleo de técnicas y herramientas SICER; asistencia técnica a los equipos pedagógicos territoriales.

Cabe señalar que, además de las Redes Educativas Vivas conformadas por afinidad en los talleres SICER, la UGEL Chucuito también cuenta con Redes Educativas Rurales. La legislación educacional vigente en Perú norma la creación de Redes Educativas Rurales (Resolución de Secretaría General N004-2019, MINEDU) que se conforman según un principio de pertinencia y cercanía territorial y, cuyo objetivo es mejorar la calidad educativa que brindan estas instituciones en particular.

5 Fortalecimiento pedagógico a través de un modelo integrado de formación y acompañamiento para docentes y directivos

El Programa Integrado para la Mejora de Aprendizajes muestra dos aristas desde las cuales los niveles intermedios han impactado en los procesos de fortalecimiento pedagógico y ofrecen una oportunidad de aprendizaje para la región.

5.1 Generar sistemas coherentes e integrados de apoyo a la mejora basados en la innovación y el cambio pedagógico

El que los sistemas educativos mejoren, más allá de experiencias puntuales de escuelas exitosas, depende en gran parte de los niveles intermedios y su rol en generar sistemas coherentes y articulados orientados a la mejora que permitan el desarrollo de todas sus escuelas de manera conjunta.

Así, el desarrollo de una visión de las metas educativas, con objetivos de aprendizaje claros es esencial para construir un sistema de apoyo que alinee el trabajo de los docentes, los materiales educativos, las estrategias de enseñanza, permita evaluar el avance de los estudiantes y generar oportunidades de desarrollo docente (Darling-Hammond, Jaquith & Hamilton, 2012). Estos objetivos a su vez deben entregar una dirección clara y tienen que estar enfocados a la mejora educativa por medio de la enseñanza en la sala de clases, para lo cual se ponen al servicio todas las otras estrategias herramientas de apoyo de los niveles intermedios, como la entrega y el uso de datos sobre los aprendizajes y las escuelas, la entrega de recursos hacia las escuelas, la generación de capacidades colectivas en los docentes (Fullan, 2007, 2010). Por último, que este foco se encuentre orientado hacia la innovación y el cambio pedagógico es central para tener sistemas que sean capaces de sostener sus buenos resultados. Escuelas que fueron capaces de sostener su efectividad a lo largo de una década implementaron una gran variedad de estrategias de cambio de forma de poder superar sus debilidades, resolver problemas y buscar constantemente nuevas maneras de hacer las cosas (Bellei et al., 2015). Este sentido común y foco en la mejora de los resultados

de los estudiantes, es una de las características identificadas en distritos exitosos (Leithwood, 2010) y que a su vez ha mostrado tener efectos positivos en los resultados educativos de los estudiantes (Leithwood & Azah, 2017).

Además de crear objetivos claros, estos distritos que promueven la mejora generan sistemas cuyas iniciativas están articuladas. Por ejemplo, el solo crear metas para los establecimientos sin estructuras de apoyo a las escuelas puede generar consecuencias negativas, mientras que el organizar comunidades entre las escuelas y los grupos de docentes al interior de la escuela produce cambios en las estrategias de enseñanza de los docentes y tiene impacto positivo en los resultados de los estudiantes (Lee, Louis & Anderson, 2012). Desarrollar expectativas hacia la mejora tiene efectos positivos en profesores y estudiantes cuando ellas están acompañadas con el desarrollo de esquemas de apoyo y colaboración para el aprendizaje de líderes escolares (Louis, 2015). Asimismo, países que han logrado desarrollar esquemas de desarrollo profesional para sus docentes, elaboran sistemas que incluyen múltiples componentes e iniciativas que son coherentes y complementarios para reclutar y fomentan capacidades en los docentes (Darling-Hammond, 2017).

En esta línea, la implementación del Programa Integrado de Aprendizajes promueve la generación de sistemas coherentes y articulados de apoyo al establecer, primero, objetivos que orientan las acciones de los distintos actores del sistema hacia la mejora educativa y, segundo, ejes de integración de las cuatro iniciativas y el funcionamiento regular del sistema educativo, de forma que entre ellas vayan complementándose para el seguimiento de los objetivos y las necesidades regulares de las escuelas.

Como se mencionó anteriormente, el programa tiene por objeto, por un lado, empoderar a los directores de las IIEE a través del desarrollo de una estrategia de liderazgo para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y, por otro lado, el acompañamiento y la atención a las demandas de las escuelas. Mientras que el fortalecimiento de las capacidades directivas ocurre principalmente a través las líneas del Programa de Escuelas Maestras Innovadoras y GIA, donde se promueve el liderazgo a través del desarrollo de iniciativas innovadoras a nivel de establecimiento y reuniones entre escuelas a nivel de directivos; las líneas de SISFOPERCH y redes educativas vivas se enfocan más en el acompañamiento a escuelas a nivel más general y en el desarrollo de capacidades de los docentes.

Sin perjuicio de lo anterior, lo interesante e innovador de esta iniciativa es cómo estas distintas líneas del programa forman un sistema integrado enfocado hacia la mejora y se interconectan entre ellas para el logro de los objetivos centrales.

El terreno con los distintos actores muestra cómo el desarrollo de esta política promueve los siguientes ejes de integración entre las líneas de los programas y el funcionamiento regular de la UGEL:

- **Sistemas regulares de acompañamiento de la UGEL y la creación de redes entre escuelas:** ante la imposibilidad de visitar a las escuelas con la periodicidad deseada, el equipo de AGP también emprende la estrategia de promover la autonomía de los líderes pedagógicos y la relevancia del trabajo en red a través de las instancias del Programa Integrado. Debido a que las reuniones directivos-especialistas son reducidas en cantidad, instancias como las Redes Educativas Vivas permiten dar continuidad a la comunicación entre la UGEL y las IIEE y, también entre los líderes

pedagógicos de las distintas IIEE. Corresponde señalar que el equipo de AGP se ha apoyado fuertemente en el uso de aplicaciones de teléfono móvil como WhatsApp para mantener fluidez en el intercambio de información, ya que este suele ser mucho más eficiente que la comunicación por correspondencia escrita o incluso telefónica. Además, los especialistas de la UGEL valoran que herramientas como las redes sociales, al ser de carácter informal, permiten una mayor cercanía y el quiebre de la relación jerárquica entre la UGEL y la IIEE, que podría ser contraproducente para los fines que sean propuesto lograr.

- **Sistema de formación docente y mecanismos de comunicación para el trabajo de la UGEL:** otra plataforma digital que favorece la presencia y el trabajo de la UGEL en el territorio es SISFOPERCH. Esta plataforma, que inicialmente se utilizaba como herramienta de formación complementaria a las instancias presenciales, también ha diversificado sus funcionalidades y a través de ella se pueden compartir materiales que dan continuidad a las discusiones técnicas que tienen lugar en los GIA o en las reuniones de las Redes Vivas. Asimismo, la plataforma se utiliza como medio de comunicación con los docentes y como un espacio para la difusión de otros materiales pedagógicos relevantes.
- **Instancias de trabajo en red como espacios de difusión y trabajo de los resultados de otras iniciativas:** las dos instancias de trabajo presencial entre escuelas, GIA y Redes Vivas, emergen como un espacio para compartir las experiencias aprendidas a partir de otras líneas de los programas. Por ejemplo, la UGEL pretende fomentar la sostenibilidad general de las iniciativas de las Escuelas Maestras Innovadoras a través de estrategias de socialización y difusión de los proyectos. Si bien a mayo de 2019 estas actividades aún se encontraban pendientes, el equipo entrevistado manifestó que algunos espacios de socialización podrían ser las otras instancias del Programa Integrado (GIA, Redes), o pasantías en las que los docentes —incluso provenientes de otras regiones del país— acudan a las escuelas maestras para conocer el trabajo realizado. De igual forma, en las instancias de trabajo en red, se implementan y trabajan elementos de formación continua la UGEL, como los talleres SICER de trabajo grupal y desarrollo emocional.

De esta manera, las cuatro estrategias del Programa Integrado comienzan a interrelacionarse y dan origen a una intervención comprensiva, que refuerza las limitadas instancias formales-presenciales de acompañamiento y formación que puede desarrollar el equipo de AGP en el territorio. El programa fortalece el rol y bienestar de los docentes, promueve el liderazgo de los directores de IIEE, y entrega herramientas técnico-pedagógicas con el fin último de mejorar los aprendizajes de la población estudiantil atendida.

El equipo de AGP planea continuar trabajando con este modelo, fortaleciendo la interrelación de las iniciativas, e identificando nuevas alianzas estratégicas que le permitan dar continuidad a la labor que han comenzado a desarrollar. Esto último es muy relevante considerando que una de las principales limitaciones que enfrentan es la insuficiencia de recursos financieros. También es de interés de la UGEL el asegurar la continuidad de las iniciativas analizadas y por lo mismo en el corto plazo continuarán dedicando esfuerzos para promover la autonomía del personal de las IIEE.

5.2 Fortalecimiento de equipos directivos y docentes a través de la creación de esquemas de colaboración y trabajo entre pares

Sumado a la generación de sistemas coherentes de apoyo, los niveles intermedios pueden jugar un rol importante en la generación de comunidades de aprendizaje y trabajo entre pares, mediante la creación de instancias institucionales de colaboración tanto entre escuelas como dentro de las mismas, así como de trabajo con el personal de las oficinas centrales.

Dentro de la escuela, el desarrollo de espacio de trabajo colaborativo entre pares ha mostrado ser central para generar capacidades en los docentes de distintos niveles. Primero, escuelas efectivas promueven comunidades de aprendizaje que fomentan una cultura institucional de mejoramiento en torno al aprendizaje colectivo docente, que se basa en una disposición al cambio, a la responsabilización colectiva respecto de los resultados, el reconocimiento de las debilidades y necesidad de apoyo y a la generación de un clima de confianza para el aprendizaje mutuo (Bellei et al., 2014). Sumado a lo anterior, el trabajo colaborativo impacta en las trayectorias de mejora. En escuelas donde la capacidad académica de los docentes es baja, el desarrollo de liderazgo colaborativo y enfocado en el aprendizaje es central para desarrollar la capacidad de escuelas de bajo rendimiento para mejorar y tener trayectorias de alta mejora escolar (Hallinger y Heck, 2011). Asimismo, el trabajo colaborativo permite el desarrollo de capacidades de trabajo con datos, apoyando en la interpretación de resultados de aprendizaje, modelando su uso, clarificando y corrigiendo problemas de análisis, lo cual ha sido identificado como central en los distritos para poder elaborar estrategias diferenciadas y dirigidas a estudiantes y docentes, así como establecer sistemas de monitoreo del progreso a las metas definidas (Marsh y Farrell, 2015).

Dadas las oportunidades que ofrece, la promoción de instancias de colaboración por los distritos de manera institucional emerge como una de las grandes estrategias que los distritos pueden implementar para promover la mejora educativa. Primero, la generación de espacios de colaboración y desarrollo profesional en la práctica y enfocados hacia la mejora de la enseñanza es uno de los principales mecanismos mencionados para la formación de sistemas educativos orientados a la mejora y el cambio (Darling-Hammond y Hamilton, 2012; Fullan, 2007, 2010); así como una de las características presentes en distritos efectivos (Leithwood, 2010) y que impactan positivamente en los resultados de los estudiantes (Leithwood & Azah, 2017).

Asimismo, distritos que fueron capaces de producir y sostener buenos resultados académicos, generaban una serie de oportunidades de desarrollo profesional para la escuela basadas en las necesidades de estas, principalmente a través del trabajo de comunidades de aprendizaje (Bedard & Mombourquette, 2015). En este tipo de distritos, estas comunidades de aprendizaje surgen a partir de procesos organizacionales o institucionales, promovidos en todas las escuelas, entre escuelas y entre actores con distintos roles, contribuyendo a la formación de una cultura de aprendizaje y a una alineación de objetivos entre el personal de los distritos, los directores y los docentes (Scott et al., 2020).

El rol de las redes cobra especial importancia en contextos rurales, como muestra el caso de Inglaterra, en donde el formar parte de una federación de escuelas tiene un impacto positivo en los estudiantes y

explica entre un 9% y 22% de la variación de estos resultados (Mujis, 2015). Entre las razones que mencionan los actores para participar de las redes, los directores de escuela destacan el rol de apoyo en un contexto en que las autoridades locales se perciben como lejanas y sus posibilidades de apoyo son limitadas, entregando oportunidades de mejora escolar e intercambio de recursos (Mujis, 2015).

En el caso de Chucuito, el trabajo entre pares emerge en las distintas líneas de los programas, identificando a los docentes como fuente importante de conocimiento y aprendizaje. Así, los docentes de escuelas maestras muestran cómo se implementan prácticas innovadoras a otros docentes pasantes, los cuales a su vez llevarán estas experiencias a sus propias escuelas. En la misma línea, los equipos directivos pueden compartir experiencias en los GIA y los profesores en Redes Educativas Vivas. Uno de los principales indicadores del éxito de estas prácticas son el largo alcance y la participación que tienen los establecimientos en estas instancias. De las IIEE del territorio de Chucuito, el 75 % de directores de IIEE participa en las GIA y redes; 353 docentes lo hacen en las Redes Educativas Vivas; siete ya son escuelas maestras innovadoras, mientras que otras siete IIEE más se convertirán en escuelas maestras para pasantía³³.

Sumado al vasto alcance del programa, la experiencia en estas instancias es valorada por los actores involucrados y es percibida como una instancia que responde a las necesidades de las escuelas. En 2017 se realizaron tres talleres de capacitación con consultores externos que llevan por título: “Sistema de Integración Corporal Emocional Reflexivo – SICER”. Como se mencionó en la sección 4, este sistema tiene por objetivo mejorar la convivencia y las relaciones interpersonales para mejorar los aprendizajes en las aulas. Para conseguir lo anterior, tanto los docentes como el equipo de la UGEL fueron capacitados en la utilización de dinámicas grupales orientadas a tomar consciencia de las emociones y vincularse positivamente con sus experiencias. Dichas dinámicas son implementadas activamente en el trabajo que se realiza en el territorio; ya sea en los GIA o en las actividades de las Redes Educativas Vivas, siempre se reserva un espacio para compartir una “vivencia”, como se le denomina a dichos momentos.

Para eso hemos hecho talleres de desarrollo personal, porque sabemos que hay docentes, que están laborando en instituciones alejadas, y que como personas tienen todos los problemas: emocionales, problemas familiares, económicos, laborales, sociales, en su institución. Entonces, a veces los docentes los encontramos un poco desganados, desmotivados, preocupados, con problemas de todo... entonces, ¿qué hacemos? Hemos hecho talleres de desarrollo personal, trayendo a personas que nos han dado unos muy buenos resultados (Especialista AGP - JB).

Tanto los talleres SICER como las dinámicas aprendidas en ellos —y que se practican continuamente en las actividades de la UGEL— generan una relación de cercanía entre los especialistas y los docentes; se provoca un giro en la percepción que se tiene de los profesionales de la UGEL, pasando de una imagen fiscalizadora, a un rol de acompañantes y colaboradores en el proceso pedagógico. Este cambio también es identificado como una de las características relevantes de los sistemas de apoyo de los niveles centrales que logran desarrollar sistemas enfocados en la colaboración entre pares y orientados hacia la mejora de los aprendizajes, los cuales a su vez producen un cambio de foco en la relación entre los niveles centrales

³³ Más información en <http://hakuyachaqregiones.minedu.gob.pe/regiones/buenaspracticas/ganadoras.php>

de gestión y las escuelas, desde el cumplimiento y el control hacia la colaboración y apoyo para desarrollar capacidades de enseñanza y aprendizaje (Bedard & Mombourquette, 2015; Honig, 2012; Honig, Copland, Rainey, Lorton & Newton, 2010). Finalmente, el trabajo colaborativo, particularmente la labor en las redes GIA que está especialmente dirigido al trabajo de equipos directivos, tiene efectos también al nivel de apoyo, evaluación y liderazgo que estos equipos pueden dar dentro de sus escuelas. Brandon et al (2018), luego de estudiar a tres provincias de Canadá por 16 años, encontraron que tanto el personal de los distritos que trabajan con las escuelas como los líderes de estas, se convierten en directivos más efectivos cuando existe aprendizaje profesional permanente, basado en la investigación y en espacios que promueven la colaboración, generando comunidades de aprendizaje con sus colegas.

6 Conclusión

La implementación de este programa representa una experiencia innovadora que muestra cómo la generación de sistemas orientados al cambio y a la mejora pueden obtener resultados positivos, incluso en contextos de alta complejidad territorial y bajos ingresos.

Como se presentó en la sección anterior, la generación de un programa interrelacionado de iniciativas orientadas ha permitido crear mecanismos de apoyo integral a los docentes para la generación de capacidades en las escuelas y el desarrollo de experiencias innovadoras. Así, las experiencias positivas de cada una de las distintas áreas son reforzadas por las demás, fortaleciendo su impacto e intentando llegar desde la mayor cantidad de aristas posibles a docentes en un contexto de difícil acceso debido a la dispersión territorial existente.

Sin perjuicio de lo anterior, existen varios desafíos que presentan la implementación que requieren ser considerados para efectos de poder asegurar la continuidad de este tipo de programas en el tiempo. Así, a continuación, presentamos los desafíos más relevantes que se deben abordar, así como algunos espacios de mejora.

El equipo de AGP enfrenta dos problemáticas importantes en el desarrollo de esta política. Primero, dificultades financieras para llevar a cabo su función de acompañamiento pedagógico según los estándares deseados. Parte de esta limitación está vinculada con la imposibilidad de contar con financiamiento para plazas adicionales de personal que aumenten el tamaño del equipo de la UGEL. Hasta la fecha, la implementación de todas las iniciativas presentadas se ha realizado como parte de las funciones regulares de los especialistas de la UGEL, sin embargo, es evidente que la carga de trabajo que ellos enfrentan es alta y, por ende, sería beneficioso, por ejemplo, contar con un profesional especializado en temas de tecnologías de información para apoyar la implementación y gestión de SISFOPERCH. Cabe recordar que los presupuestos que manejan las UGEL y, en particular, los montos destinados al equipo de

AGP, son predeterminados y están limitados a actividades específicas dejando poco espacio para la innovación en el gasto³⁴.

La experiencia de este caso muestra que los desafíos financieros, aunque pueden representar una limitación, en el caso de la UGEL Chucuito han demostrado ser un impulso para la movilización de recursos y apoyos externos. El equipo de AGP, en su espíritu de fortalecer el trabajo de acompañamiento pedagógico y diversificar las instancias de formación para sus docentes, ha buscado de manera proactiva la generación de alianzas con otras instituciones públicas del sector, como la alianza antes mencionada entre la UGEL de Chucuito, FODEP y el municipio provincial.

Una segunda dificultad responde a la falta de recursos humanos para asumir la carga laboral que implica el desarrollar sistemas comprensivos de acompañamiento a las escuelas, especialmente en zonas rurales con altos desafíos territoriales y de conectividad. Las tareas y gestiones de vinculación con el medio exceden la función formal del especialista de AGP, y generan una sobrecarga de trabajo que se suma a las diversas actividades que deben cumplir en la UGEL, como el acompañamiento técnico de las escuelas, el desarrollo de concursos de innovación y el seguimiento de las redes, entre otros. A pesar de lo anterior, y asumiendo un fuerte compromiso personal y de equipo, los especialistas optan por dedicar tiempo personal a través de horas extras (no remuneradas) de trabajo para concretar dichas alianzas. En el relato que entregan destaca un fuerte sentido de trabajo equipo como el motor que impulsa el compromiso con los proyectos de AGP.

La experiencia de la UGEL Chucuito visibiliza la diversidad de necesidades y contextos que deben enfrentar las entidades de gestión educativa local y constituye un ejemplo de cómo superar los desafíos de trabajar en el territorio.

Este caso específico provee evidencia de las dificultades que un territorio caracterizado por alta ruralidad y dispersión geográfica puede imponer a las funciones de acompañamiento pedagógico de la UGEL. Al mismo tiempo, la experiencia de Chucuito da luces de ciertas trabas institucionales que los niveles locales deben superar para llevar a cabo su gestión, por ejemplo: la falta de pertinencia territorial de algunas iniciativas que emanan del nivel central, la escasez financiera que limita la promoción de innovaciones en el ámbito educativo y la falta de personal que restringe una presencia más amplia y frecuente en terreno.

La experiencia también nos muestra espacios que pueden fortalecerse para aumentar aún más su efectividad. En primer lugar, la experiencia de implementación del programa muestra la importancia en este tipo de contexto de contar con una diversidad de iniciativas que permitan ir alcanzando a docentes desde distintas aristas. Así, los equipos intermedios de la UGEL podrían desarrollar estrategias diferenciadas, de forma que, en aquellas zonas rurales en que docentes no puedan acceder a internet y a

³⁴ En 2019, alrededor del 70% del presupuesto de las UGEL Chucuito estaba destinado al pago de salarios de docentes y directivos, y el otro 19% al pago de personal administrativo y pensiones. Todo este presupuesto es bastante rígido, pues se define sobre la base de las nóminas de pago de la UGEL y no existe mayor espacio de negociación para que la región pida ampliación de créditos presupuestales para personal. Por otro lado, en el mismo año, la UGEL solo dispuso del 5% de su presupuesto para acciones centrales de la entidad, lo que comprende todo el presupuesto para gestión de recursos humanos, materiales y financieros de la misma.

los planes de formación online, los acompañamientos podrían trabajar más fuertemente a través de las redes de trabajo entre escuelas para fortalecer y permitir espacios de formación continua entre pares.

Sumado a lo anterior, se puede potenciar aún más la interrelación entre los programas. Hoy hay espacios que no aparecen nombrados como, por ejemplo, el trabajo colaborativo en red para la definición de instancias de capacitación formal en la plataforma online, o tener instancias de formación en las experiencias innovadoras de las Escuelas Maestras en las plataformas online, de forma que el aprendizaje de estas experiencias se extienda más allá de los docentes que hoy realizan capacitaciones en esas escuelas. Chucuito, a través de Programa Integrado para la Mejora de los Aprendizajes genera una estrategia de intervención que hace posible el cumplimiento de la función de acompañamiento pedagógico que posee la UGEL. Las distintas iniciativas del programa ofrecen oportunidades para mantener un trabajo de fortalecimiento continuo, potenciar el rol de liderazgo pedagógico que desempeñan los directivos, habilitar instancias y herramientas para el mejoramiento de las capacidades técnicas que poseen los docentes, y promover la innovación educativa. Más aun, las instancias que involucra el programa dan una gran relevancia al bienestar integral de los docentes y directivos, y buscan generar un sentido de comunidad entre ellos con la finalidad de empoderarlos y así dar continuidad en el tiempo a los proyectos implementados.

El Programa Integrado es una innovación en sí mismo, refleja cómo el trabajo en equipo, con un liderazgo empático, logra movilizar recursos internos y externos en pro de la implementación de iniciativas que permitan superar los desafíos territoriales e institucionales existentes, aportando a la mejora de los aprendizajes de niños y jóvenes. Esta experiencia, además, entrega información relevante para muchas otras unidades de gestión educativa local de América Latina que se desempeñan en contextos de ruralidad y dispersión y que día a día enfrentan los mismos desafíos que la UGEL Chucuito.

7 Referencias bibliográficas

- Bedard, G. J. & Mombourquette, C. P. (2015). Conceptualizing Alberta district leadership practices: A cross-case analysis. *Leadership and Policy in Schools*, 14(2), 233-255.
<https://doi.org/10.1080/15700763.2014.997936>
- Bellei, C., Valenzuela, J. P., Vanni, X., & Contreras, D. (2014). *Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar*. Santiago de Chile: LOM.
- Darling-Hammond, L. (2017). Teacher education around the world: What can we learn from international practice? *European Journal of Teacher Education*, 40(3), 291-309.
<https://doi.org/10.1080/02619768.2017.1315399>
- Darling-Hammond, L., Jaquith, A., & Hamilton, M. (2012). *Creating a comprehensive system for evaluating and supporting effective teaching*. Stanford, CA: Stanford Center for Opportunity Policy in Education.
- Decreto Supremo N° 004-2013-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial y sus modificatorias. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118268-004-2013-ed>
- Decreto Supremo N° 001-2015, MINEDU, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118294-001-2015-minedu>
- Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana, FONDEP (2019). Cofinanciando innovación para una mejor educación. Lima: Autor. Recuperado de http://www.fondep.gob.pe/wp-content/uploads/2019/03/brochure_14_03_2019_final.pdf
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. New York: Routledge.
- Fullan, M. (2010). *All systems go: The change imperative for whole system reform*. Thousand Road, CA: Corwin Press.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2011). Exploring the journey of school improvement: Classifying and analyzing patterns of change in school improvement processes and learning outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 22(1), 1-27.
- Honig, M. I. (2012). District central office leadership as teaching: How central office administrators support principals' development as instructional leaders. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 733-774. <https://doi.org/10.1177/0013161x12443258>
- Honig, M. I., Copland, M. A., Rainey, L., Lorton, J. A., & Newton, M. (2010). *Central office transformation for district-wide teaching and learning improvement*. Seattle, WA: Center for the Study of Teaching and Policy.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2017). Censo Nacional de Población. Recuperado de <https://censos2017.inei.gob.pe/redatam/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2018a). *Mapa de pobreza monetaria provincial y distrital*. Lima: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2018b). *Perfil sociodemográfico del Perú*. Lima: Autor.
- Lee, M., Louis, K.S, & Anderson, S. (2012). Local education authorities and student learning: The effects of policies and practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 23(2), 133-158.
<https://doi.org/10.1080/09243453.2011.652125>
- Leithwood, K. (2010). Characteristics of school districts that are exceptionally effective in closing the achievement gap. *Leadership and Policy in Schools*, 9(3), 245-291.
<https://doi.org/10.1080/15700761003731500>
- Leithwood, K. & Azah V. (2017) Characteristics of high-performing school districts. *Leadership and Policy in Schools*, 16(1), 27-53. <https://doi.org/10.1080/15700763.2016.1197282>
- Ley N° 28.044, Ley General de Educación. Recuperado de
http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Ley N° 29.944, Ley de Reforma Magisterial. Recuperado de
<http://evaluaciondocente.perueduca.pe/marco-legal/ley-de-reforma-magisterial/>
- Louis, K. S. (2015). Linking leadership to learning: State, district and local effects, *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2015(3), 303-321. <https://doi.org/10.3402/nstep.v1.30321>
- Marsh, J. A., & Farrell, C. C. (2015). How leaders can support teachers with data-driven decision making: A framework for understanding capacity building. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(2), 269-289.
- Ministerio de Educación del Perú, MINEDU (2004). *Reglamento de la Educación Técnico-Productiva*. Lima: Autor.
- Ministerio de Educación del Perú, MINEDU (2016). *Lineamientos para la gestión educativa descentralizada*. Lima: Autor. Recuperado de
<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4735/Lineamientos%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20educativa%20descentralizada.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Ministerio de Educación del Perú, MINEDU (2018). *Informe N° 00135-2018-MINEDU/VMGI-DIGEGED-DAGED*. Lima: Autor.
- Ministerio de Educación del Perú, MINEDU (2020). *Estadísticas de Calidad Educativa – ESCALE*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/>
- Muijs, D. (2015). Collaboration and networking among rural schools: Can it work and when? Evidence from England. *Peabody Journal of Education*, 90(2), 294-305.
<https://doi.org/10.1080/0161956x.2015.1022386>

Resolución de Secretaría General N004-2019 MINEDU. Aprueba los lineamientos que orientan la organización y funcionamiento de Redes Educativas Rurales. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/257456-004-2019-minedu>

Resolución Directoral 002-2014 MINEDU. Actualiza el Reglamento de Organización y Funciones de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 6 Ate-Vitarte. Recuperado de <http://www.ugel06.gob.pe/portal/images/transparencia/rof-2014.pdf>

Resolución Ministerial 011-2018 MINEDU. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/pdf-ley-reforma-magisterial/rm-n-011-2018-minedu-norma-tecnica-de-destaque.pdf>

Resolución Ministerial 252-2020 MINEDU. Aprueba el “Plan Estratégico Sectorial Multianual, PESEM 2016-2023 del Sector Educación”. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/pesem.php> y http://www.minedu.gob.pe/normatividad/pesem/RM_252-2020-MINEDU_Plan_Estrategico_Sectorial_Multianual_Educacion_2016-2023.pdf

Resolución Ministerial 510-2017 MINEDU. Aprueba la Norma Técnica denominada "norma que regula la creación de instituciones educativas públicas de la educación básica y otros actos de administración interna que organizan su funcionamiento". Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/170160-510-2017-minedu>

Resolución Ministerial N° 7112-2018 MINEDU. Aprueba la Norma Técnica denominada "Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2019 en instituciones educativas y programas educativos de Educación Básica", las mismas que, como anexo, forman parte de la presente resolución. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/235465-712-2018-minedu>

Resolución Viceministerial 071-2016, MINEDU. Aprobar la “Norma que orienta el procedimiento para la elaboración del CAP Provisional de las DRE y UGEL, en regiones”. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/175501/_071-2016-MINEDU_-_27-05-2016_11_06_36_-RVM_N_071-2016-MINEDU.pdf

Scott, C., Darling-Hammond, L., & Burns, D. (2020). *Instructionally Engaged Leaders in Positive Outlier Districts*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute.

Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito. (2018). Informe N° 35-2018-UGEL-CHJ-AGP/EMAT. Chucuito: Autor.

Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito. (2019). Informe N° 010-2019/DREP/DUGEL-CHJ/AGP.J. Chucuito: Autor.

Anexo 1

Tabla A1: Funciones de las DRE y UGEL según sus líneas de acción

Líneas de acción		DRE	UGEL
		<i>Alcance: UGEL, IIEE de Educación Superior No Universitaria (ámbito regional)</i>	<i>Alcance: IIEE de Educación Básica (Regular, Especial y Alternativa) y Técnico-Productiva (ámbito local)</i>
1	Organizar el servicio educativo y fortalecer la gestión escolar	Formular la política educativa regional y contextualizar la normativa.	Asistencia técnica, acompañamiento y capacitación a IIEE y CETPRO en gestión pedagógica, institucional y administrativa
2	Fortalecer el servicio/entorno educativo	Brindar asistencia técnica, capacitación a las UGEL, y difundir las buenas prácticas en gestión educativa, institucional, administrativa, etc.	Brindar asistencia técnica y capacitación para mejorar el entorno del estudiante. Implementar intervenciones articuladas en educación comunitaria.
3	Monitorear, supervisar y evaluar el servicio educativo	Monitorear y supervisar a UGEL, IES y EESS, y evaluar e identificar brechas regionales y estrategias de mejora.	Monitorear y supervisar a las IIEE y Centro de Educación Técnico-Productiva (CETPRO), evaluar e identificar brechas y estrategias de mejora en su desempeño de gestión.
4	Planificar la gestión	Formular el Proyecto Educativo Regional – PER, planificar su presupuesto y evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica y presupuestaria de su ámbito.	Formular el Proyecto Educativo Local, planificar su presupuesto y evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica y presupuestaria de su ámbito.
5	Gestionar las relaciones interinstitucionales y las comunicaciones	Promover las relaciones interinstitucionales y espacios de participación de la comunidad educativa regional y gestionar las comunicaciones e imagen institucional.	
6	Gestionar los recursos humanos de la institución	Contratar y gestionar al personal para las IES y EESS, y gestionar sus asuntos disciplinarios	Contratar y gestionar al personal para las IIEE y CETPRO, así como para su institución, y gestionar sus asuntos disciplinarios.
7	Gestionar el sistema logístico y patrimonial	Gestionar el mantenimiento de locales escolares de su jurisdicción, y el saneamiento legal de estos	Distribuir los materiales y recursos educativos a las IIEE, informar sobre el mantenimiento de locales escolares y sobre el saneamiento legal de los locales escolares.
8	Gestionar el desarrollo institucional	Gestionar y fortalecer los sistemas de información, implementar la simplificación administrativa y mejora de procedimientos, y mantener actualizados los documentos de gestión.	
9	Gestionar los asuntos legales	Brindar asesoría jurídica en los asuntos de su competencia.	
10	Gestionar el servicio al ciudadano	Garantizar la atención de los requerimientos presenciales y virtuales de los usuarios.	

11	Gestionar el sistema de control interno	Organizar y evaluar el sistema de control interno, así como la administración integral de los riesgos.	
12	Gestionar los sistemas financieros	Programar, ejecutar y evaluar el gasto, atender las obligaciones de pago de la institución, y gestionar el registro contable derivado de sus operaciones.	
13	Gestionar las TIC	Implementar las TIC necesarias para la administración de las operaciones de la DRE y las UGEL.	Implementar las TIC necesarias para la administración de las operaciones y de gestión de la UGEL y las IIEE a su cargo.

Fuente: Ministerio de Educación, 2018.

Anexo 2

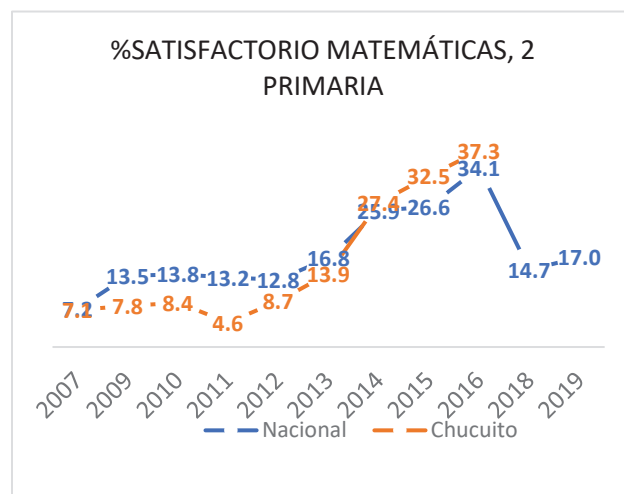
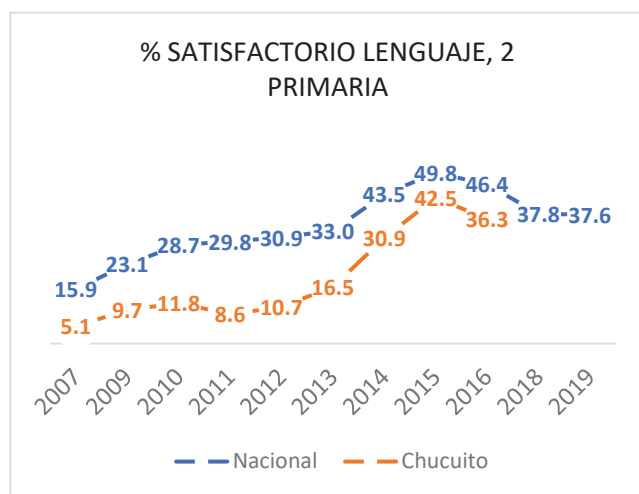


Figura A1: Evolución de resultados ECE en lenguaje y matemáticas a nivel nacional y UGEL de Chucuito, porcentaje de estudiantes que logra resultados satisfactorios en segundo de primaria

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados ECE (<http://umc.minedu.gob.pe/resultados-generales-en-el-tiempo/>)

Anexo 3

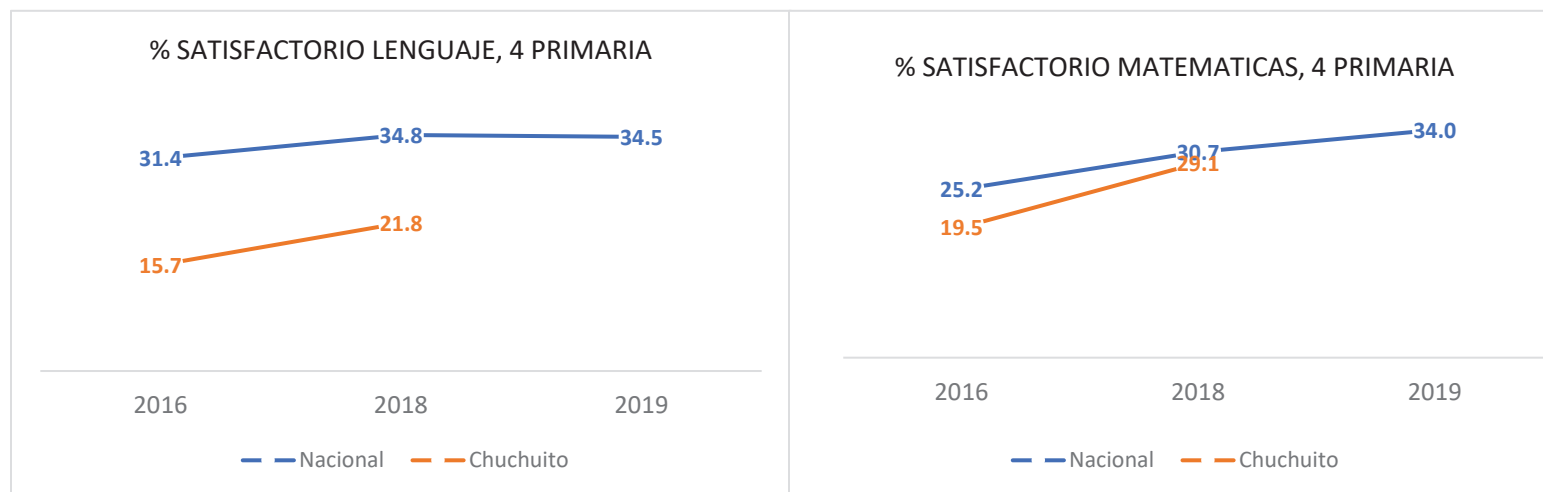


Figura A2. Evolución de resultados ECE en lenguaje y matemáticas a nivel nacional y UGEL de Chucuito, porcentaje de estudiantes que logra resultados satisfactorios en cuarto de primaria.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados ECE (<http://umc.minedu.gob.pe/resultados-generales-en-el-tiempo/>)

Anexo 4

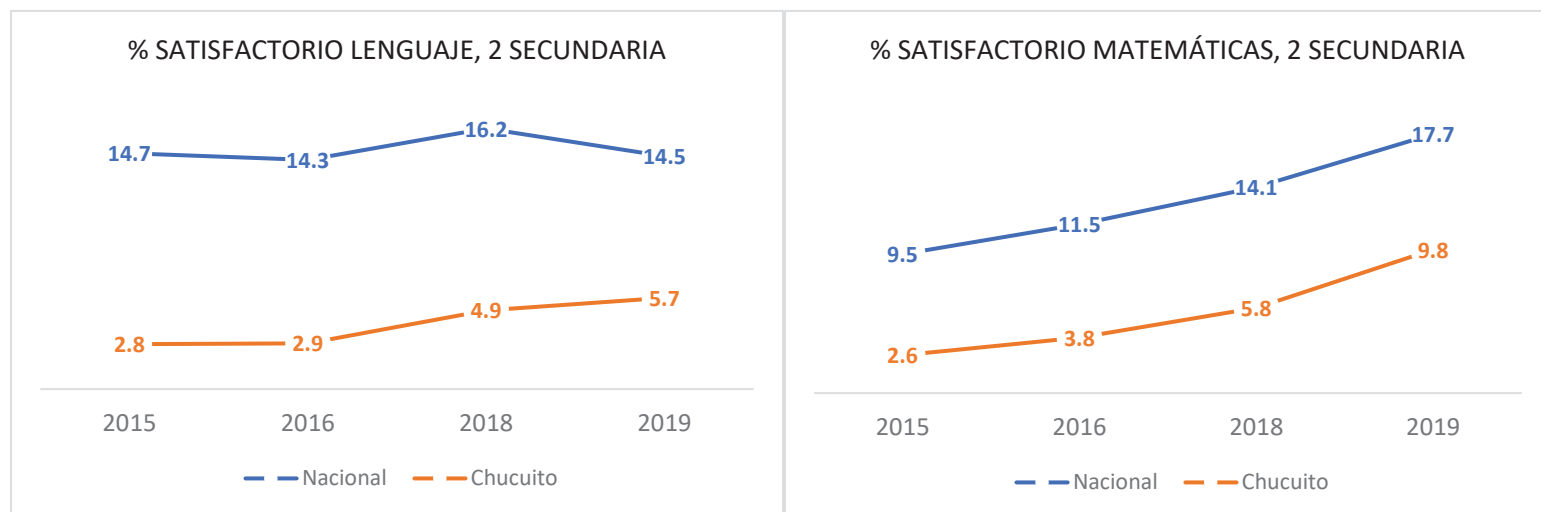


Figura A3. Evolución de resultados ECE en lenguaje y matemáticas a nivel nacional y UGEL de Chucuito, porcentaje de estudiantes que logra resultados satisfactorios en segundo de secundaria.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados ECE (<http://umc.minedu.gob.pe/resultados-generales-en-el-tiempo/>)