

# PROYECTO EDUCATIVO REGIONAL CAJAMARCA 2007 - 2021

Proyecto Apoyo a la Descentralización Educativa en la Región Cajamarca



Organización  
de Estados  
Iberoamericanos

Para la Educación,  
la Ciencia  
y la Cultura





**PROYECTO EDUCATIVO REGIONAL  
CAJAMARCA  
2007 - 2021**

Proyecto Educativo Regional Cajamarca 2007 – 2021

**Autor y Editor:**

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. OEI.

**Primera Edición:** Febrero 2007

Este trabajo ha sido realizado en el marco del proyecto Apoyo a la Descentralización Educativa en el Región Cajamarca, en convenio con la Dirección Regional de Educación Cajamarca, con la Asesoría Técnica de la OEI y el Financiamiento del Ayuntamiento de Madrid-España.

Se autoriza citar o reproducir parte o todo el contenido del presente documento, siempre y cuando se mencione la fuente.

ISBN: 978-9972-2959-1-1

Hecho del Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2006-11911.

# ÍNDICE

	N° Pag.
I. PRESENTACIÓN .....	7
II. INTRODUCCIÓN .....	9
III. ANTECEDENTES .....	11
3.1 Internacionales	
3.2 Nacionales	
IV. CARACTERIZACIÓN DE LA REGIÓN CAJAMARCA .....	15
V. SITUACIÓN DE LA EDUCACIÓN EN LA REGIÓN CAJAMARCA .....	17
VI. PROPUESTA DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PER. ....	41
6.1. Modelo de gestión para la Implementación de las Políticas Educativas en la Región Cajamarca.	
6.2. Propuesta Pedagógica.	
6.3 Propuesta de Gestión Educativa.	
6.4. Redes Educativas en los Corredores.	
6.5. Propuesta de Sistema de Información Educativa (SIED) Región Cajamarca.	
6.6 Propuesta del Sistema de Monitoreo y Evaluación de las Políticas Educativas Regionales de Cajamarca.	
VII. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA .....	171
VIII. ANEXOS .....	175



## I. PRESENTACIÓN

**E**l Proyecto Educativo Regional – PER que contiene las Políticas Educativas es el resultado del trabajo participativo de diferentes actores de la región, cumpliéndose así con el anhelo esperado que la educación de nuestra región responda a necesidades concretas de la realidad y contribuya a fortalecer las capacidades para el desarrollo local y regional.

Las políticas formuladas requieren ser implementadas y evaluadas, para lo cual demandan de instrumentos de gestión que contribuyan a su concreción, por ello, el presente documento que sistematiza los aportes de los actores de la región Cajamarca pretende promover una movilización y orientación de la labor docente y en forma especial de los decisores del Sector Educación - DRE, conjuntamente con el Consejo Participativo Regional de Educación – COPARE para una toma de decisiones adecuadas y pertinentes.

El presente documento es un aporte significativo y valioso del trabajo responsable y eficiente que ha

venido desarrollando la Dirección Regional de Educación a través del COPARE con el apoyo de la Organización de Estados Iberoamericanos – OEI para la Elaboración del PER y sus Instrumentos de Gestión que ayude a su implementación, para mejorar la calidad de la educación en la región.

Somos conscientes de que aun habiendo realizado los esfuerzos de responder a las necesidades existentes, probablemente estos instrumentos no cubran las expectativas de muchos actores, por lo cual, ponemos a vuestra disposición el presente documento que sistematiza los instrumentos del PER, para su retroalimentación y perfeccionamiento.

Agradecemos el asesoramiento técnico de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura OEI, al Ayuntamiento de Madrid por el apoyo financiero que han hecho posible la producción del presente documento.

A la Dirección Regional de Educación, la Universidad Nacional de Cajamarca e Instituciones del Sector

Público que aportaron en la construcción del Proyecto Educativo Regional.

A todos los actores sociales y organismos no gubernamentales que plantearon sus propuestas y compartieron sus experiencias educativas por su contribución en este trabajo participativo para la mejora de la educación de nuestros niños y niñas en la Región Cajamarca.

Dirección Regional de Educación  
Cajamarca

## II. INTRODUCCIÓN

La construcción del Proyecto Educativo Regional de Cajamarca nace de la reflexión sobre cómo dar respuesta a las necesidades, intereses y demandas educativas regionales por parte de los diferentes actores: Gobierno Regional, Dirección Regional de Educación, Oficina de Educación Rural- DINEIBIR – Cajamarca, Mesa de Concertación Regional – Provincial de Cajamarca, Universidad Nacional de Cajamarca, Equipos Docentes y ONGs.

En esta intencionalidad de transformación educativa, se asume la descentralización educativa como una oportunidad de concretar esfuerzos entre instituciones públicas y privadas, y organizaciones sociales de base.

El Proyecto Educativo Regional es asumido como instrumento para mejorar la calidad y efectividad de la educación y competitividad del capital humano, planteándose diecinueve lineamientos de política que aseguren la consecución de los ocho objetivos estratégicos regionales que se articula al Proyecto Educativo Nacional.

Para la implementación del PER se han elaborado participativamente seis instrumentos de gestión, los mismos que son recogidos y detallados en el presente documento:

- El modelo de gestión para la implementación de las políticas educativas regionales, orientado a la democratización de los procesos educativos.
- La propuesta pedagógica, orientada hacia el desarrollo de capacidades y logros de competencias para contribuir al desarrollo sostenible.
- La propuesta de Gestión, orienta una gestión concertada de desarrollo sostenible, teniendo al modelo GESEDUCA, como la estrategia de aprendizaje participativo.
- La propuesta de Redes Educativas se plantea como una alternativa de gestión descentralizada en las zonas más deprimidas de la región.
- Propuesta de Sistema de Información Educativa (SIED), plantea criterios orientadores para el recojo, almacenamiento y transferencia funcional y útil de la información educativa para una pertinente toma de decisiones de los diversos actores.
- La propuesta para el Sistema de Monitoreo y Evaluación de políticas Educativas Regionales,

busca asegurar la relevancia y el cumplimiento de los lineamientos y objetivos estratégicos del PER dando cuenta de la eficiencia de su implementación, efectividad, impacto y sostenibilidad.

La presentación de estos documentos de gestión pretende contribuir a la implementación y gestión de las Políticas Educativas en la Región Cajamarca.

### III. ANTECEDENTES

El Proyecto Educativo Regional Cajamarca considera como antecedente importante para el proceso de descentralización que vive el sector a los Objetivos de Desarrollo del Milenio. A nivel nacional, se tiene en cuenta al Acuerdo Nacional y al Proyecto Educativo Nacional, que son las bases de orientación para la elaboración del PER y sus instrumentos.

#### INTERNACIONALES

##### **Objetivos de Desarrollo del Milenio<sup>1</sup>**

Con el propósito de enfrentar los retos del nuevo siglo, durante la Cumbre del Milenio, celebrada por las Naciones Unidas en septiembre del 2000, 147 jefes de Estado y de Gobierno y un total de 191 naciones aprobaron la Declaración del Milenio. La cual contempla una visión basada en ideales y valores universalmente aceptados: la libertad, la igualdad de oportunidades, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la naturaleza y responsabilidad compartida; para lo cual se establecieron Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y metas a ser alcanzadas conjuntamente por los Estados para el año 2015.

---

<sup>1</sup> ONU Perú. Hacia el Cumplimiento de los objetivos del Milenio en el Perú, Informe 2004 Pág. 99

**Cuadro N° 01**  
**Objetivos del Desarrollo del Milenio**

ODM 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre
ODM 2: Lograr la educación primaria universal.
ODM 3: Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer
ODM 4: Reducir la mortalidad en la infancia
ODM 5: Mejorar la salud materna
ODM 6: Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades
ODM7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
ODM 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

**Cuadro N° 02**

El segundo objetivo de desarrollo comprende la siguiente meta e indicadores:

ODM 2	META	INDICADORES
Lograr la educación primaria universal.	Velar por que para el año 2015, los niños y niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasa neta de matrícula en la escuela primaria.</li> <li>- % de los estudiantes que comienzan el primer grado y llegan al quinto grado de la Escuela primaria.</li> <li>- Tasa de alfabetización de las personas de edades comprendidas entre los 15 y los 24 años.</li> </ul>

## NACIONALES

### **Acuerdo Nacional**

Entre los cuatro grandes objetivos a alcanzar por el acuerdo nacional, estando relacionados a la equidad y justicia social que busca la igualdad de acceso a las oportunidades de todos los peruanos y peruanas, sin ningún tipo de discriminación se establece lo relacionado a la educación.

La décimo segunda Política de Estado: *“Acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción y defensa de la cultura y del deporte”*

Con este objetivo el Estado se compromete a garantizar el acceso universal e irrestricto a una educación integral, pública, gratuita y de calidad que promueva la equidad entre hombres y mujeres, afiance los valores democráticos y prepare ciudadanos y ciudadanas para su incorporación activa a la vida social.

Reconociendo la autonomía en la gestión de cada escuela, en el marco de un modelo educativo nacional y descentralizado, inclusivo y de salidas múltiples. La educación peruana pondrá énfasis en valores éticos, sociales y culturales, en el desarrollo de una conciencia ecológica y en la incorporación de las personas con discapacidad.

Así como promoviendo el fortalecimiento y revaloración de la carrera magisterial e incrementado el presupuesto del Sector Educación hasta alcanzar un monto equivalente a 6% del PBI.

### **Proyecto Educativo Nacional**

Este documento es el resultado de diálogos y aportes recibidos desde las regiones en articulación con los procesos de elaboración de sus productos educativos regionales; esta propuesta presenta un mayor desarrollo de la doceava Política de Estado del Acuerdo Nacional, especificando en un conjunto de política relacionadas con la educación del país.

### **Objetivos del PEN**

**Objetivo 1:** Oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos

**Objetivo 2:** Instituciones Educativas que garanticen aprendizajes pertinentes y de calidad.

**Objetivo 3:** Una Educación financiada y eficaz gobernada con transparencia.

**Objetivo 4:** Maestros bien formados que ejercen profesionalmente la docencia.

**Objetivo 5:** Educación superior de calidad aporta al desarrollo y la competitividad nacional.

**Objetivo 6:** Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad.

## IV. CARACTERIZACIÓN DE LA REGIÓN CAJAMARCA

### 4.1. Ubicación Geográfica

La región Cajamarca está ubicada en la sierra norte del Perú en la cadena occidental de los Andes. Políticamente está dividida en 13 provincias y 127 distritos, con una extensión superficial de 33,317.54 Km<sup>2</sup> que representa el 2.8% de la superficie total del país.

Limita por el norte con la república del Ecuador, por el sur con la región La Libertad, por el este con Amazonas y por el oeste con las regiones de Lambayeque y Piura<sup>2</sup>.



### 4.2. Clima y Temperatura

Cajamarca goza de una variedad de climas: templados en las cimas y laderas montañosas y cálidos en las laderas bajas y fondos de valle. Su Temperatura media anual: 13° C (máxima media: 21.4° y mínima media 5° C). La estación de lluvias: es de noviembre a marzo.

Cajamarca presenta Ecosistemas Tropicales: En las provincias de Jaén y San Ignacio, y en los valles bajos como el de Condebamba y Crisnejas, con temperaturas promedio de 26°C y precipitaciones que varían de 900-1,100mm. "Ecosistemas templados: con temperaturas agradables pero ligeramente frías en las noches que varían entre 13 - 15°C en valles interandinos y precipitaciones anuales de 700 -1,000 mm." Ecosistemas fríos: En la zona alta hay una formación ecológica especial con climas fríos y ventosos; temperaturas nocturnas inferiores a 12°C y precipitaciones de 900 - 1,300 mm. En las zonas medias y altas existen temperaturas nocturnas diurnas elevadas que pueden llegar a los 20°C y bajas bruscamente en las noches y madrugadas a 0°C, sobre todo en invierno<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> InterRegiones. CEDIR-CIPCA 2005

<sup>3</sup> <http://www.cajamarcaperu.com.pe/portal/index>.

### 4.3. Población

Según el censo de población realizado el 2005, la región Cajamarca cuenta con una población de 1'359,023 habitantes, de los cuales 381484 se encuentran en la zona urbana y 977539 corresponde a la zona rural, la tasa promedio de crecimiento anual es 0.6. La región Cajamarca, se clasifican en tres estratos poblacionales:

1. Más de 100 mil habitantes, las provincias de Cajamarca, Jaén, Chota, Cutervo y San Ignacio.
2. Entre 50 y 100 mil habitantes, las provincias de Celendín, Hualgayoc, Cajabamba, San Miguel y San Marcos.
3. Menos de 50 mil habitantes, las provincias de Santa Cruz, Contumazá y San Pablo.

**Cuadro N° 03**  
**Características de la Población**

PROVINCIAS	URBANO	RURAL	TOTAL
<b>Cajamarca</b>	139396	138047	277443
<b>Cajabamba</b>	16088	58900	74988
<b>Celendín</b>	18438	70568	89006
<b>Chota</b>	28884	136527	165411
<b>Contumazá</b>	12850	19556	32406
<b>Cutervo</b>	24411	118122	142533
<b>Hualgayoc</b>	13439	80637	94076
<b>Jaén</b>	82987	96712	179699
<b>San Ignacio</b>	17195	110328	127523
<b>San Marcos</b>	8061	43656	51717
<b>San Miguel</b>	8095	48402	56497
<b>San Pablo</b>	3269	20244	23513
<b>Santa Cruz</b>	8371	35840	44211
<b>TOTAL</b>	<b>381484</b>	<b>977539</b>	<b>1359023</b>

Fuente: INEI, Censo de Población 2005.

## V. SITUACIÓN DE LA EDUCACIÓN EN LA REGIÓN CAJAMARCA

A continuación precisamos algunos aspectos de la situación y tendencias de la educación en Cajamarca destacando las desigualdades que la caracterizan. Este análisis a servido de base a los actores de la educación para la construcción del PER y de las propuestas de instrumentos de gestión que presentamos más adelante.

### 5.1. CARACTERÍSTICAS

#### a. Características del servicio educativo

Entre las principales características del servicio educativo en el ámbito de la región Cajamarca se tiene:

- Matrícula realizada en instituciones públicas 94.1% de atención.
- Oferta educativa en el área rural, 63.5% de atención;
- La mayoría de los estudiantes de primaria lo hacen en escuelas con aulas multigrado;
- El 77.4% de la población regional es mayoritariamente pobre.



*Niños de la zona rural,  
Dist. Chetilla - Cajamarca*

#### b. Características de la matrícula

Al igual que en el ámbito educativo nacional la expansión del servicio educativo escolar se ha detenido. La matrícula total ha decrecido desde el año 2003. El mayor nivel de matrícula se alcanzó el año 2002, con 468,637 alumnos.

Este fenómeno “Debido sobre todo a la caída de la fecundidad, y en menor medida a la emigración de parejas con hijos pequeños, se aprecia un proceso de disminución en la proporción de menores de 15 años en la población regional. (...)”<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Carlos E. Aramburu y Maria Bustinza N. . Notas de población. P. 3-4-Cajamarca. Abril 2006. Lima

Se considera también que la expansión de la oferta privada esta vinculada a la ampliación de familias, con residencia urbana, ligadas directa o indirectamente a la actividad minera, pequeña empresa, que tienen capacidad de pagarla.

**Cuadro N° 04**  
**Matrícula por Niveles, Modalidades, Escolarizada y No Escolarizada,**  
**Según tipo de Gestión: 2004**

TIPO DE GESTIÓN			PÚBLICA	PRIVADA	TOTAL
<b>TOTAL (A+B)</b>			438,855	27,555	466,410
<b>ESCOLARIZADA</b>	<b>TOTAL (A)</b>		417,952	25,702	443,654
	<b>INICIAL</b>		32,269	2,287	34,556
	<b>PRIMARIA</b>	<b>Menores</b>	264,133	8,612	272,745
		<b>Adultos</b>	1,445	45	1,490
	<b>SECUNDARIA</b>	<b>Menores</b>	99,914	9,693	109,607
		<b>Adultos</b>	5,943	1,235	7,178
	<b>SUPERIOR NO UNIVERSITARIA</b>	<b>Form. Magist.</b>	5,986	928	6,914
		<b>Tecnológica</b>	3,802	1,709	5,511
		<b>Artística</b>	180	0	180
	<b>ESPECIAL</b>		649	0	649
<b>OCUPACIONAL</b>		3,631	1,193	4,824	
<b>NO ESCOLARIZADA</b>	<b>TOTAL (B)</b>		20,903	1,853	22,756
	<b>INICIAL</b>		20,627	0	20,627
	<b>PRIMARIA</b>	<b>Menores</b>	0	166	166
		<b>Adultos</b>	242	81	323
	<b>SECUNDARIA</b>	<b>Adultos</b>	0	1,606	1,606
	<b>ESPECIAL</b>		34	0	34
	<b>OCUPACIONAL</b>		0	0	0

**Fuente:** Ministerio de Educación. Unidad de Estadística Educativa. Estadística Básica 2004

### c. Cobertura e inequidad

En el departamento de Cajamarca se observan tasas por debajo del nivel nacional, existe un significativo déficit de atención educativa en los diferentes niveles de educación básica regular. La distribución del servicio según edades muestra que la educación en el nivel Inicial, bajo cualquier modalidad, es mínima en la población de 0 – 2 años. 57 mil niños y niñas de 3 – 5 años no acceden al sistema educativo, el déficit es de 58.6%. El 63.9 de la matrícula.

El 74.8% de alumnos matriculados en educación primaria se encuentran en la zona rural, el déficit de atención en este nivel es de 3.9%; más de 9400 niños y niñas se encuentran excluidos del sistema.

En el rango de 12 a 16 años el 27.3% no accede al sistema educativo. En el nivel secundario el déficit de acceso es de 48.3%, una parte de los estudiantes de esa edad están en el nivel Primaria. Según perfil, más de 48 mil adolescentes están excluidos del sistema educativo.

**Cuadro N° 05**  
**Departamento de Cajamarca: Indicadores**  
**de cobertura del Sistema Educativo, 2003/2004**  
**(En porcentajes %)**

Indicadores	Cajamarca	Perú
<b><i>Tasa de cobertura total</i></b>		
de 3 a 5 años	53.3	64.4
de 6 a 11 años	96.1	97.6
de 12 a 16 años	72.7	87.7
<b><i>Tasas netas de cobertura</i></b>		
Educación Inicial	41.4	64.4
Educación Primaria	92.7	96.2
Educación Secundaria	51.7	69.8

**Fuente:** MED. Unidad de estadística. Perfil Educativo de la Región Cajamarca.

De otra parte es importante destacar que en la región Cajamarca existen 13,796 hablantes distribuidos en las provincias de Cajamarca, Jaén y San Ignacio, cuya lengua materna es el quechua, el aguaruna y el Aymara, que representan el 1,09% de la población total.

**e. Analfabetismo**

El analfabetismo se mantiene sobre todo en la población femenina, lo que expresa con claridad la inequidad del sistema educativo. “Según ENDES (2000) en la región Cajamarca, la Tasa global de analfabetismo, es del 22.2%, con mayor incidencia en el sexo femenino (33.7%). El acceso a los servicios educativos, muestra notoria disparidad entre el área urbana y rural. La población alfabeta de 15 y más años, en el campo es de 75.6% y en la ciudad llega al 91.5%. El 9.2% de los niños entre los 6 y 11 años no asisten a la escuela y el déficit promedio de atención, en los diferentes niveles educativos, llega al 30% (ENAH0-2000) y (ENDES IV).

A nivel provincial el mayor índice de analfabetismo lo presenta la provincia de Hualgayoc con 39.0%, seguido de San Marcos con 32.1 %. Por otro lado, la provincia con menor porcentaje, es Contumazá con 13.2%. En lo referente a los distritos, observamos que Chetilla comunidad bilingüe, por el contrario el distrito de Cupisnique (Contumazá) alcanza el 9.6%. Referente a la concentración del analfabetismo de acuerdo a sexo, el promedio regional en hombres es 14.9 % y en mujeres 39.0%.

**Cuadro N° 06  
Analfabetismo**

PAÍS	ANALFABETISMO
DEPARTAMENTO	
PROVINCIA	
PERÚ	31,1%
CAJAMARCA	27,0%
Hualgayoc	39,0%
San marcos	32,1%
Chota	31,8%
Cajabamba	30,2%
Cutervo	29,9%
San Pablo	29,0%
Celendín	28,3%
Cajamarca	25,7%
San Ignacio	23,9%
Santa Cruz	23,1%
San Miguel	22,5%
Jaén	21,1%
Contumazá	13,2%

**Fuente:** Estado del Arte PER Cajamarca.

## f. Fracaso escolar

La permanencia de los estudiantes en el sistema educativo se expresa mediante indicadores de eficiencia interna anual, como se puede apreciar a continuación, el porcentaje de estudiantes desaprobados y retirados al finalizar el año 2002 es mayor en el departamento de Cajamarca con respecto de los resultados a nivel nacional.

El fracaso escolar, es decir, el total de desaprobados y retirados es 21% en primaria y 19% en secundaria, lo cual está asociado al otro indicador: la extraedad 48% en primaria y 53% en secundaria. La repetición de año por desaprobación o retiro temporal no sólo llevan a la extraedad, sino a la posterior exclusión (deserción) del servicio de un sector de la población escolar.

**Cuadro N° 07**  
**Indicadores de Permanencia en el Sistema Educativo, 2002**

INDICADORES	CAJAMARCA	PERÚ
<b>Estudiantes desaprobados</b>		
Primaria	12.0 %	8.5 %
Secundaria	11.0 %	10.0 %
<b>Estudiantes retirados</b>		
Primaria	9.0 %	7.0 %
Secundaria	8.0 %	5.6 %
<b>Estudiantes con extraedad</b>		
Primaria	48.0 %	38.6 %
Secundaria	53.0 %	44.9 %

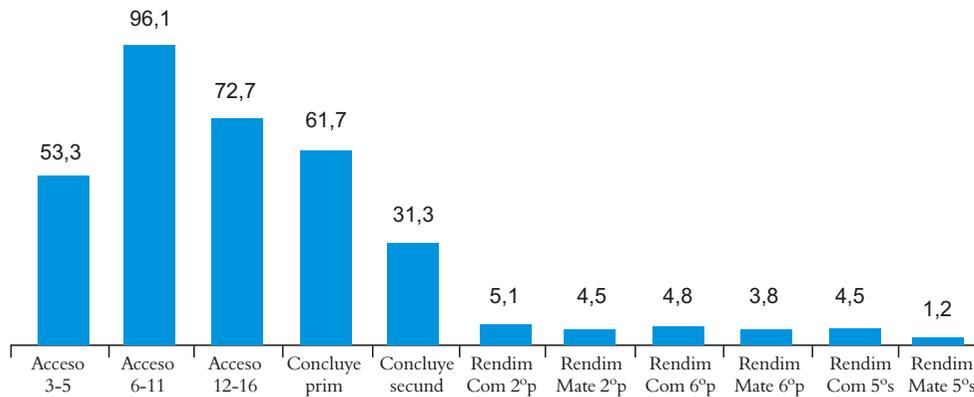
**Fuente:** MED. Unidad de Estadística. Indicadores de la Educación Perú 2004.

**g. Niveles de aprendizaje en mediciones nacionales<sup>5</sup>.**

El gráfico siguiente ha sido tomado del texto “Perfil Educativo de la Región Cajamarca” y muestra niveles de logro sumamente bajos tanto en primaria como secundaria.

**Gráfico N° 01**

**Cajamarca: Indicadores de Acceso, Conclusión y Rendimiento**



<sup>5</sup> MED . Unidad de Medición Educativa de la calidad.

## 5.2. EL PROYECTO EDUCATIVO REGIONAL – PER

### 5.2.1. Visión del PER

Al año 2021, la Región de Cajamarca será una sociedad educadora, promotora de una educación inclusiva, innovadora, defensora de la vida, intercultural y ética; con ciudadanos protagónicos, democráticos y autónomos que respondan a las exigencias del mundo moderno, garantizando el desarrollo sostenible, fortaleciendo la identidad cultural de la Región.

#### Conceptos Claves contenidos en la visión educativa Regional

1. Sociedad Educadora
2. Educación Inclusiva
3. Educación Innovadora
4. Educación Defensora de la Vida
5. Educación Intercultural
6. Educación Ética
7. Ciudadanos Democráticos Autónomos y Protagónicos
8. Desarrollo Sostenible
9. Identidad Cultural.

El gráfico siguiente nos muestra las derivaciones integracionales de los componentes de la visión del PER.

**Gráfico N° 02**

DERIVACIONES INTEGRACIONALES DE LA VISIÓN DEL PER				
C	ASPECTO IDEAL Idealización	ASPECTO PROCESUAL Educación	ASPECTO REAL Ciudadanos	C
A	SOCIEDAD EDUCADORA	- Inclusiva	PROTAGÓNICOS DEMOCRÁTICOS AUTÓNOMOS	A
L		- Innovadora		L
I		- Defensora de la Vida		I
D	CONDICIONES			D
A	Exigencias del Mundo Moderno			A
D	Garantizando el Desarrollo Sostenible			D
	Fortaleciendo la Identidad Cultural			

De las derivaciones integracionales de la Visión del PER se destacan tres aspectos que deben desarrollarse bajo ciertas condiciones y con calidad. Un aspecto ideal que genera el nivel de idealización de la visión regional: Sociedad Educadora; un aspecto real que responde a la concreción de dicha visión: ciudadanos protagónicos, democráticos y autónomos; y, un aspecto procesual que nos generan los procesos educacionales: inclusiva, innovadora, defensora de la vida, intercultural y ética que se deben realizar para pasar de la idealización a lo real, bajo tres condiciones importantes: acorde con las exigencias del mundo moderno, garantizando el desarrollo sostenible, y fortaleciendo la identidad cultural. Todo lo anterior en forma sistémica debe darse con calidad desde el inicio hasta el final y en todos sus procesos.

Ahora, se ha establecido una distancia entre el aspecto ideal y el aspecto real que disminuirá siempre y cuando los procesos educativos se desarrollen con calidad y bajo las condiciones establecidas en la visión. Este nivel de distancia se manifiesta con en el planteamiento de los objetivos del PER, por tanto, luego se sistematizan los objetivos con los resultados que se lograrían y los lineamientos de política educativa regional que nos orientarán a lograr dichos resultados.

### **5.2.2. ARTICULACIÓN DE LA VISIÓN PER Y PEN**

La visión formulada en el Proyecto Educativo Nacional (PEN) comprenden tres aspectos importantes: 1.-Desarrollo de potencial del individuo; 2.-Ciudadanos; y, 3.-Desarrollo de comunidades. Análogamente, de la visión del PER se desprenden tres aspectos nucleares: 1.-Sociedad Educadora; 2.-Ciudadanos protagónicos; 3.-Desarrollo sostenible. Existe una relación muy estrecha entre la Visión del PEN y PER Cajamarca que le da significado de articulación entre ambos proyectos educativos.

Gráfico N° 03

Visión PEN y PER



### 5.2.3. OBJETIVOS, RESULTADOS Y POLÍTICAS DEL PROYECTO EDUCATIVO REGIONAL (PER)

El siguiente cuadro nos presenta los ocho objetivos estratégicos, resultados y lineamientos de política del Proyecto Educativo Regional de Cajamarca que busca en su implementación hacer eco de las necesidades regionales en el tema educativo; este resultado es producto de un proceso participativo y concertado.

Tabla N° 8

## Objetivos, Resultados y Políticas del PER - Cajamarca

OBJETIVOS		RESULTADOS		LINEAMIENTOS DE POLÍTICA	
<b>1</b>	Fortalecer las capacidades locales para la gestión participativa y democrática de la educación con una visión holística e integradora.	<b>1.1.</b>	Proyecto Educativo Regional, provincial, distrital, red educativa e institucional, corredores económicos o cuencas hidrográficas formulados.	<b>L1.</b>	Consejos Participativos fortalecidos para proponer y ejecutar propuestas educativas.
<b>2</b>	Promover la participación de la comunidad en la gestión y descentralización educativa orientadas hacia el paradigma del desarrollo humano.	<b>2.1</b>	Diseño, implementación y validación de un modelo de gestión educativa participativa y democrática.	<b>L2.</b>	Educación para contribuir a superar la pobreza y lograr el desarrollo regional.
				<b>L3.</b>	Articulación entre la política educativa y la calidad de la gestión.

OBJETIVOS		RESULTADOS	LINEAMIENTOS DE POLÍTICA	
<b>3</b>	Promover el desarrollo de escuelas innovadoras orientadas hacia el logro de la calidad educativa, garantizando aprendizajes de calidad de los niños y jóvenes en todos los niveles y modalidades.	<b>3.1</b> Escuelas innovadoras que desarrollan capacidades de los estudiantes, propiciando aprendizajes exitosos de manera crítica, creativa y en un clima de convivencia grata y enriquecedora.	<b>L4.</b>	Evaluación pertinente de logros de aprendizajes y de la calidad educativa con fines de acreditación.
			<b>L5.</b>	Promover el desarrollo de Escuelas productivas acorde a las potencialidades de su comunidad.
			<b>L6.</b>	Construcción y desarrollo curricular holístico, sistémico, pertinente, futurible y flexible en el marco de la calidad educativa y de las dinámicas socioeconómicas.
			<b>L7.</b>	Afirmación de la identidad local, regional y nacional en el marco de la interculturalidad.
			<b>L8.</b>	Impulsar una cultura de desarrollo institucional orientada hacia la acreditación.
<b>4</b>	Adecuada selección y formación docente que responda a las necesidades educativas de la región.	<b>4.1</b> Cuerpo docente desarrolla su práctica pedagógica de manera ética y competente, se identifica con la comunidad donde trabaja y es valorado por ella y por sus estudiantes.	<b>L9.</b>	Afirmación personal, profesional y social del docente.
<b>5</b>	Disminuir los índices de exclusión a través de una propuesta educativa alternativa.	<b>5.1</b> Disminución de las brechas de desigualdad en el acceso de la educación de calidad, articulando lo urbano con lo rural, lo masculino con lo femenino, edad oportuna, extraedad y discapacidad.	<b>L10.</b>	Desarrollar una propuesta de Educación inclusiva, equitativa orientada hacia el desarrollo humano.

OBJETIVOS		RESULTADOS		LINEAMIENTOS DE POLÍTICA	
<b>6</b>	Desarrollar una educación superior tecnológica de calidad que contribuya al desarrollo y la competitividad regional.	<b>6.1.</b>	Profesionales técnicos egresados con un alto nivel competitivo para el mercado laboral.	<b>L11.</b>	Fortalecimiento del servicio educativo de calidad universitario y técnico que conozca la realidad cultural y contribuya al desarrollo regional en la oferta de servicio técnico de calidad.
		<b>6.2.</b>	II. SS. TT. Articulados social y económicamente con la comunidad.	<b>L12.</b>	Fortalecimiento de las capacidades locales para una práctica pedagógica de calidad.
		<b>6.3.</b>	Docentes de los II. SS. TT capacitados, actualizados e innovadores y éticos.	<b>L13.</b>	Contribución a la autonomía institucional y a la participación social en el marco de la descentralización educativa.
		<b>6.4.</b>	II. SS. TT con autonomía administrativa y financiera		
<b>7</b>	Una educación financiada y gobernada con transparencia y que logra resultados pertinentes.	<b>7.1</b>	Financiamiento que asegure eficaz y transparentemente el logro de capacidades de gestión.	<b>L14.</b>	Asignación sostenida del gasto de inversión que asegure la calidad de los aprendizajes.
				<b>L15.</b>	Uso de recursos humanos, financieros con equidad, inclusión y eficacia.
				<b>L16.</b>	Sistema de vigilancia social de implementación de políticas.
<b>8</b>	Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad.	<b>8.1</b>	Pobladores, organizaciones, instituciones y medios de comunicación ejercen su rol educativo para el desarrollo de la comunidad.	<b>L17.</b>	Gobierno regional y local asumen su rol de educador y formador de ciudadanos, gobernando democráticamente.
				<b>L18.</b>	Empresas, organizaciones sociales, políticas y asociaciones civiles comprometidas con la educación de la comunidad y su formación ciudadana.
				<b>L19.</b>	Los medios de comunicación masiva asumen su rol de educador y se hacen corresponsales de la formación de la ciudadanía.

#### 5.2.4. Políticas y medidas propuestas del Proyecto Educativo Regional (PER)

El Proyecto Educativo Regional contempla para cada uno de sus objetivos, lineamientos de política, estableciendo para cada uno de estos las medidas para su concreción.

**Cuadro N° 09**  
**Objetivos, de Políticas Educativas y Medidas Propuestas**

#### OBJETIVO DE DESARROLLO EDUCATIVO 1

##### Gestión Participativa y Democrática de la Educación

LINEAMIENTOS DE POLÍTICA		MEDIDAS PROPUESTAS	
<b>L1</b>	Consejos Participativos fortalecidos para proponer y ejecutar propuestas educativas.	<b>M1.</b>	Concertar la ejecución de planes educativos de red, distritales, de cuencas y/o corredores y región.
		<b>M2.</b>	Mobilización para la vigilancia del cumplimiento de compromisos recíprocos.
		<b>M3.</b>	Centros descentralizados de coordinación educativa.
		<b>M4.</b>	Gobiernos locales y regionales asumen e incorporan los proyectos educativos a los presupuestos participativos.
		<b>M5.</b>	Fortalecimiento de los espacios de participación local y regional (CONEI, COPALE y COPARE).

#### OBJETIVO DE DESARROLLO EDUCATIVO 2

##### Participación de la Comunidad y Descentralización

LINEAMIENTOS DE POLÍTICA		MEDIDAS PROPUESTAS	
<b>L2</b>	Educación para contribuir a superar la pobreza y lograr el desarrollo regional.	<b>M1.</b>	Promover las innovaciones pedagógicas en la lógica de proyectos como espacios de formación y educación.
		<b>M2.</b>	Enfátizar en los contenidos orientados al biocentrismo y al desarrollo sostenible.

LINEAMIENTOS DE POLÍTICA		MEDIDAS PROPUESTAS	
		<b>M3.</b>	Impulsar la investigación educativa para rescatar las experiencias de desarrollo rural.
		<b>M4.</b>	Fortalecimiento de los espacios de participación local y regional (CONEL, COPALE y COPARE).
		<b>M5.</b>	Gestión Regional de la Educación de acuerdo a políticas regionales articuladas a otros sectores, ejes de desarrollo y a la lucha contra la pobreza.
<b>L3</b>	Articulación entre la política educativa y la calidad de la gestión.	<b>M1.</b>	Atención prioritaria a las instituciones educativas unidocentes y multigrados.
		<b>M2.</b>	Adecuar la normatividad que permita la autonomía y gestión de las instituciones y redes educativas.
		<b>M3.</b>	Articular la gestión educativa a los procesos de concertación para el desarrollo local y regional.
		<b>M4.</b>	Fortalecimiento de las instituciones, redes educativas y Consejos Participativos de educación con un nuevo enfoque de gestión.
		<b>M5.</b>	Fortalecimiento e integración de las Redes Educativas como espacios para proponer propuestas innovadoras de gestión pedagógica.
		<b>M6.</b>	Pasantías para intercambiar experiencias innovadoras en Gestión Pedagógica.

**OBJETIVO DE DESARROLLO EDUCATIVO 3**

**Escuelas Innovadoras de Calidad Educativa**

<b>LINEAMIENTOS DE POLÍTICA</b>		<b>MEDIDAS PROPUESTAS</b>	
<b>L4</b>	Evaluación pertinente de logros de aprendizajes y de la calidad educativa con fines de acreditación.	<b>M1.</b>	Transparencia y confiabilidad de la información educativa.
		<b>M2.</b>	Crear una red de evaluación educativa y un plan estratégico de supervisión regional y provincial.
		<b>M3.</b>	Sistemas de capacitación para profundizar la concepción filosófica, científica, técnica y pedagógica de la Evaluación
		<b>M4.</b>	Crear un centro de capacitación, monitoreo y asesoramiento para el mejoramiento de la calidad educativa con fines de acreditación.
<b>L5</b>	Promover el desarrollo de Escuelas productivas acorde a las potencialidades de su comunidad.	<b>M1.</b>	Implementación de talleres técnico-productivos (artesanal, agropecuario, carpintería, etc.).
		<b>M2.</b>	Escuelas ecológicas emprendedoras que promueven la educación ambiental a través del trabajo de campo.
		<b>M3.</b>	Gestión Regional de la Educación de acuerdo a políticas regionales articuladas a otros sectores.
<b>L6</b>	Construcción y desarrollo curricular holístico, sistémico, pertinente, futurible y flexible en el marco de la calidad educativa y de las dinámicas socioeconómicas.	<b>M1.</b>	Innovaciones pedagógicas incorporando los valores andinos y amazónicos y los avances tecnológicos a través de la investigación-acción promoviendo el logro de aprendizajes.
		<b>M2.</b>	Adecuar la propuesta pedagógica acorde con el enfoque de la nueva ruralidad y la interculturalidad.
		<b>M3.</b>	Promover la conectividad comunicativa y participativa entre instituciones educativas, escuela y comunidad, a través del uso de TICs, aulas virtuales, bibliotecas rurales y comunales.

LINEAMIENTOS DE POLÍTICA		MEDIDAS PROPUESTAS	
		<b>M4.</b>	Producir materiales educativos con énfasis en comunicación integral, lógico matemática y estimulación temprana.
<b>L7</b>	Afirmación de la identidad local, regional y nacional en el marco de la interculturabilidad.	<b>M1.</b>	Difusión y socialización de las prácticas educativas y culturales a través de los medios de comunicación.
		<b>M2.</b>	Escuelas ecológicas emprendedoras que promueven la educación ambiental a través del trabajo de campo.
		<b>M3.</b>	Fomentar la investigación-acción, el arte, el deporte, la recreación y el ocio.
		<b>M4.</b>	Construir propuestas pedagógicas para comunidades bilingües, en quechua y en awuaruna como lengua materna (L1) y otra lengua (L2) en zonas rurales y urbanas según la realidad.
		<b>M5.</b>	Promover la interculturalidad desde el aula en todos los niveles y espacios (campo urbano-marginal y ciudad).
		<b>M6.</b>	Identificar las diferentes culturas existentes en la región y promover entre ellos el intercambio de experiencias, saberes y manifestaciones artístico-culturales.
<b>L8</b>	Impulsar una cultura de desarrollo institucional orientada hacia la acreditación.	<b>M1.</b>	Concertar e implementar un plan de mejoramiento derivado de la autoevaluación.
		<b>M2.</b>	Fomentar compromisos recíprocos para la implementación del plan de mejoras.

**OBJETIVO DE DESARROLLO EDUCATIVO 4**

**Formación Docente**

<b>LINEAMIENTOS DE POLÍTICA</b>	<b>MEDIDAS PROPUESTAS</b>
<p><b>L9</b> Afirmación personal, profesional y social del docente.</p>	<p><b>M1.</b> Establecer un plan concertado para el proceso de admisión y formación docente entre el sistema universitario y no universitario, acorde con los diferentes niveles y modalidades y con el encargo social.</p>
	<p><b>M2.</b> Plan de formación inicial y continua a través de un currículo pertinente, factible y de calidad, de acuerdo con los proyectos educativos y planes de desarrollo regional, provincial, distrital e institucional; así como con las demandas sociales.</p>
	<p><b>M3.</b> Compensación al buen desempeño docente en acciones positivas y/o experiencias innovadoras, para optimizar los aprendizajes y promocionar la cultura, lectura y valores ciudadanos.</p>
	<p><b>M4.</b> Acreditación de las instituciones de formación docente.</p>
	<p><b>M5.</b> Creación del Instituto Regional de Investigación.</p>
	<p><b>M6.</b> Plan de formación docente en educación bilingüe intercultural.</p>
	<p><b>M7.</b> Los institutos de educación Superior Pedagógica y Facultades de Educación de las Universidades deben crear la Escuela de Formación Bilingüe Intercultural para preparar a docente que se desempeñen adecuadamente en la zona rural.</p>

### OBJETIVO DE DESARROLLO EDUCATIVO 5

#### Disminución de la Exclusión Educativa

LINEAMIENTOS DE POLÍTICA	MEDIDAS PROPUESTAS
<b>L10</b> Desarrollar una propuesta de Educación inclusiva, equitativa orientada hacia el desarrollo humano.	<b>M1.</b> Promover campañas de matrícula, permanencia y conclusión del ciclo educativo con énfasis en las áreas rurales, personal con discapacidad, extraedad, extrema pobreza y mujeres.
	<b>M2.</b> Implementación de instituciones y programas que brinden servicios de educación alternativa: educación a distancia, alfabetización, educación especial, educación intercultural, bilingüe, etc.
	<b>M3.</b> Escuelas saludables promueven la seguridad alimentaria, nutrición, cuidado de la salud, de la familia y del medio ambiente.
	<b>M4.</b> Atención a la primera infancia a través de la educación temprana.
	<b>M5.</b> Creación de un centro regional de desarrollo de talentos en niños y jóvenes.
	<b>M6.</b> Validar y fortalecer propuestas de educación especial integrada en instituciones educativas.
	<b>M7.</b> Ampliar servicios educativos en zonas rurales (inicial, primaria, secundaria, superior).
	<b>M8.</b> Promover las escuelas de padres y tutoría en las áreas rurales para el rescate de valores y toma de conciencia sobre la importancia de la educación en el desarrollo de la comunidad.
	<b>M9.</b> Atención de servicio educativo en las comunidades educativas con docentes que hablen la lengua materna de los educandos.

**OBJETIVO DE DESARROLLO EDUCATIVO 6**

**Disminución de la Exclusión Educativa**

<b>LINEAMIENTOS DE POLÍTICA</b>		<b>MEDIDAS PROPUESTAS</b>	
<b>L11</b>	Fortalecimiento del servicio educativo de calidad universitario y técnico que conozca la realidad cultural y contribuya al desarrollo regional en la oferta de servicio técnico de calidad.	<b>M1.</b>	Currículos articulados y contextualizados de acuerdo a la demanda del desarrollo regional y local orientados fundamentalmente hacia la inclusión de los grupos más desfavorecidos de la sociedad.
		<b>M2.</b>	Educación tecnológica articulada con la EBR regional.
		<b>M3.</b>	Institutos Superiores Tecnológicos (II. SS. TT.) con infraestructura, materiales y equipamiento adecuado.
		<b>M4.</b>	Docentes capacitados, actualizados e innovadores y con calidad humana.
		<b>M5.</b>	Articulación entre la oferta educativa con la demanda de la comunidad.
		<b>M6.</b>	Desarrollar políticas educativas de investigación de proyección social.
		<b>M7.</b>	Institutos Superiores Tecnológico (II. SS. TT.) con capacidades de liderazgo en la comunidad promoviendo procesos de cooperación, generación de empleo y equidad de oportunidades.
		<b>M8.</b>	Egresados de la educación superior se incorporan a la vida productiva y social eficientemente.
		<b>M9.</b>	Inserción de la asignatura del idioma quechua y awajun para preservar prácticas, difundir la cultura y los valores en el marco de una sociedad armoniosa.
<b>L12</b>	Fortalecimiento de las capacidades locales para una práctica pedagógica de calidad.	<b>M1.</b>	Formación pedagógica y preparación en la especialidad en diferentes niveles y modalidades, incluyendo lo unidocente y multigrado.

LINEAMIENTOS DE POLÍTICA		MEDIDAS PROPUESTAS	
		<b>M2.</b>	Investigación e innovación con proyectos.
		<b>M3.</b>	Promover la planificación para el desarrollo sostenible de la región.
		<b>M4.</b>	Estudiantes logran un perfil eficiente de acuerdo a su rama o especialidad.
		<b>M5.</b>	Instituciones de la educación superior y tecnológica participan de manera intersectorial y multidisciplinaria.
<b>L13</b>	Contribución a la autonomía institucional y a la participación social en el marco de la descentralización educativa.	<b>M1.</b>	Revisión y elaboración de normas acorde a la realidad.
		<b>M2.</b>	Actualización de instrumentos de gestión.
		<b>M3.</b>	Promover la participación social y vigilancia ciudadana.
		<b>M4.</b>	Generación de recursos para el autosostenimiento institucional.

### OBJETIVO DE DESARROLLO EDUCATIVO 7

#### Financiamiento y Buen Gobierno de la Educación Regional

LINEAMIENTOS DE POLÍTICA		MEDIDAS PROPUESTAS	
<b>L14</b>	Asignación sostenida del gasto de inversión que asegure la calidad de los aprendizajes.	<b>M1.</b>	Designar los recursos financieros necesarios para un desarrollo óptimo de la educación.
		<b>M2.</b>	Asignar el 25% por derechos de regalías y Canon Minero a favor de la educación regional.
		<b>M3.</b>	Exigir que el Estado asigne al sector educación el 6% del PBI.
		<b>M4.</b>	Cuidar el gasto de inversión y que se designe a los procesos educativos de la región Cajamarca de acuerdo a los parámetros de la realidad.

**OBJETIVO DE DESARROLLO EDUCATIVO 8**

**Sociedad Educadora**

<b>LINEAMIENTOS DE POLÍTICA</b>		<b>MEDIDAS PROPUESTAS</b>	
<b>L15</b>	Uso de recursos humanos, financieros con equidad, inclusión y eficacia.	<b>M1.</b>	Designar recursos financieros para un desarrollo óptimo de la educación.
<b>L16</b>	Sistema de vigilancia social de implementación de políticas.	<b>M1.</b>	Implementar un sistema de vigilancia para el buen uso de los recursos.
		<b>M2.</b>	Participación multisectorial con un control estricto de la inversión de los recursos económicos en la educación de forma transparente y equitativa.
		<b>M3.</b>	Las UGELs cuentan con autonomía administrativa y económica propia.
<b>L17</b>	Gobierno regional y local asumen su rol de educador y formador de ciudadanos, gobernando democráticamente.	<b>M1.</b>	Promoción de relaciones solidarias y cooperativas.
		<b>M2.</b>	Fomento de la participación ciudadana en el ejercicio del poder a favor de la educación.
		<b>M3.</b>	Programa de protección a población vulnerable de influencias nocivas del medio.
		<b>M4.</b>	Generar espacios de integración de los pobladores.
		<b>M5.</b>	Fomento de la lectura y de experiencias de aprendizaje en espacios no escolares.
<b>L18</b>	Empresas, organizaciones sociales, políticas y asociaciones civiles comprometidas con la educación de la comunidad y su formación ciudadana.	<b>M1.</b>	Promoción del compromiso de empresas, instituciones, organizaciones y líderes sociales con la educación.

LINEAMIENTOS DE POLÍTICA		MEDIDAS PROPUESTAS	
<b>L19</b>	Los medios de comunicación masiva asumen su rol de educador y se hace corresponsables de la formación de la ciudadanía.	<b>M1.</b>	Regulación de la prensa y medios de comunicación a favor de los derechos de los ciudadanos y con énfasis en la educación.
		<b>M2.</b>	Elaboración y difusión de producciones de comunicación masiva con contenidos educativos.
		<b>M3.</b>	Medios de comunicación cumplen su rol social como difusores de la cultura local y promueve la práctica de valores y el diálogo intercultural.



## VI PROPUESTA DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PER.

Con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los lineamientos y objetivos estratégicos del PER Cajamarca, se han construido de manera participativa, los seis instrumentos que presentamos a continuación y que responde a la realidad educativa de la región, que han sido elaborados de manera concertada y participativa con diversos actores y que busca contribuir a democratizar los procesos educativos, para alcanzar los objetivos de desarrollo del Milenio (ODM2), el Acuerdo Nacional (ACN) y el Proyecto Educativo Nacional.

Gráfico N° 04  
Instrumentos para la Gestión del PER





**MODELO DE GESTIÓN  
PARA LA IMPLEMENTACIÓN  
DE LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS  
EN LA REGIÓN CAJAMARCA**

**MODELO DE GESTIÓN  
PARA LA IMPLEMENTACIÓN  
DE LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS  
EN LA REGIÓN CAJAMARCA**



## 6.1 MODELO DE GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS EN LA REGIÓN CAJAMARCA.

### I. ENFOQUE

El Modelo de Gestión para la implementación del PER Cajamarca está basado en el desarrollo territorial con enfoque de nueva ruralidad, interculturalidad, desarrollo económico y ambiental articulando la educación con los procesos de gestión territorial existentes en la región Cajamarca.

Esta propuesta prioriza el posicionamiento del PER en los espacios de gestión territorial para su articulación con los instrumentos de gestión existentes y en proceso de formulación, que sirvan de orientación a la gestión del espacio territorial de cuencas o corredores económicos, como una alternativa de descentralización regional de la gestión de la educación participativa y de calidad.

Se ha identificado en la región Cajamarca espacios de gestión del territorio que articulan la participación de diversos actores donde se realizarán las acciones de incidencia necesarias para la implementación del PER.

**Corredores económicos.-** Que determinan dinámicas económicas propias en función de actividades productivas y comerciales.

- Corredor Económico del Norte, Jaén y San Ignacio.
- Corredor Económico del Centro, Hualgayoc, Chota, Cutervo y Santa Cruz.
- Corredor Económico del Sur, San Pablo, San Miguel, Contumazá, San Marcos, Celendín, Cajabamba y Cajamarca.

**Cuencas hidrográficas.-** Espacios que promueven la gestión y conservación del agua en torno al cual se han generado dinámicas económicas y productivas, que cuentan con el respaldo de los gobiernos locales a través de las asociaciones de municipalidades, coordinadoras de desarrollo, etc.

- Coordinadora de Desarrollo de la Cuenca del Jequetepeque – CDCJ.
- Asociación de Municipalidades del Marañón Andino – AMMA.
- Asociación de Municipalidades de la Cuenca del Crisnejas – AMCEC.

## 1.1. ARTICULACIÓN CON OTROS ACTORES EN EL ESPACIO TERRITORIAL

Se parte de la concepción que la educación no sólo es responsabilidad del sector, sino que es un tema transversal que atañe a todos los actores relacionados directa e indirectamente con el desarrollo local y que se constituye en la base para el desarrollo de capacidades y potencialidades humanas para la transformación social y económico-productiva de la región.

Ello supone, identificar a los actores y caracterizarlos en un mapa de actores que nos brinde la información necesaria para realizar los procesos de incidencia política e incorporación de actores potenciales a la gestión de la educación participativa y de calidad.

Supone también compartir objetivos comunes de desarrollo que orienten las intervenciones de los actores y que redunden en resultados concretos de mejoras de los aprendizajes y de los procesos educativos en su conjunto, donde las instituciones educativas participen y asuman mayor protagonismo en las instancias de gestión del territorio contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población y por ende a superar los índices de pobreza, exclusión, analfabetismo, etc.



*Taller de socialización del Modelo de Gestión. Municipalidad San Luis - San Pablo  
Noviembre - 2006*

Gráfico N° 05

Articulación de Actores en el espacio territorial



Esta propuesta de implementar participativamente las políticas educativas implica:

- Voluntad política de los decisores de las instancias gubernamentales del sector educativo.
- Desarrollo de Capacidades de los actores de la educación.
- Organización y/o fortalecimiento de espacios participativos para la toma de decisiones.
- Recursos financieros y logísticos.
- Articulación del tema educativo en los espacios de gestión del territorio.

## 1.2. ACTORES DE LA EDUCACIÓN Y SUS ROLES EN LA GESTIÓN DEL TERRITORIO

**Cuadro N° 10**  
**Actores y sus Roles en la Gestión**

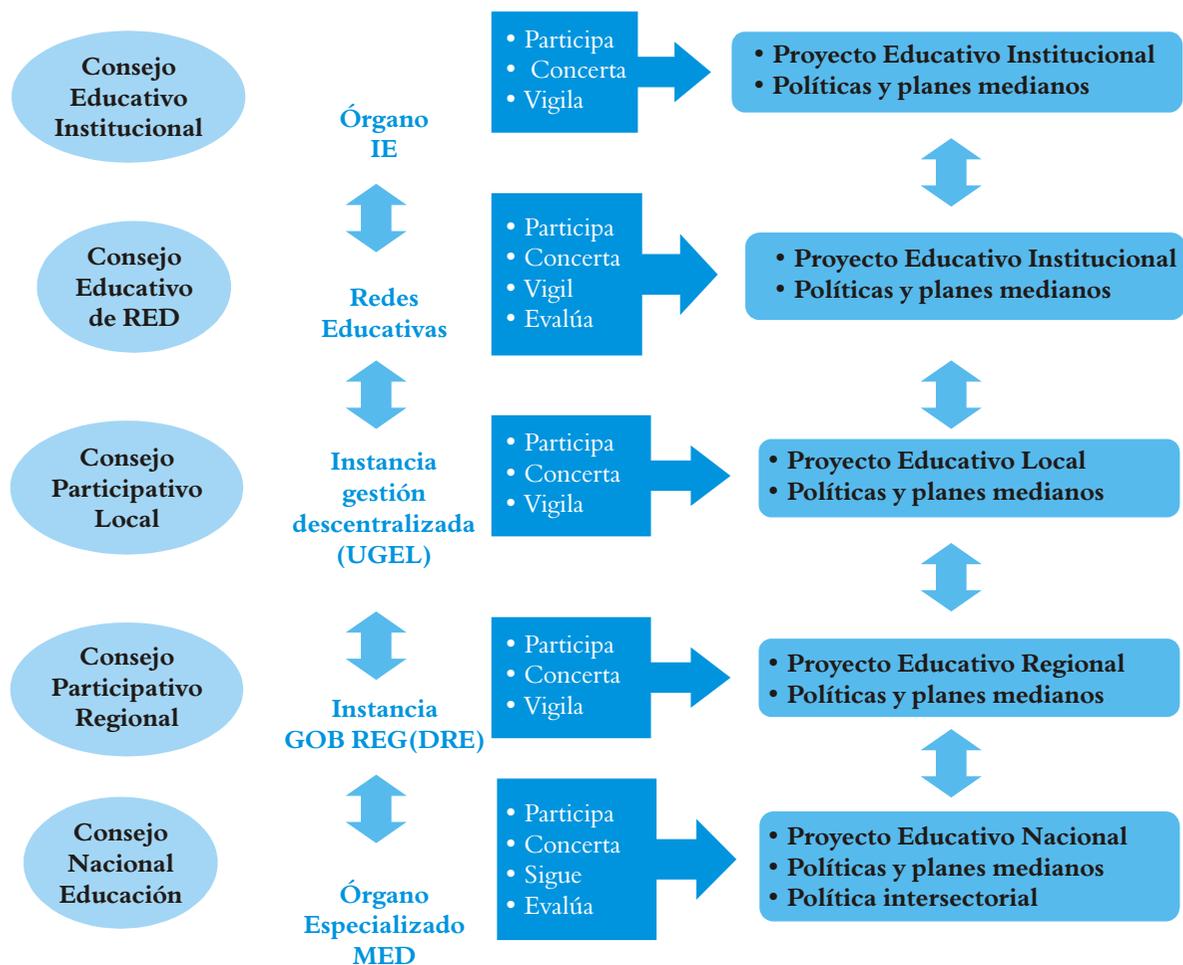
ACTORES	ROLES
<b>Gobierno Regional</b>	Norma la implementación del PER. Norma la gestión descentralizada y participativa de la educación en los espacios territoriales. Prioriza la inversión en educación.
<b>Dirección Regional de Educación</b>	Monitorea la implementación del PER en la región Promueve la articulación de los actores de la educación en los espacios de gestión del territorio. Asume el liderazgo en la toma de decisiones para el desarrollo territorial. Promueve la elaboración concertada de Planes Estratégicos de Desarrollo territorial. Gestiona la información en el ámbito Regional
<b>Unidad de Gestión Educativa Local</b>	Vincula los procesos educativos a los procesos de desarrollo local a través de la elaboración e implementación del Plan Educativo Local, Corredor y/o Cuenca. Participa en la elaboración concertada de Planes Estratégicos de Desarrollo territorial. Monitorea la implementación del PER –Proyecto Educativo Local en su ámbito territorial. Participa activamente en la toma de decisiones para la aprobación de proyectos educativos en los presupuestos participativos. Gestiona la información en el ámbito local.

ACTORES	ROLES
<b>Redes Educativas</b>	Monitorea la implementación del PER – PEL y del Proyecto Educativo de Red, en su ámbito correspondiente. Lidera las propuestas pedagógica y de gestión articuladas al desarrollo territorial. Gestiona la información en su ámbito.
<b>Instituciones Educativas</b>	Monitorea la implementación del PEI. Participa activamente en los espacios de toma de decisiones comunal. Gestiona la información en su institución y la comunidad. Promueve innovaciones educativas para validar la propuesta pedagógica y de gestión a nivel de II.EE.
<b>APAFAs</b>	Participación en la construcción e implementación de los instrumentos de gestión de la II.EE. Apoyan la gestión educativa. Vigilan el cumplimiento de objetivos y acuerdos conjuntos.
<b>Municipios Escolares</b>	Vigilancia a los procesos pedagógicos. Promover la participación democrática de los alumnos en la construcción de propuestas educativas. Monitorea las actividades del POA de su II.EE.

### ORGANOS DE PARTICIPACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO

Los Consejos Participativos deben fortalecerse a partir de los espacios de gestión territorial, donde puedan realizar de manera concreta sus roles de concertación, participación y vigilancia.

**Gráfico N° 06**  
**Niveles de participación**



Fuente: El Consejo Educativo Institucional y los Padres de Familia en los espacios democráticos”

<sup>6</sup> PUMAYAULI ZAVALETA, Héctor. 2006. “El Consejo Educativo Institucional y los Padres de Familia en los espacios democráticos”. Lima. Ministerio de Educación

### 2.1. INCIDENCIA POLÍTICA PARA LA ARTICULACIÓN DEL PER EN LOS ESPACIOS DE GESTIÓN TERRITORIAL.

### 2.2. ARTICULACIÓN DEL PER A LAS PRIORIDADES DE GESTIÓN TERRITORIAL

### 2.3. PLAN DE ACCIÓN DEL ESPACIO TERRITORIAL

## II. PROCESOS.

Entre los principales procesos que establece el modelo de gestión tenemos:

Desde el Consejo Participativo Regional de Educación – COPARE se realizarán acciones tendientes a incidir en los actores que toman decisiones en los espacios de gestión del territorio; así como desarrollar acciones para influir en aquellos que aun no participan en la toma de decisiones, particularmente en los actores educativos con la finalidad de que se comprometan con la implementación del PER de acuerdo con sus prioridades locales, estableciendo alianzas estratégicas entre los actores.

No basta con el compromiso declarativo de los actores que toman decisiones en la gestión del territorio de implementar el PER, es relevante la **priorización de políticas educativas y metas** en la gestión del territorio estableciendo los indicadores que den cuenta del cumplimiento de logros, efectos e impactos de las intervenciones concertadas.

Estas acciones deben tener su correlato en la implementación de las propuestas pedagógica y de gestión en las redes e instituciones educativas haciendo viables las prioridades de desarrollo establecidas.

Esta articulación está supeditada a las realidades concretas, a las características territoriales, las potencialidades y demandas existentes, la capacidad innovadora de los actores y la voluntad política de los decisores; por lo tanto no puede ser estandarizada en toda la región, sino por el contrario flexible, abierta, diversificada, participativa y concertada.

**Alianzas Estratégicas** con actores claves, capaces de apoyar la dinamización de acciones de desarrollo territorial.

En base a la priorización de políticas educativas y metas en el ámbito territorial, se elaborará un plan de acción concertado estableciendo los plazos de ejecución, los responsables y los recursos (económicos, logísticos y humanos) necesarios.

Este plan de acción debe considerar el fortalecimiento de capacidades de los actores de la educación para aportar eficientemente a los procesos de desarrollo territorial. Lo cual supone no sólo actualización sino un compromiso por mejorar la calidad y capacidades de los docentes en su desempeño laboral.

### III. INSTRUMENTOS

#### 3.1. ESTRATEGIAS DE INCIDENCIA POLÍTICA PARA LA ARTICULACIÓN DEL PER EN LOS ESPACIOS DE GESTION TERRITORIAL.

Este instrumento precisará los actores clasificándolos en protagónicos, medianamente protagónicos y potenciales, para lo cual se realizará un mapeo de actores. Que servirá además para conocer hacia quien el COPARE debe dirigir la estrategia de incidencia e influencia respectivamente para la implementación del PER, establecimiento de alianzas estratégicas, planes comunicacionales, etc. según las exigencias requeridas.

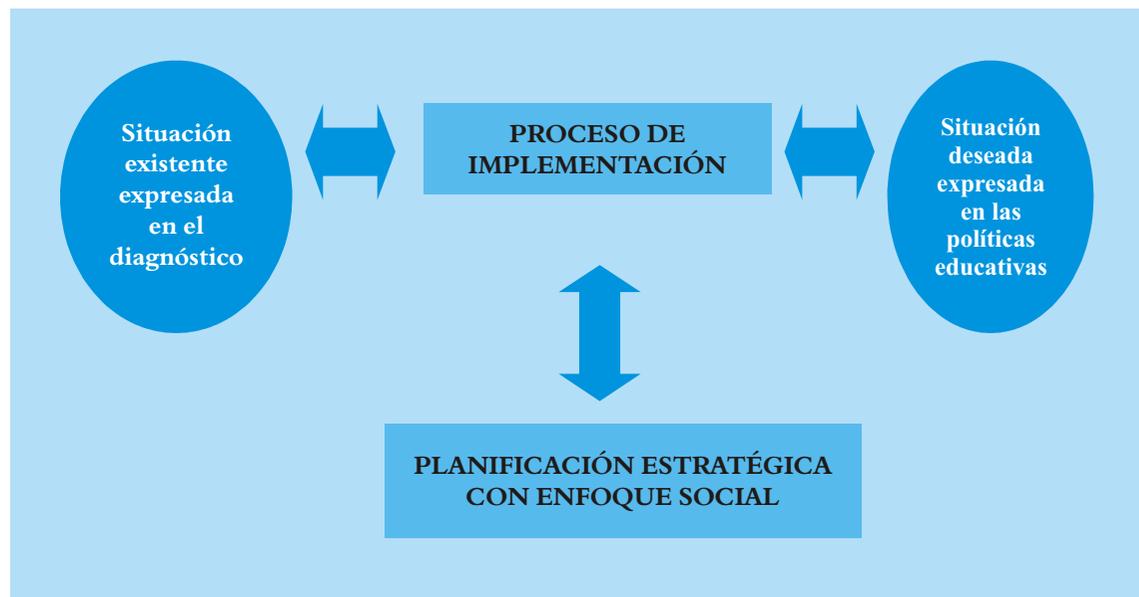
#### 3.2. PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE CUENCA Y/O CORREDOR ECONÓMICO.

La Dirección Regional de Educación promueve la elaboración concertada de Planes Estratégicos de Desarrollo Territorial, orientado en las potencialidades sociales, evidenciando la articulación de las prioridades concertadas para el ámbito, precisando los programas, proyectos y acciones hacer implementadas en el mediano y largo plazo y el financiamiento requerido.

Se buscará en todo momento implementar una gestión por resultados que permita evaluar las intervenciones y dar cuenta de los resultados obtenidos en la gestión y que éstos sirvan de aprendizaje para incorporar mejoras.

Este instrumento debe contribuir además a transparentar el uso de los recursos y a democratizar los procesos educativos.

Gráfico N° 07  
Planificación, Estratégica



### 3.3. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DEL PER.

- Propuesta Pedagógica
- Propuesta de Gestión Educativa.
- Redes Educativas en Cajamarca.
- Propuesta de Sistema de Información Educativa
- Propuesta de Sistema de Monitoreo y Evaluación de las Políticas Educativas.



**PROPUESTA  
PEDAGÓGICA**

**PROPUESTA  
PEDAGÓGICA**



## 6.2. PROPUESTA PEDAGÓGICA REGIONAL CAJAMARCA

### 6.2.1. DEFINICIÓN

La Propuesta Pedagógica se define como el conjunto de intenciones educativas consensuadas y sistematizadas con coherencia, sentido y pertinencia, que fomentan la acción comunicativa (interacción entre plan y praxis) orientada hacia el desarrollo de capacidades y logro de competencias, para contribuir al desarrollo sostenible de la educación local, regional y nacional.

La “Propuesta Pedagógica” está constituida por cuatro aspectos: (1) Marco teórico, políticas y metas, (2) Perfiles de los docentes, alumnos y padres de familia. (3) Lineamientos de diversificación y (4) lineamientos para formación y actualización docente.

Gráfico N° 08



## 6.2.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA

### a. OBJETIVO GENERAL:

- Sistematizar e implementar las políticas pedagógicas de la “Propuesta Pedagógica Regional de Cajamarca” para que los procesos de formación (formal y no formal) se den en un espacio integrador: individual, social y productivo de acuerdo a la naturaleza de desarrollo sostenible de cada comunidad de la región (urbana, rural).
- Promover el desarrollo de Escuelas Innovadoras orientadas hacia el logro de la calidad educativa, garantizando aprendizajes de calidad de niños y jóvenes en todos los niveles y modalidades.

### b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Construir la Propuesta Pedagógica Regional que oriente los criterios de diversificación curricular para la calidad de aprendizajes.
- Definir las bases de una educación innovadora como un modelo para el cambio.
- Capacitar sostenidamente al potencial humano formador (educador) del ámbito regional, local, institucional y comunal (urbano y rural) a través de convenios institucionales, en un tiempo límite de doce meses para garantizar el entrenamiento y especialización del equipo técnico que orientará la implementación de las políticas pedagógicas regionales, en todos sus niveles y categorías.
- Difundir la “Propuesta Pedagógica Regional de Cajamarca” institucionalizado y normativizado ante todos los actores organizados y no organizados de la Región de Cajamarca, en un tiempo aproximado de seis meses, para su sensibilización y concientización de la concretización de sus políticas pedagógicas.

- Poner en marcha la “Propuesta Pedagógica Regional” bajo la reglamentación sistematizada y validada por los diferentes actores: regional, local, institucionales y comunales (urbanos, rurales).

### 6.2.3. PARADIGMAS

#### a. DEL DESARROLLO HUMANO:

Este enfoque, llamado también de las capacidades, conjuga aspectos individuales (derechos, vocaciones, habilidades, opciones) y aspectos sociales (situación y condiciones que permiten la realización de las opciones); en otras, palabras es la forma en que está organizada la sociedad, señala los derechos de las personas y condiciona sus capacidades.

Define al desarrollo humano como “el proceso de ampliar la gama de opciones de las personas brindándoles mayores oportunidades de educación, atención médica, ingresos y empleo, y abarcando el espectro total de opciones humanas, desde un entorno físico en buenas condiciones hasta libertades económicas y políticas”. (PNUD, Desarrollo Humano. Informe 1992 Bogota, p.18).

#### b. DEL BIOCENETRISMO

Las circunstancias histórico-sociales y ambientales del mundo actual exigen asumir una concepción biocentrista del universo, del planeta y de la región. Poner a la vida como centro de la educación debe ser una política regional imprescindible para el desarrollo de la educación regional.

#### c. DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

Entendemos al desarrollo sostenible como una política asumida y puesta en práctica para el uso racional de los recursos en el marco de la biodiversidad regional. La política de desarrollo sostenible debe ser articulada con el biocentrismo para el mejoramiento de la educación regional desde las denominadas escuelas innovadoras.

#### 6.2.4. FINES Y PRINCIPIOS DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA:

##### a. FINES:

- Asegurar el mejoramiento de la cobertura y calidad educativa en la región.
- Logro de aprendizajes significativos.
- Desarrollo humano: individual y colectivo.

##### b. PRINCIPIOS:

- Interculturalidad.
- Valores: Justicia, Honestidad, solidaridad, respeto, tolerancia.
- Conciencia medio ambiental.
- Inclusión.

#### 6.2.5. ENFOQUES DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA:

La propuesta pedagógica asume los enfoques:

a. **HUMANISTA.** Centrada en la formación integral del educando.

b.- **COGNITIVO.** Promueve el desarrollo de las capacidades y competencias intelectuales y socio afectivas del estudiante; pone énfasis en los pensamientos crítico y divergente, los mismos que se articulan en cinco saberes: pensar, conocer, hacer, ser, convivir.

c. **METACOGNITIVO.** Como uno de sus enfoques rectores para garantizar el posicionamiento consciente de la propuesta pedagógica en cada uno de los agentes de la educación.

d. **SOCIOAFECTIVO.** Personas capaces de expresar sus sentimientos, emociones, aspiraciones, temores, preocupaciones; en conclusión se construye una pedagogía de la afectividad, partiendo desde el yo profundo del educando y del docente.

- e. **SOCIOCULTURAL.** La Propuesta brinda especial atención a su medio para una educación intercultural, con aprendizajes significativos, tiene en cuenta sus características y sus visiones tales como: realidad étnica, lingüística y cultural.
- f. **VALORATIVO.** Valora las diferentes culturas de su entorno inmediato, familiar, comunidad, región, en todos sus aspectos: tradiciones, follore, turismo, reservas naturales, etc. al mismo tiempo rescata del estudiante su autoestima y asume una actitud valorativa de sus potencialidades y de sus competencias, para que de esta manera desarrolle una sólida actitud emprendedora.
- g. **ENFOQUE INTERCULTURAL.** Apuesta por el desarrollo mutuo en condiciones de equidad y convivencia armónica en el microsistema (familia y comunidad) y en el mesosistema (espacio local e institucional) y en el macrosistema (región, país y mundo).

#### 6.2.6. DIAGNÓSTICO EDUCATIVO:

**Cuadro N° 11**

**Matriz de Visualización de Cambios Educativos**

PROBLEMAS	ASPIRACIONES	POTENCIALIDADES
1. El predominio de la concepción urbano – castellana no favorece el desarrollo ciudadano de las diferentes etnias que cohabitan la región.	1 Comprensión de las diversas manifestaciones étnico culturales y lingüísticas	1 Programa de formación de maestros Bilingües Interculturales en el ISP Víctor Andrés Belaunde de Jaén. Convenio Minedu – Comunidad Aguaruna Huambiza

PROBLEMAS	ASPIRACIONES	POTENCIALIDADES
	<p>2 Integración en un contexto de interculturalidad y mutuo respeto de las comunidades étnicas de la Región.</p>	<p>2 Promoción de congresos étnicos para desarrollar actividades socio económico, educativo y cultural que aseguren su integración liderado por el Gobierno Regional y el Instituto Nacional de Cultura.</p>
<p>2. El predominio de una educación urbanista globalizante no responde a las demandas del contexto rural y urbano marginal, por el poco desarrollo de capacidades humanísticas, técnicas y científicas en los estudiantes de la educación básica, provocando emigración .</p>	<p>1 Desarrollar capacidades técnicas y productivas en los estudiantes de la Educación Básica, atendiendo prioritariamente a la zona rural y urbana marginal.</p>	<p>1 Fortalecer la práctica educativa de las instituciones educativas técnicas, agropecuarias, artesanales, artísticas a partir de las experiencias innovadoras como las escuelas azules, armayllu, Manthoc, Educación Para Áreas Rurales del MED, Fe y Alegría, CEFOPs, CETPROS.etc.</p>

PROBLEMAS	ASPIRACIONES	POTENCIALIDADES
<p>3 El debilitamiento de los espacios de participación, concertación y vigilancia de las acciones pedagógicas, administrativas e institucionales por parte de la población hacia los órganos intermedios e II.EE. provocan la desconfianza en la administración educativa.</p>	<p>Promover el ejercicio de valores a través de los municipios escolares, los vigías escolares, las rondas escolares, los parlamentos estudiantiles, los CONEIs, las APAFAs.</p>	<p>Fortalecimiento del COPARE, COPALEs, CONEIs, APAFAs, Municipios Escolares por parte del gobierno regional y sus dependencias; con la finalidad de generar participación en las acciones pedagógicas y generar un clima de confianza en la población.</p>
<p>4. Predominio del maltrato físico y psicológico en niños, adolescentes, jóvenes y adultos por la carencia de habilidades o actitudes para la resolución de conflictos familiares, escolares y sociales, provocando violencia y caos.(violencia).</p>	<p>Desarrollar formas saludables de relacionarse con los demás, asumiendo el manejo de la inteligencia emocional. Reconocer a la persona como un ser con emociones, sentimientos, actitudes y aptitudes capaces de resolver sus conflictos pacíficamente.</p>	<p>Disminuir los índices de violencia familiar, personal y escolar a partir del fomento de la hora de Tutoría y Orientación del Educando; así como la Escuela para Padres.</p>

PROBLEMAS	ASPIRACIONES	POTENCIALIDADES
<p>5. Discriminación en oportunidades de educación, trabajo e inserción social; teniendo mayor prioridad el varón sobre la mujer por las prácticas autoritarias del padre y pasividad de la madre influyendo en la formación de la autoestima del sexo femenino.</p>	<p>Valoración del hombre y mujer como seres sociales y humanos útiles e importantes.</p>	<p>Aprovechamiento y valoración de los estudios sobre las prácticas andinas de cultura de crianza, relación familiar y códigos socio-culturales realizada por diversos estudiosos cajamarquinos en las diversas universidades, institutos de educación superior e instituciones educativas públicas y privadas.</p>
<p>6. Carencia de una cultura de prevención de enfermedades por la inadecuada práctica de hábitos de higiene física, biológica y psicológica y la automedicación.</p>	<p>Reconocimiento y práctica de normas para el cuidado y protección de la salud física y mental.</p>	<p>Experiencias de escuelas saludables se enriquecen y fortalecen con las alianzas interdisciplinarias e intersectoriales del Ministerio de Educación, Ministerio de Salud y Municipalidades.</p>

PROBLEMAS	ASPIRACIONES	POTENCIALIDADES
<p>7 Preponderancia de la desnutrición infantil por el desconocimiento del valor nutritivo de los alimentos y dietas nutritivas que se pueden aprovechar con los recursos del entorno.</p>	<p>Conocimiento y aprovechamiento de los recursos alimenticios propios del contexto regional para la elaboración de dietas nutritivas que aseguren el buen estado nutricional de la población.</p>	<p>Programas de asistencia alimentaria existentes mejorados con el aprovechamiento y buen consumo de alimentos nutritivos del medio comunal. Presencia de nutricionistas del sector salud que aseguran una orientación en la elaboración de dietas nutritivas.</p>
<p>8 El mal uso de las aguas servidas, el arrojado de desperdicios y basura en lugares inadecuados; la falta de tecnología para la purificación del agua y el mal uso y manejo de las letrinas y servicios higiénicos provoca un inadecuado saneamiento ambiental.</p>	<p>Prevención de enfermedades realizando un buen manejo y control de los residuos sólidos, aguas servidas, letrinas y alcantarillado.</p>	<p>Presencia de instituciones como CARE, ADIAR, FONCODES Ministerio de Salud, Municipalidades fortalecen el saneamiento ambiental.</p>

PROBLEMAS	ASPIRACIONES	POTENCIALIDADES
<p>9. La ausencia de un enfoque intercultural en la práctica educativa tanto institucional comunal y familiar afecta el buen ejercicio de deberes y derechos a favor del ejercicio de la ciudadanía.</p>	<p>Promoción de la práctica de deberes y derechos teniendo a la familia e II.EE y comunidad como espacios preponderantes para el desarrollo asertivo de la promoción de la equidad y construcción de una ciudadanía inclusiva.</p>	<p>Experiencias de participación educativa como los municipios escolares, parlamentos; así como instituciones públicas y privadas que promueven el fortalecimiento de organizaciones sociales.</p>
<p>10. Las prácticas de explotación minera, la sobre explotación agrícola y ganadera; la deforestación, el arrojado indiscriminado de desechos químicos y orgánicos en lugares no adecuados provocan la alteración de la calidad de vida y desequilibrio de la biodiversidad.</p>	<p>1 Utilización eficiente de las tecnologías de información y comunicación en espacios rurales y urbanos.</p> <p>2. Cultura ambiental que asegura el equilibrio armónico en la explotación responsable de los recursos bióticos y abióticos así como el cuidado del medio ambiente.</p>	<p>Experiencias comunales de protección ambiental como Granja Porcón, Poncho Verde, parques y reservas naturales evidencian la conservación y uso racional de los recursos.</p>

PROBLEMAS	ASPIRACIONES	POTENCIALIDADES
<p>11. Incipiente inclusión de los estudiantes excluidos del sistema educativo como la primera infancia, por presentar necesidades educativas especiales o talentos destacados fundamentalmente en espacios rurales y urbanos marginales.</p>	<p>Garantizar la cobertura oportuna de los estudiantes de la educación básica, con el fin de asegurar la universalización del derecho a la educación.</p>	<p>Programa de formación a maestros de áreas rurales y urbanas en los institutos superiores pedagógicos de la región asegura una cobertura y atención adecuada de estudiantes con necesidades especiales.</p>
<p>12. La educación no cobra relevancia en aspectos de inclusión y oportunidades por el marcado fracaso escolar (bajos indicadores de eficiencia) reflejados en el elevado porcentaje de estudiantes desaprobados, retirados y repitentes al finalizar el año; así como la extraedad y deserción escolar.</p>	<p>Los estudiantes de la educación básica logran indicadores de eficiencia los cuales se reflejan en la culminación oportuna; así como la reducción de las brechas de estudiantes retirados, desaprobados o repitentes fundamentalmente de las áreas rurales. Reconocimiento de la educación como medio de crecimiento y desarrollo personal por parte de la comunidad educativa.</p>	<p>Centro Profesional de Formación Docente y Consejo Participativo Regional determina los estándares regionales de calidad educativa de la Educación Básica.</p>

PROBLEMAS	ASPIRACIONES	POTENCIALIDADES
<p>13. El preponderante desconocimiento y práctica de los derechos del niño y adolescente por parte de la sociedad, permite su exposición a prácticas que lastiman la formación de su identidad y desarrollo personal, físico y mental.</p>	<p>Valoración de la primera infancia por parte de instituciones protectoras, asegurando el desarrollo de su inventiva y creatividad.</p>	<p>Instituciones Educativas Integradoras incorporan a niños, niñas, adolescentes y jóvenes de la calle al sistema educativo desarrollando propuestas alternativas, recogidas por los órganos intermedios</p>

### 6.2.7. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROPUESTAS DE POLÍTICAS Y META PARA LA INVERSIÓN PEDAGÓGICA REGIONAL:

**Cuadro N° 12**  
**Priorización de Políticas y Metas**

POLÍTICAS	METAS	PROGRAMAS/ PROYECTOS	INVERSIÓN ESTIMADA (SOLES)
Impulso de la capacitación de docentes dirigida a la comprensión y operativización de la evaluación educativa en cuanto demostración de competencias.	50% de las instituciones educativas de los principales centros urbanos han modernizado sus procedimientos de evaluación.	1) Programa “Mi evaluación es una oportunidad para mejorar”.	1) 100.000
		2) Programa “Mi carpeta de autoevaluación”.	2) 200.000
		3) Programa “Yo y mi familia nos autoevaluamos para ser mejores”	3) 150.000
Mejoramiento de la calidad educativa con la promoción del centro de capacitación, monitoreo y asesoramiento de la práctica pedagógica en aula.	50% de docentes de las zonas rurales del corredor Crisnejas y Jequetepeque mejoran los indicadores de aprendizaje de sus estudiantes.	1) Programa “Aprendemos a mejorar nuestras prácticas pedagógicas en aula”.	1) 300.000
		2) Programa “monitoreando las prácticas educativas de los docentes”.	2) 250.000

POLÍTICAS	METAS	PROGRAMAS/ PROYECTOS	INVERSIÓN ESTIMADA (SOLES)
Fortalecimiento de la labor técnico pedagógica en las II.EE de Educación Básica Regular mediante Talleres técnico - productivos.	El 25% de las II.EE. del nivel secundario, de las capitales provinciales implementan talleres técnicos y/o productivos.	Proyecto “Aprendiendo a ser microempresa”.	1) 500 000
Escuelas ecológicas promueven una educación ambiental.	El 30% de II. EE. Rurales y el 25% de II.EE. urbanas promueven una educación ambiental de cuidando y protección de los recursos naturales y ambientales.	Programa “Conservemos la naturaleza con una buena educación”.	1) 50 000

POLÍTICAS	METAS	PROGRAMAS/ PROYECTOS	INVERSIÓN ESTIMADA (SOLES)
<p>Construcción de la identidad local, regional y nacional, incorporando los saberes andinos y amazónicos, promoviendo el logro de aprendizajes significativos.</p>	<p>El 60% de las II. EE. Rurales y urbanas contarán y desarrollarán un currículo, diversificado y contextualizado, en los diferentes niveles y modalidades; teniendo presente la comprensión de los saberes andinos y amazónicos, las necesidades, Las aspiraciones y los desafíos locales, regionales, nacionales y mundiales.</p>	<p>Proyecto. “Construimos el currículo, incorporando saberes andinos y amazónicos”</p>	<p>1) 100 000</p>
<p>Asegurar el mejoramiento de la calidad educativa mediante el desarrollo curricular y materiales pertinentes con énfasis en Comunicación Integral, Lógico Matemática, Educación Temprana.</p>	<p>Estudiantes del II Ciclo del Nivel Inicial y III Ciclo de Educación Primaria mejoran sus niveles de logro y reducen el fracaso escolar en un 50% en C.I. y 30 % en L.M. al trabajar textos educativos regionalizados.</p>	<p>1) Proyecto: “Elaborando materiales educativos de mi comunidad aprendo mejor”.</p>	<p>1) 450 000</p>

POLÍTICAS	METAS	PROGRAMAS/ PROYECTOS	INVERSIÓN ESTIMADA (SOLES)
<p>Promover la conectividad educativa y participativa entre II. EE. y comunidad a través del uso de las TICs, aulas virtuales, bibliotecas rurales y comunales.</p>	<p>El 60% de II.EE de la región se encuentran implementadas con Tecnologías de Información y comunicación, softwars educativos, aulas virtuales y bibliotecas comunales.</p>	<p>Proyecto “De la mano con la tecnología aprendemos mejor”</p>	<p>1) 5 000 000</p>
<p>Difusión y socialización de las prácticas educativas y culturales a través de los medios de comunicación.</p>	<p>El 20% de II.EE. de la región promueven programas educativos por los medios radiales y televisivos, con el aporte sostenido del Gobierno Regional, Dirección Regional de Educación y Unidades de Gestión Educativa.</p>	<p>Programa “Hacemos educación aprovechando los medios de comunicación”.</p>	<p>1) 400 000</p>
<p>Fomentar la investigación acción, el arte, el deporte, el amor a la lectura, la recreación y el ocio.</p>	<p>El 85% de II.EE. asumen la investigación tecnológica y científica como estrategia de aprendizaje en aula.</p>	<p>Proyecto “Innovando la educación mediante la investigación”.</p>	<p>1) 350 000</p>

POLÍTICAS	METAS	PROGRAMAS/ PROYECTOS	INVERSIÓN ESTIMADA (SOLES)
Construir propuestas pedagógicas para comunidades bilingües.	El 100% de II.EE. de comunidades bilingües la región contarán y desarrollarán propuestas pedagógicas pertinentes.	Proyecto “Aprendiendo a partir de la diversidad étnica y lingüística”.	1) 250 000
Incorporación a la vida productiva y la participación social de los iletrados mediante el fortalecimiento de las acciones de alfabetización.	Reducción del 35% de la tasa de analfabetismo en las áreas rurales.	1) Programa “los padres vuelven a la escuela”.	1) 265 000
Atención a la primera infancia asegurando mejores patrones de crianza en niños y niñas de 0-2 años.	Aumento de la tasa de cobertura al 45% en el tramo de edad de 0 – 2 años.	1) Campaña : “Revalorando críticamente mis hábitos de crianza: higiene, alimentación, salud, creencias”.	1) 50 000

POLÍTICAS	METAS	PROGRAMAS/ PROYECTOS	INVERSIÓN ESTIMADA (SOLES)
Ampliar la incorporación a la educación preescolar de los niños de 3 - 5 años con la creación de PRONOEIs.	Ampliación de la cobertura al 80 % en el tramo de 3 a 5 años.	1) Proyecto “Un PRONOEI una familia que se educa”.	1) 2, 800 000
<b>TOTAL</b>			<b>11,215.00</b>

### 6.2.8. PROGRAMA PARA LA DIVERSIFICACIÓN CURRICULAR REGIONAL:

- a. **Perfiles:** La formulación de una propuesta curricular requiere de identificar el perfil de los actores intervinientes en el proceso pedagógico.

**Cuadro N° 13**  
**Perfiles de los Docentes**

PERFIL	DIMENSIONES	PREPONDERANCIAS REALES	IDEAL
DOCENTE	<i>Profesional-Valorativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Intolerante</li> <li>● Desvalorización profesional</li> <li>● Antipatía</li> <li>● No flexible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tolerante</li> <li>● Muestra mística y vocación</li> <li>● Liderazgo</li> <li>● Valora y se identifica con su profesión</li> <li>● Empático</li> <li>● Creativo</li> </ul>
	<i>Profesional-Ético</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desactualizado</li> <li>● Reacio a los cambios</li> <li>● Poco interés por superarse</li> <li>● Incumple el curriculum</li> <li>● Desmotivado por la investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Actualizado</li> <li>● Se adecua a los cambios</li> <li>● Deseo de mejorar su condición profesional</li> <li>● Responsable en el cumplimiento del curriculum.</li> <li>● Espíritu Investigativo</li> </ul>
	<i>Social</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificado con su comunidad</li> <li>● Cooperador</li> <li>● Mantiene buenas relaciones humanas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conoce y perfecciona criterios de ayuda comunal</li> <li>● Muestra habilidades para organizar a los educandos en las tareas de proyección social.</li> </ul>

**Cuadro N° 14**  
**Perfiles de los Alumnos**

PERFIL	DIMENSIONES	PREPONDERANCIAS REALES	IDEAL
ALUMNO	Emocional – Valorativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Baja autoestima</li> <li>● Inseguridad</li> <li>● Agresividad</li> <li>● Poco participativo y comunicativo</li> <li>● Introverso</li> <li>● Individualista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alta autoestima</li> <li>● Seguridad</li> <li>● Tolerancia</li> <li>● Respeto por las normas de convivencia</li> <li>● Comunicativo</li> <li>● Trabajo en equipo</li> <li>● Asertivo</li> </ul>
	Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Memorista</li> <li>● Pasivo</li> <li>● Poco deseo por la Investigación</li> <li>● Falta de aptitud crítica y analítico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Constructivista</li> <li>● Dinámico</li> <li>● Capacidad investigativa</li> <li>● Asertivo, empático y resiliente</li> <li>● Creativo</li> </ul>
	Física/ Biológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desnutrición</li> <li>● Descuido Personal</li> <li>● Falta de Armonía Corporal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Buenos hábitos alimenticios</li> <li>● Preocupado de su aspecto personal</li> <li>● Coordinación y armonía de sus capacidades.</li> </ul>
	Socio Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desorganizado</li> <li>● Alienado</li> <li>● Participación en pandillas</li> <li>● Falta de identidad cultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Participa y promueve grupos juveniles, deportivos, culturales.</li> <li>● Valora y se identifica con las manifestaciones culturales de su medio.</li> <li>● Promueve las brigadas escolares, las rondas juveniles.</li> <li>● Identidad cultural.</li> </ul>

Cuadro N° 15

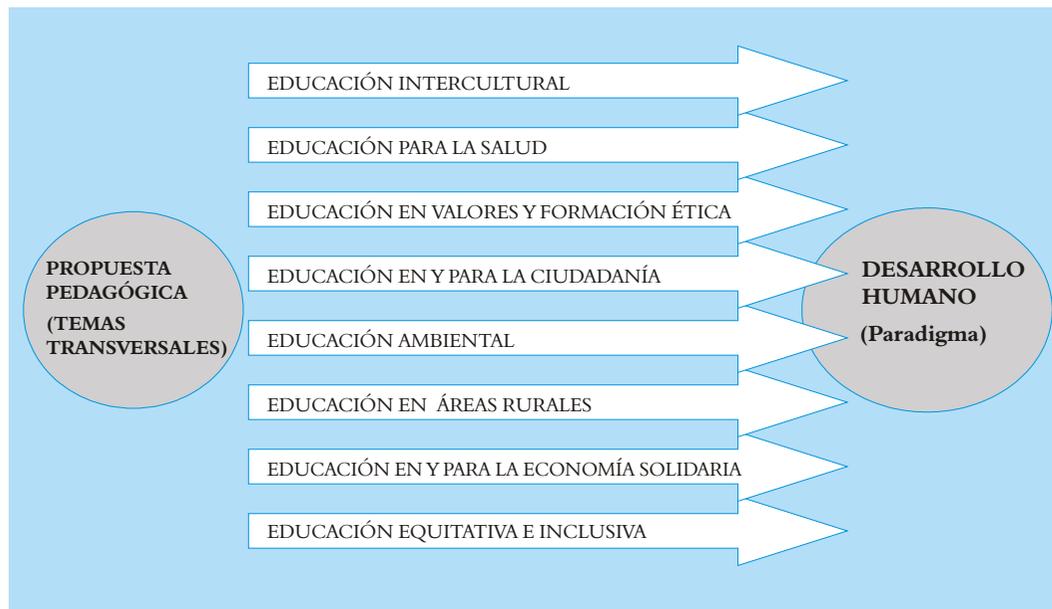
## Perfiles de los Padres de Familia

PERFIL	DIMENSIONES	PREPONDERANCIAS REALES	IDEAL
PADRE DE FAMILIA	Afectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoritarismo</li> <li>• Falta de Colaboración</li> <li>• No cumplen su función de padres</li> <li>• Baja autoestima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta autoestima</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Tolerancia</li> <li>• Respeto por las normas de convivencia</li> <li>• Comunicativo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Asertivo</li> </ul>
	Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorista</li> <li>• Pasivo</li> <li>• Poco deseo por la Investigación</li> <li>• Falta de aptitud crítica y analítico</li> <li>• Alienado e indiferente ante los problemas sociales y ambientales de su medio</li> <li>• No valora sus saberes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés por cultivarse.</li> <li>• Deseo permanente de estar involucrado.</li> <li>• Participativo y comprometido con su identidad cultural.</li> <li>• Sensible y asertivo a los problemas sociales y ambientales.</li> </ul>
	Familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desintegrada</li> <li>• Violencia Familiar</li> <li>• Hacinamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor comunicación familiar</li> <li>• Respeto entre miembros de la familia</li> <li>• Orden y racionalización de los espacios de la casa.</li> </ul>

## 6.2.9. LINEAMIENTOS DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA

### a. Temas Transversales para la Propuesta Pedagógica

**Gráfico N° 09**  
**Temas Transversales**



**Cuadro N° 16**  
**Temas Transversales para la Propuesta Pedagógica**

TEMAS TRANSVERSALES	SITUACIÓN REFERENCIAL	TRATAMIENTO DESDE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA
<b>Educación intercultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Discriminación e invisibilización de diferencias étnicas.</li> <li>● Relación campo-ciudad fracturada.</li> <li>● Creciente migración.</li> <li>● Prácticas que alteran la biodiversidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Enseñanza y aprendizaje bilingüe (lengua 1 y lengua 2)</li> <li>● Pedagogía del arte en la educación intercultural</li> <li>● Comprensión y revitalización de la cosmovisión andino – amazónica</li> <li>● Educación intercultural para todos.</li> </ul>
<b>Educación en valores y formación ética</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Corrupción</li> <li>● Violencia</li> <li>● Discriminación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reflexión y cambio de actitudes.</li> <li>● Fortalecimiento de autoestima e identidad cultural.</li> <li>● Libertad de expresión y valores democráticos.</li> <li>● Desarrollo de la inteligencia emocional (afectividad).</li> </ul>
<b>Educación para la salud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Carencia de una cultura de prevención de enfermedades.</li> <li>● Desnutrición infantil.</li> <li>● Inadecuado saneamiento ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Prácticas de prevención de enfermedades físicas, psicológicas,</li> <li>● Comunidad saludable.</li> <li>● Cultivo de la salud mental infantil y adulta.</li> <li>● El ocio y la recreación.</li> </ul>

TEMAS TRANSVERSALES	SITUACIÓN REFERENCIAL	TRATAMIENTO DESDE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA
<b>Educación en y para la ciudadanía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Patrones de Vida.</li> <li>● Inequidad de Género.</li> <li>● Limitadas oportunidades de Participación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Educación y Democracia.</li> <li>● Organización y participación ciudadana.</li> </ul>
<b>Educación Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inadecuado Uso de Tecnologías.</li> <li>● Uso inadecuado de los Recursos Naturales.</li> <li>● Prácticas que alteran la biodiversidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escuelas Ecológicas</li> <li>● Educación Ambiental</li> </ul>
<b>Educación en áreas rurales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Deficiente Formación Docente.</li> <li>● Escasos Materiales Educativos Regionales.</li> <li>● Bajos Logros de Aprendizaje.</li> <li>● Escasa articulación de la escuela con la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formación en servicio intercultural que responde a las características de la escuela.</li> <li>● Innovaciones Pedagógicas que impulsan el desarrollo local sostenible.</li> <li>● Procesos educativos pertinentes con participación de la comunidad.</li> </ul>
<b>Educación en y para la economía solidaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Insolvente Economía Campesina.</li> <li>● Inadecuado calendario de Producción y Productividad.</li> <li>● Practicas de autoconsumo y Mercado Cerrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escuelas Impulsora del desarrollo local</li> </ul>

TEMAS TRANSVERSALES	SITUACIÓN REFERENCIAL	TRATAMIENTO DESDE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA
Educación equitativa e inclusiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desatenciones para la Inclusión de Talentos, discapacitados y excluidos del sistema.</li> <li>• Deficiencia Educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuela Integradora.</li> </ul>

#### b. Orientaciones Pedagógicas

Se tiene en cuenta los siguientes factores:

**Factores para el aprendizaje** se establece que debe ser una **escuela** que forma integralmente con incidencia en las **áreas** de: comunicación integral, lógico matemática, ciencias sociales (personal social), ciencia-tecnología-ambiente, educación para el trabajo y producción, y, educación por el arte. Los **padres y madres de familia** deben participar democrática e integralmente en las actividades que tenga que ver con la educación integral de sus hijos. Los **docentes** como profesionales de la formación deben reunir capacidades y habilidades tanto individuales, sociales, profesionales y productivas.

Referente al **diseño y clima del aula**, ésta debe contar con un clima cálido, acogedor, de trabajo agradable, con relaciones horizontales entre sus actores; de tal manera, que exista confianza, respeto, tolerancia y aceptación mutua reconociendo valores y limitaciones entre sus miembros; atendiendo prioritariamente a los alumnos y alumnas con mayor dificultad.



*Taller, presentación, propuesta pedagógica con alumnos  
Julio - 2006*

De igual manera con respecto al **clima institucional**, en las instituciones educativas se debe mantener las buenas relaciones humanas entre directivos, personal jerárquico, profesores(as), padres y madres de familia, y miembros de la comunidad en general.

Los **recursos didácticos** y la **evaluación de los aprendizajes** deben constituirse de acuerdo a los factores anteriormente descritos.

Los **Lineamientos para la formación y actualización docente**, se centra en la acción pedagógica que consigue a la orientación investigativa educacional, actividad empresarial, práctica de autoestima y valores humanos, articulación de la vida comunal y praxis educativa, sistematización de experiencias exitosas, formulación y manejo de proyectos de inversión y sociales, pasantías y acciones de monitoreo, promoción de una cultura de estímulo y valoración magisterial pertinente.

#### 6.2.10. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

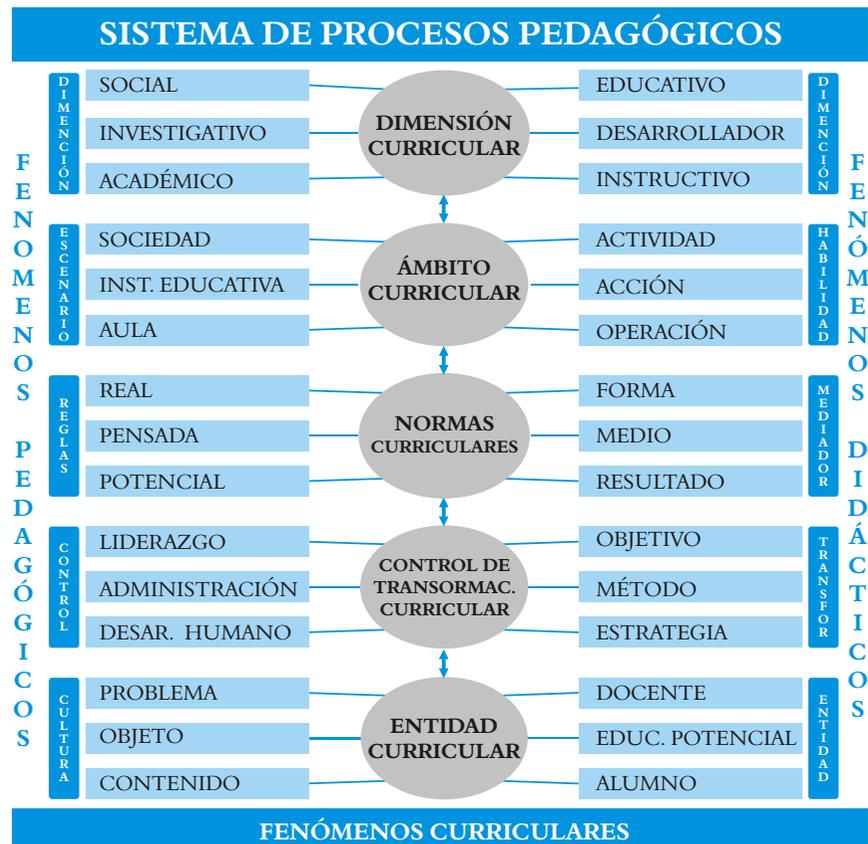
Para que la implementación de esta propuesta se concrete en los diferentes niveles en que se dan los procesos de formación (formal y no formal) es necesario comprender el **“SISTEMA DE PROCESOS PEDAGÓGICOS”**.

El cuadro siguiente muestra los propios fenómenos pedagógicos, los fenómenos didácticos y los fenómenos curriculares.



*Taller Propuesta Pedagógica y de Gestión Tembladera - Contumazá  
Mayo - 2006*

Gráfico N° 09



Elaborado por: Yter A. Vallejos Díaz, Docente UNC.

Del mismo cuadro, se desprende que el núcleo principal del modelo se refiere a los fenómenos curriculares que se derivan en cinco componentes: dimensión curricular, ámbito curricular, normas curriculares, control de transformación curricular y entidad curricular. Cada componente curricular integra a dos componentes: uno derivado del fenómeno pedagógico y el otro derivado del componente didáctico.

Así, los componentes pedagógicos y didácticos son integrados por los componentes curriculares. La integración de estas derivaciones integracionales es la manifestación del sistema de los procesos pedagógicos.

Asimismo, teniendo en cuenta el sistema de los procesos pedagógicos anteriormente descrito, la presente propuesta se desarrolla bajo cinco componentes: **El plan de ejecución y control** que orienta las actividades de la concreción de las políticas pedagógicas regionales en sus diferentes niveles, de acuerdo al tiempo de doce meses (1 año) consecutivos dados en cuatro trimestres. **El potencial humano** que concretiza dichas actividades de acuerdo a la responsabilidad de cada nivel de gobierno independiente, integral y corporativamente. La **normatividad** que soporta los procesos de la implementación de las políticas pedagógicas regionales en todos sus niveles. La **difusión** de la institucionalización y normativización que garantice la sensibilización y concientización de la concreción de las políticas pedagógicas regionales en todos sus niveles. La **puesta en marcha** normada y validada por todos los actores: gobernantes, participantes individuales y organizados.

**PROPUESTA  
DE GESTIÓN  
EDUCATIVA**

**PROPUESTA  
DE GESTIÓN  
EDUCATIVA**



### 6.3. PROPUESTA DE GESTIÓN EDUCATIVA DEL PER

#### 1. SITUACIÓN

En nuestra Región, hay un gran consenso respecto de la urgencia de mejorar la calidad y efectividad de nuestra educación como una estrategia clave para mejorar la calidad y competitividad del capital humano.

Desde dicha perspectiva, el aporte del PER constituye una potente palanca de desarrollo para generar cambios en los modelos desde los cuales se gestionan las instancias del Ministerio de Educación, DRE, UGEL e Instituciones Educativas, aportando efectivamente a una transformación de la cultura escolar actual, caracterizada por la no responsabilización de rol de la Institución Educativa y de sus resultados, hacia una cultura que incorpore nuevas formas de gestionar las instituciones, con un énfasis en la responsabilización por su rol formador y por los resultados obtenidos.

Si bien, hay una variedad de modelos y experiencias que merecen ser apoyados, el Modelo de Gestión Educativa de Calidad tiene una gran ventaja, en la medida que se orienta a la expansión de capacidades entre los directivos y profesionales de la educación y a la instalación de sistemas y procesos que apuntan a mejorar la calidad y por ende, los resultados de aprendizaje. En este sentido, es una inversión innovadora y sistémica, con un amplio y sostenido impacto en las instituciones educacionales.

El análisis prospectivo de la problemática ha permitido establecer la priorización de objetivos estratégicos para la implementación de políticas educativas, así como la determinación de los principales ejes que orientarán la Gestión Educativa Institucional en la Región. Estos son:

#### Eje N° 01 Gestión Educativa con Liderazgo orientado por la Ética

- a. **Gestión Educativa.** Gestión centrada en valores, constituyendo el eje de construcción de un proyecto de vida e identidad institucional a fin de superar los estilos emergentes contrarios a la equidad, la honradez, la justicia, el respeto y la igualdad.

### **DIFICULTADES:**

Muchas prácticas de gestión en la región están caracterizadas por:

- Una rendición de cuentas no oportunas.
- Limitado control del cumplimiento de funciones tanto administrativas como pedagógicas.
- Gestión desarticulada de los valores y la ética.

### **En este eje se propone:**

- Instancias de gestión dan cuenta pública de su gestión periódicamente y anualmente.
  - Gestión de procesos de relación con la comunidad educativa y el entorno en forma permanente.
  - Definir la Planificación Estratégica de la Institución Educativa proyectando objetivos a corto, mediano y largo plazo.
  - Difundir el PEI a nivel interno de la Institución Educativa para la coherencia y pertinencia de los planes curriculares.
  - II.EE de los diferentes niveles y modalidades con procesos de Gestión para optimizar un buen clima organizacional y de convivencia.
  - Administración del capital humano, recursos materiales y financieros de la Institución Educativa con equidad y transparencia en la gestión.
  - Capacitación, actualización y perfeccionamiento permanente en procesos curriculares, dominio del área, valores ético-morales a personal directivo, docente y administrativo de la Institución.
- b. Liderazgo orientado por la Ética.** Alcanzar capacidad de conducir a miembros de una institución educativa hacia el cumplimiento de la visión, misión, fines y objetivos. Caracterizado por un líder democrático quien tome decisiones correctas y oportunas, capaz de movilizar al grupo, trascendiendo una imagen positiva y ejemplar para la comunidad educativa (directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes, padres de familia) y en general.

**DIFICULTADES:**

- Actitudes autoritarias en la movilización de las personas dentro de la institución educativa.
- Conductas desleales.
- Sectarismo en la gestión.
- Burocratismo en el tratamiento de los procesos objeto de la gestión.
- Inequidad y exclusión de integrantes de la organización educativa para participar en los procesos de gestión institucionales.
- Negligencia calculada en la gestión.
- Falta de idoneidad en el ejercicio del cargo.
- Incapacidad para la toma de decisiones y asumir riesgos.
- Tendencia a mantener el estatus quo de la institución y sin propuestas innovativas.

**Proponiéndose al respecto:**

- Desarrollar capacidades de liderazgo democrático, participativo y de consenso en la comunidad educativa, para asegurar la calidad de los servicios educativos.
- Involucrar a los padres de familia en los procesos de gestión educativa contribuyendo en la mejora de la calidad educativa.
- Participación de la comunidad educativa en la implementación de Planes y Programas coherentes con la identidad institucional.
- Fortalecimiento de las capacidades de liderazgo en la organización educativa para una gestión más dinámica, eficiente y efectiva.

**Eje N° 02 Descentralización Educativa, participación ciudadana y vigilancia interna social.**

- a. **Descentralización Educativa.** Compromiso de participación en el Proceso de transferencia de la autoridad y responsabilidad funcional, así como asunción de una estrategia de creación de condiciones para un desarrollo integral de las instancias educativas descentralizadas de la Región.

## **Dificultades**

Se observa que las prácticas de Gestión Educativa se realizan desconociendo el espíritu del proceso descentralizador, en las diferentes instancias de gestión, por ejemplo, las herramientas de gestión no se adecuan al PEI, a la visión de cambio educativo. Algunas II.EE no cuentan con PEI, y las que lo tienen no lo utilizan adecuadamente como herramienta de gestión.

### **En ello se propone:**

- Elaboración de PEI por Redes y Cuencas o corredores económicos.
  - Actualización, adecuación y enriquecimiento de las herramientas de gestión acorde a los espacios de la descentralización
  - Fortalecimiento de las capacidades de los actores sociales en aspectos de descentralización educativa.
  - Participación en procesos de transferencia de programas, recursos y funciones de los órganos intermedios de gestión educativa.
  - Ejercicio de autonomía escolar en la gestión institucional, atendiendo las exigencias sociales y promoviendo la participación de los distintos actores en los procesos de la gestión educativa.
- b. Vigilancia Interna Social y Participación Ciudadana.** Fortalecimiento de la capacidad de intervención de los miembros de la comunidad educativa, actores y sociedad civil en los procesos de planificación, organización, ejecución, monitoreo y evaluación de la gestión pública con libertad, ética, equidad y transparencia.

### **DIFICULTADES:**

Muchas prácticas de gestión no son vigiladas, las APAFAS si bien están conformadas, poco se comprometen en acciones de vigilancia en todos los procesos de gestión dentro de las II.EE, los Consejos de Participación Educativa en la mejora de UGELs están inoperantes.

**Se propone:**

- Participación del COPARE, COPALES, COPADIS y CONEI en todos los procesos de gestión educativa.
- Fortalecimiento de capacidades de gestión en organizaciones estudiantiles (Municipios y Defensorías escolares) para el ejercicio de acciones de vigilancia.
- Participación de la sociedad civil en la actualización y/o reformulación de los Planes Estratégicos.
- Comunidad educativa participa activamente en espacios de concertación, así como en la elaboración de los presupuestos participativos.
- COPARE, COPALES, COPADIS y CONEI ejercen el derecho a la cautelación en los procesos de gestión de los sectores de salud, trabajo, poder judicial, gobiernos locales y gobierno regional e Instituciones privadas..

**Eje N° 03 Administración Racional de recursos.**

- a. **Administración - financiera.** Atención a la distribución del tiempo y del espacio de la Institución Educativa, así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la Institución Escolar.

**DIFICULTADES**

En las prácticas administrativas se observa:

- Una inadecuada nacionalización de recursos humanos y del tiempo, vista en las acciones de personal y planificación de actividades.
- Falta de transparencia y veracidad de la información
- Inadecuada distribución de recursos a través de las Unidades de Costeo.
- Duplicidad de acciones de instituciones educativas, del gobierno local u órgano de desarrollo que impiden la óptima utilización de recursos.

**En ella se propone:**

- DRE, UGEL, Redes Educativas y CONEIs, agilizan y actúan con transparencia en la gestión de los recursos y del personal.
- UGELs implementadas con recursos tecnológicos facilitan procesos de gestión institucional, pedagógica y administrativa.
- Firma de alianzas estratégicas intersectoriales para promover acciones conjuntas de mejora de la calidad educativa en las instancias de gestión.
- COPARE, COPAL, Redes Educativas y CONEIs, incorporan propuestas de administración de procesos de relación comunitaria y convivencial.

**Eje N° 04 Atención a la calidad de los aprendizajes, cobertura y calidad de atención.**

- a. **Calidad de los Aprendizajes.** Afianzamiento en los proceso de desarrollo del aprendizajes de los estudiantes, garantizando que estos sean pertinentes social y culturalmente, que estén en función de competencias y capacidades logradas en las diferentes áreas curriculares por acción de procesos formativos orientados a la metacognición, la investigación, al desarrollo de las inteligencias múltiples, al trabajo en equipo, y a la evaluación como ejes fundamentales para ampliar, generar, transferir y utilizar el conocimiento en su proyección humana y social.

**DIFICULTADES**

Los resultados de la evaluación del logro de los aprendizajes en la región no se ubican dentro de las cuatro con mayor pobreza educativa; pues, los contenidos de aprendizaje no están orientados a la realidad ni a superar la pobreza de la comunidad; las prácticas docentes, al parecer, no son las mas adecuadas para gestionar el conocimiento de niños y niñas, en particular de las escuelas rurales. Nótase poco compromiso con su misión de educadores y formadores, sus prácticas están basadas en paradigmas tradicionales en la conducción del proceso educativo. Los sistemas de evaluación están orientados solo a la medición y promoción educativa y los aprendizajes sin orientación a los fines y principios de la educación nacional. Los proceso formativos, se

hacen desconociendo, por parte de muchos colegas docentes acerca de las corrientes teóricas y psicopedagógicas de aprendizaje. Los procesos de diversificación curricular no son coherentes del nivel regional a nivel de aula y comunal.

**En la cual se propone:**

- COPARE, COPALE, Redes Educativas y CONEIs, promueven y estimulan la investigación educativa como herramienta generadora de conocimiento e innovación, para la mejora y el cambio educacional.
  - Formación en Servicio (Capacitación, actualización, perfeccionamiento y especialización) continua de docentes, en gestión de procesos pedagógicos.
  - CONEI implementan políticas de estímulo y establecen mecanismos de acompañamiento del personal docente y administrativo en los instrumentos de gestión.
  - II.EE se constituyen en “Escuelas Emprendedoras” que promueven una mentalidad productiva desarrollando habilidades, capacidades y actitudes para el uso de la ciencia y la tecnología.
  - COPARE, COPAL, Redes Educativas y CONEIs, implementan “Escuelas Limpias y Saludables” como estrategia para la conservación de la salud humana y del medio ambiente.
  - Redes Educativas organizadas y fortalecidas promueven la innovación y la investigación educativa, en el marco de las políticas educativas nacionales y regionales.
- b. **Atención: Cobertura, permanencia y calidad de la atención.** Encaminados al mejoramiento permanente de la cobertura, permanencia y calidad de la educación con el fin de generar aprendizajes orientados al desarrollo humano en el ámbito individual y social, con atención a la diversidad psicofísica y cultural en los diferentes grupos etáreos.

**DIFICULTADES**

En la práctica educativa, sin embargo se constata para nuestra Región:

- Alto número de niños por grupos etareos excluidos del sistema educativo (ver indicadores de Calidad Educativa Región Cajamarca - 2005).

- Alumnos con bajos índices de logros de aprendizaje en todos los niveles.
- Plazas docentes no cobeturdadas para instituciones educativas unidocentes y multigrado.
- Elevado número de personas analfabetas, especialmente mujeres.
- Bajo índice de escolaridad promedio, siendo mas bajo en el área rural (3.2%),
- Altos índices de deserción, ausentismo y repitencia.
- Número elevado de niños con extraedad positiva y negativa.
- Locales de instituciones educativas con inadecuada infraestructura.
- Escasos equipos y logística para la enseñanza.
- Insuficiente e inadecuado mobiliario escolar.
- Baja cobertura de programas que promuevan las TICs. El programa Huascarán es limitado.
- Incompletos e insuficientes programas de asistencia escolar como los de almuerzos y salud escolar.
- Deficitaria cobertura de los servicios básicos como luz, agua, desagüe y comunicaciones, etc.

**En la cual se propone:**

- Instancias de gestión optimizan recursos para la mejora de los servicios educativos de calidad y fortalecen capacidades para el buen uso de los mismos.
- Cobertura de los servicios educativos en base a un sistema de información eficiente y oportuna.
- Instancias de gestión cuentan con estrategias para garantizar la permanencia de los usuarios en los servicios educativos ofertados.
- II.EE se constituyen en “Escuelas Acogedoras” que promueven una formación humanista con atención a la diversidad.
- COPARE, COPALE, Redes Educativas y CONEIs garantizan la inclusión de niños con necesidades educativas especiales.

**Eje N° 05 Simplificación, reducción y adecuación de normas.**

- a. Simplificación, reducción y adecuación de normas. Orientar los procesos de gestión hacia la fluidez en los procedimientos administrativos en las instancias de gestión, que conlleve a la gestión educativa coherente, pertinente y descentralizada según la diversidad de demandas y exigencias internas y del entorno.

## DIFICULTADES

En las prácticas educativas, particularmente por los encargados de la conducción de las entidades educativas se muestra un desinterés por conocer y aplicar la normatividad vigente con visión estratégica; legalismo en el uso de la norma; frondosidad de normas expresas que burocratiza la gestión, así como que se observa mucha inequidad en la aplicación de normas, sesgada, muchas veces, por intereses subalternos no educativos.

### Se propone:

- Simplificar los procedimientos de gestión institucional, pedagógica y administrativa, así como su tecnificación para lograr la satisfacción de la comunidad educativa y los usuarios en general.
- Instancias de gestión cuentan con software de administración de procesos de gestión pertinentes y actualizados.
- Difusión oportuna de la normatividad vigente a la comunidad educativa optimizando las nuevas tecnologías de información y comunicación.
- Instancias de Gestión cuentan con flujogramas simplificados, pertinentes y operativos que viabilizan los procesos de gestión de la comunidad educativa..

### Eje N° 06 Instauración de un sistema de monitoreo y evaluación.

- a. Sistema de monitoreo y evaluación. Enfocada en el asesoramiento permanente del desempeño y el cumplimiento de las metas, objetivos, resultados esperados de los procesos de planificación, organización, ejecución y control de la gestión educativa, para la toma de decisiones correctivas y garantizar la eficiencia de los procesos en miras a alcanzar la mejora de la calidad educativa.

## DIFICULTADES

En la práctica educativa se observa débiles e intermitentes acciones de supervisión y control en todas las instancias de la gestión educativa, de tal manera que es inconveniente fijar las responsabilidades de resultados y tomar decisiones adecuadas para retroalimentar la calidad de los procesos.

### **Proponiendo para ello:**

- Sistema de monitoreo y evaluación con indicadores de calidad educativa para la región.
- Elaboración de indicadores según niveles y características de los grupos etáreos a nivel regional.
- COPARE, COPAL, Redes Educativas y CONEIs aseguran la funcionalidad del sistema de monitoreo y evaluación permanente, como herramienta para la toma de decisiones, sistematización de experiencias y mejoramiento de los procesos.
- COPARE, COPAL, Redes Educativas y CONEIs monitorean y evalúan metas y objetivos de las II.EE.
- COPARE, COPAL, Redes Educativas y CONEIs informan oportunamente a la comunidad educativa sobre los procesos de gestión institucional.
- COPARE, COPAL, Redes Educativas y CONEIs cuentan con información útil para la toma oportuna de Decisiones.
- COPARE, COPAL, Redes Educativas y CONEIs dirigen procesos de evaluación institucional, de personal directivo, docente, administrativo y de los estudiantes en el marco de la calidad educativa.
- Implementación de la metacognición como proceso permanente en la gestión pedagógica de las CONEIs.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

El análisis prospectivo permite contrastar la necesidad de atención de los principales ejes de las políticas educativas de la Región con los propósitos de mejora y enriquecimiento que la Propuesta de Gestión debe operativizar a través de los diferentes niveles que involucra a la gestión educativa, iniciando desde el Gobierno Regional, Gobierno Local, Dirección Regional de Educación, Unidades de Gestión Local e II.EE de la Región.

Por consiguiente la propuesta se formula en concordancia con las políticas educativas que se vienen trabajando en el Proyecto Educativo Regional (PER), así como del Proyecto Educativo Nacional (PEN) y los informes de las consultorías realizadas anteriormente.

Asimismo, busca fortalecer el PER como instrumento básico de participación, descentralización y democracia, por lo que la Propuesta de Gestión Educativa Institucional plantea una gestión concertada de

desarrollo sostenible, basado en el Modelo GESEDUCA el mismo que constituye un modelo para armar y una estrategia de aprendizaje participativo sobre la gestión. Constituye igualmente, una forma de trabajar para autoconstruir y organizar el sentido común, la experiencia, la creatividad y los procesos analíticos en un marco de referencia útil para pensar y actuar en función del desarrollo de las 'visiones' de los actores responsables de la gestión'.

### 3. META

Mejorar y enriquecer la Gestión Educativa Institucional a través de acciones estratégicas que involucre a los diferentes niveles de gestión educativa, movilizand o esfuerzos, capacidades y aprendizajes cooperativos desde el Gobierno Regional, Gobierno Local, Dirección Regional de Educación, Unidades de Gestión Local e Instituciones Educativas de la Región.

### 4. OBJETIVOS

#### **General**

Fortalecer el Proyecto Educativo Regional como instrumento básico de participación, descentralización y democracia, a través de la Gestión Educativa Institucional planteada desde una gestión concertada de desarrollo sostenible, basado en el Modelo GESEDUCA el mismo que constituye un modelo para armar y una estrategia de aprendizaje participativo sobre la gestión.

#### **Específicos**

Implementar acciones Estratégicas que permitan el desarrollo de capacidades de las instancias de gestión, así como de la comunidad educativa para autoconstruir y organizar el sentido común de una Gestión Educativa Institucional.

Potenciar la experiencia, la creatividad y los procesos analíticos en un marco de referencia útil para pensar y actuar en función del desarrollo de las 'visiones' de los actores responsables de la Gestión Educativa Institucional.

Promover la instauración de un sistema de gestión institucional y pedagógica en las Instituciones Educativas, basado en la acreditación y certificación, contribuyendo sustancialmente a mejorar los procesos de gestión de la organización educativa y, por ende, los resultados académicos de los estudiantes.

## 5. BENEFICIARIOS

Los beneficiarios directos lo constituyen las Instancias de Gestión Educativa de la Región de Cajamarca:

- Dirección Regional de Educación
- Unidades de Gestión Educativa Local
- Instituciones Educativas

Beneficiarios indirectos lo constituye la comunidad educativa:

- Personal Directivo
- Docentes
- Personal Administrativo y de servicio
- Alumnos
- Padres de Familia

## 6. FUNDAMENTACIÓN

La Gestión Educativa Institucional que promueve el PER se basa en el Modelo de Gestión Educativa de Calidad, concebido en el marco de que las escuelas pueden y necesitan hacer significativos avances en su gestión si se desea mejorar la calidad del sistema educacional y aprovechar efectivamente los crecientes recursos que el país destina a este sector. En este contexto, el PER plantea la Propuesta de Gestión Educativa Institucional, para transferir al sistema educacional regional diversos recursos que potencien efectivamente el mejoramiento de la calidad educativa.

Para plasmar esta intencionalidad se propone el modelo GESEDUCA<sup>7</sup>, el cual consiste en el diseño de una metodología para instalar sistemas de gestión institucional y pedagógica en los establecimientos educacionales, contribuyendo sustancialmente a mejorar los procesos de la organización y, por ende, los resultados académicos de los estudiantes.

La propuesta del Modelo de gestión GESEDUCA intenta responder a la demanda de un nuevo estilo de gestión de la educación básica planteada en la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos, (Jomtien 1990) y en la IV Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación para América Latina y el Caribe (PROMEDLAC) (Santiago, 1991).

En ambos encuentros se realizó un diagnóstico de los resultados alcanzados hasta ahora en la educación básica considerando que “en términos generales, la educación que hoy se imparte adolece de graves deficiencias, que es menester mejorar su adecuación y su calidad y que debe ponerse al alcance de todos” (UNESCO, 1991).

Para la consecución de los objetivos considerados como fundamentales, se propone un marco de acciones calificadas de prioritarias a nivel nacional, regional y mundial; en dicho marco, una de tales acciones es “fortalecer y desarrollar las capacidades de planificación y gestión a nivel regional y local” (UNESCO, 1991).

En el aspecto referido a la gestión educativa, en la IV Reunión de PROMEDLAC se profundiza el diagnóstico y las recomendaciones, precisando que el estilo de gestión se ha caracterizado por: “una administración centralizada, burocrática y frecuentemente con rasgos autoritarios; una visión de corto plazo en la toma de decisiones; un significativo aislamiento con otros sectores del Estado y de la sociedad; una oferta educativa homogénea para poblaciones heterogéneas; procesos educativos centrados más en la enseñanza que en el aprendizaje, y un mayor énfasis en los medios y diseños curriculares que en el rol profesional de los docentes” (UNESCO, 1991).

En el marco del Proyecto Educativo Nacional (Consejo Nacional de Educación, noviembre del 2006), la propuesta de gestión debe hacer uso de este instrumento tanto para la formulación y ejecución de políticas públicas, como para la movilización ciudadana. En el proceso de su formulación contemplará etapas, en la que las propuestas de gestión se conviertan en planes operativos y presupuestos, los consensos sobre el sentido de la

---

<sup>7</sup> En 1998, J. J. Brunner y Celia Alvaríño obtienen un financiamiento de FONDEF para diseñar y validar, en conjunto con un equipo de la P. Universidad Católica, un Modelo de Gestión Escolar de Calidad.

gestión educativa de calidad deben originarse a través de concertaciones para la acción, las experiencias innovadoras convertirse en propuestas de cambio, el reclamo y la reivindicación docente en un movimiento ciudadano por la mejora de la calidad de la educación.

Por consiguiente la propuesta de gestión debe estar orientada por una gestión eficiente y descentralizada, altamente profesional y desarrollada con criterios de ética pública, coordinación intersectorial y participación. Asimismo, una gestión informada, transparente en sus actos y desarrollada tecnológicamente en todas sus instancias. El financiamiento prioritario, suficiente, bien distribuido, sostenido y oportuno de la educación regional con un presupuesto utilizado eficaz y eficientemente. Con una producción permanente y acumulativa de conocimiento relevante para el desarrollo humano, socioeconómico y cultural que permita incrementar el nivel de investigación, innovación y avance tecnológico.

En esta perspectiva la planificación y la gestión de la calidad de la educación en la región se definen a través de las siguientes pautas de acción:

- Introducción de nuevas formas de planificación estratégica, capaces de manejar mayores grados de complejidad e incertidumbre y de permitir una mayor flexibilidad en este ámbito.
- Fortalecimiento de las capacidades de planificación y de gestión de los estamentos directivos.
- Apoyo a los procesos de desconcentración, descentralización y desarrollo de autonomías.
- Introducción de mecanismos que logren la responsabilización por los resultados.

Acogiendo esta perspectiva, se presenta una propuesta para desarrollar capacidades de gestión basada en el Modelo “GESEDUCA”. Antes de presentar el Modelo de gestión, introduciremos algunas reflexiones necesarias para concebir a la Institución Educativa como centro autónomo y mencionaremos en forma general, algunos de los problemas que justifican los cambios en el estilo de gestión.

**GESEDUCA**, es un modelo para armar según las demandas, necesidades y características del contexto educativo y una estrategia de aprendizaje participativo sobre la gestión. Es una forma de trabajar para autoconstruir y organizar el sentido común, la experiencia, la creatividad y los procesos analíticos en un marco de referencia útil para pensar y actuar en función del desarrollo de las ‘visiones’ de los actores responsables de la gestión’. Es decir:

- Es una forma de dar respuesta a las interrogantes claves del proceso de gestión.
- Es un sistema para el desarrollo o incremento de capacidades de gestión.
- Es un modelo de aprendizaje abierto que incorpora las innovaciones teóricas en gestión y rescata la creatividad de las prácticas organizativas en uso.
- Es un modelo de salidas múltiples que dependen de las dimensiones que se incluyan como componentes del modelo y de la forma cómo se estructure el componente para cada caso.

**Características:**

**Es descentralizado.** La descentralización de las decisiones se hace efectiva en la gerencia por proyectos o gerencia por operaciones, que organiza funcionalmente en forma horizontal a los directivos de esas áreas y asigna responsabilidades en toda la organización.

**Es participativo.** La participación y el trabajo en equipo son las premisas básicas para lograr el cambio cultural. La filosofía de gestión, la visión de la escuela deseada, la programación de las estrategias y el mejoramiento de los procesos, son tareas colectivas que requieren involucrar a todo el personal.

**Es interactivo.** La interacción con el medio ambiente, con los beneficiarios y las redes interactivas internas para organizarse son la fuente de innovación, de aprendizaje, de formación de la “inteligencia estratégica” de la organización.

**Es flexible.** Un modelo para armar se adapta a las condiciones iniciales y a las potencialidades de cada caso. Los responsables de armar el modelo deciden cuáles son los componentes pertinentes, con la posibilidad de introducir nuevos componentes o eliminar uno de los propuestos. Igualmente cada componente se resuelve con los instrumentos y técnicas más convenientes a cada situación.

**Es holístico.** Un modelo de gestión debe responder a las distintas dimensiones del proceso de gestión de una forma integral, rescatando la visión de totalidad. Adoptar la visión parcial de una sola dimensión, por ejemplo, planificación o currículos, dificulta el progreso estratégico de la organización.

**Propicia el cambio institucional.** GESEDUCA puede considerarse como un Sistema para el incremento de capacidades de gestión, que a partir de la evaluación del modelo en uso propone cambios en el estilo de gestión.

La estrategia puede asumir distintas modalidades, desde el cambio incremental hasta el rediseño de los procesos.

**Favorece la comunicación y la reflexión.** Los instrumentos de planificación y gestión no son fines en sí mismos. Lo importante es generar el diálogo y la autoevaluación.

**Cohesionan componentes.** La cultura y la filosofía de gestión de la organización cohesionan a los distintos componentes del modelo.

El cambio cultural necesario a un nuevo estilo de gestión debe insertarse en las rutinas y comportamientos cotidianos que definen la cultura de la escuela.

### **Premisas Básicas**

El modelo se basa en las siguientes premisas básicas:

- La gestión de calidad se fundamenta en el conocimiento profundo de los usuarios y beneficiarios, sus necesidades y expectativas. La visión y estrategia institucional consolidan la contribución y la forma en que la organización se propone responder a las necesidades y expectativas de la comunidad escolar.
- El Liderazgo Directivo conduce al establecimiento a una agregación de valor y orienta a la comunidad hacia la obtención de los resultados esperados.
- Los integrantes de la comunidad escolar saben cómo contribuir al logro de los fines institucionales, siendo reconocidos por ello.
- Los procesos de gestión tienen como foco el aprendizaje organizacional y se basan en estándares de desempeño y efectividad que son monitoreados sistemáticamente.
- Los resultados son conocidos, analizados e informados a la comunidad escolar y se asume la responsabilidad pública.

## 7. PROPUESTA

### 7.1 GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD

El Modelo de Gestión Educativa de Calidad considera el desarrollo de 6 áreas para lograr una gestión organizacional efectiva, en función de las que se agrupan diversos componentes específicos.

#### A. Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad

Se refiere a la forma en que la Institución Educativa conoce a los usuarios, sus expectativas y el nivel de satisfacción de los mismos. Analiza la forma en que la Institución Educativa promueve y organiza la participación de los alumnos, las familias y la comunidad en la gestión educativa institucional.

#### B. Liderazgo Directivo

Aborda la forma en que las autoridades de la Institución Educativa lo conducen y orientan hacia la obtención de resultados, a la satisfacción de los beneficiarios y usuarios y a la "agregación de valor" en el desempeño organizacional. También incluye la implementación de mecanismos de participación de la comunidad en la misión y metas institucionales. Asimismo, considera la forma en que los directivos rinden cuentas y asumen la responsabilidad pública por los resultados de establecimiento.

#### C. Gestión de las Competencias Profesionales Docentes

Comprende el desarrollo de las competencias docentes y considera el diseño e implementación de sistemas y mecanismos de apoyo para generar un liderazgo pedagógico, la integración de equipos de trabajo, dominio de contenidos pedagógicos y recursos didácticos. Se traduce en sistemas que suponen la existencia y uso de perfiles de competencias docentes, que posibiliten los procesos de selección, capacitación, promoción y desvinculación de los profesionales de la institución.

**D. Planificación**

Se refiere a los sistemas y procedimientos sistemáticamente utilizados por las II.EE para abordar los procesos de planificación institucional (Proyecto Educativo Institucional y Plan Anual) y el diseño del seguimiento y evaluación de los procesos y resultados de lo planificado.

**E. Gestión de Procesos**

Aborda el desarrollo sistemático de los procesos institucionales en el ámbito curricular, pedagógico, administrativo y financiero.

**La dimensión curricular – pedagógica**, se refiere a los procedimientos y mecanismos que aseguran la adecuación y mejoramiento de la oferta curricular, su adecuada programación, implementación, seguimiento y evaluación en el aula, asegurando la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos. Incorpora elementos de innovación y proyectos desarrollados al servicio de los aprendizajes.

**La dimensión administrativa**, se refiere a la instalación de los procedimientos de apoyo a la gestión educativa, tales como los reglamentos internos, registros, normas, definición de roles y funciones, recursos didácticos, infraestructura etc.

**La dimensión financiera**, incluye los controles presupuestarios, sistemas de adquisiciones, obtención y asignación de recursos a proyectos institucionales.

**F. Gestión de Resultados**

Incluye el análisis de los logros de aprendizaje de los alumnos, medidos en términos absolutos y relativos; la efectividad organizacional expresada en términos de satisfacción de los beneficiarios y usuarios; los resultados financieros y el logro de las metas anuales. Incluye la forma en que se utilizan los resultados para la toma de decisiones respecto de los procesos del establecimiento.

Componentes del Modelo de Gestión Educativa de Calidad

GESEDUCA se conforma sobre cuatro componentes que integran el ciclo de progreso estratégico de la organización con el ciclo de mejora de la gestión y que dan respuestas a las interrogantes básicas que plantea la gestión de una organización:

Hacia dónde vamos   Cómo lo logramos   Cuáles son los compromisos de acción y los responsables  
Cómo mejoramos los procesos

- **Visión** Hacia dónde vamos
- **Planificación** Cómo lo logramos
- **Gerencia por operaciones** Cuáles son los compromisos de acción y los responsables
- **Calidad de procesos** Cómo mejoramos los procesos

Estos componentes delimitan los siguientes campos de trabajo:

**A. Visión:** La imagen proyectada del sistema determina el marco de referencia para las estrategias.

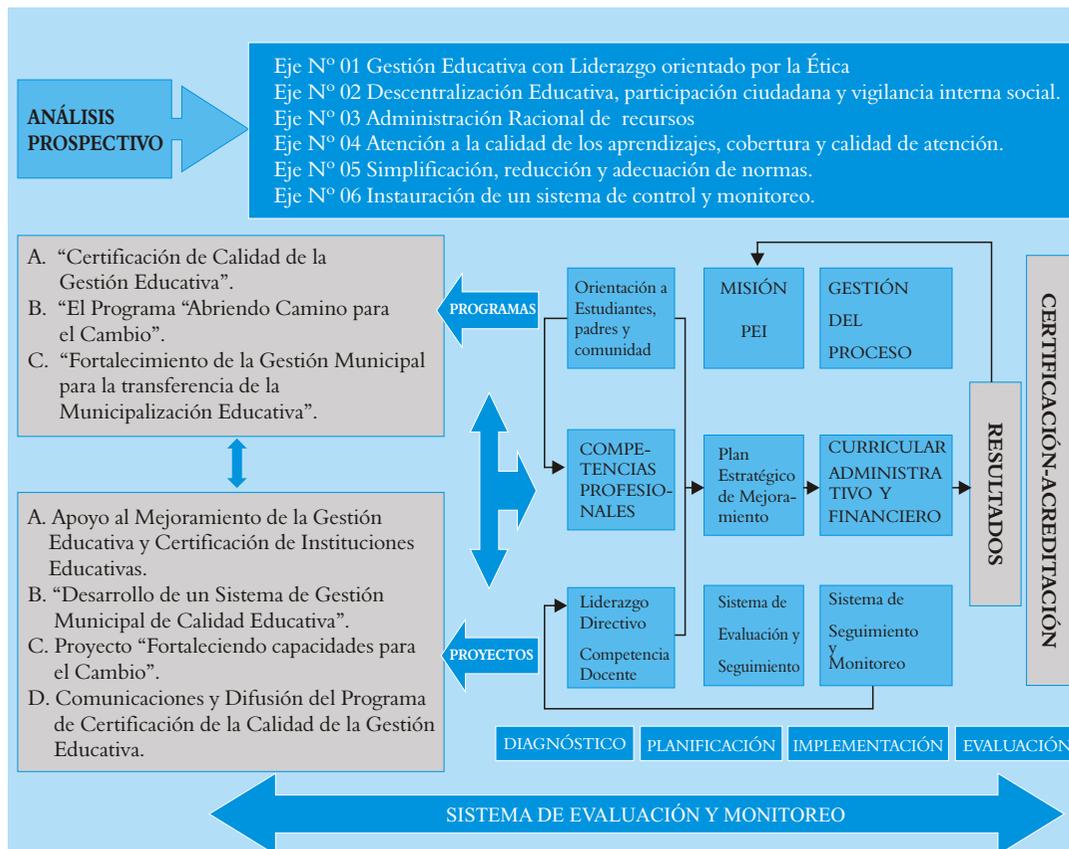
**B. Planificación.** El pensamiento estratégico y el modelar estrategias, como formas de buscar el equilibrio con el entorno (incertidumbre), son la esencia de una gestión flexible. La planificación es un medio para programar las estrategias (certidumbre).

**C. Gerencia por operaciones.** La coordinación de los compromisos de acción determinados por las estrategias, es indispensable para alcanzar los factores claves de éxito de la gestión.

**D. Calidad de los procesos.** El mejoramiento continuo de todos los procesos garantiza la calidad en la gestión.

A partir de estos cuatro componentes básicos, tomados del estado del arte en el campo de la gerencia, podemos generar modelos de la propia estructura de la organización basados en el principio de que los modos de gestionar pueden ser analizados a partir de las invariantes: direccionalidad, viabilidad, operacionalidad y procesos.

**Gráfico N° 10**  
**Gestión Educativa de Calidad**



## 7.2 INSTITUCIONALIZACIÓN

La institucionalización de la Gestión Educativa Institucional en el marco del Proyecto Educativo Regional estará dada por la instancia de gestión de mayor nivel del sector esta es la DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE CAJAMARCA, la cual incorpora a sus procesos de gestión la propuesta a través de una Resolución Directoral Regional.

## 8. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

### 8.1 Creando condiciones para el cambio.

Es indispensable propiciar una dinámica de cambio institucional. Este aspecto es complejo y obedece a un proceso creativo, es decir, no responde a leyes, por lo tanto no es posible predecirlo. Sin embargo, anotaremos elementos que algunos autores (Shein, 1988; Argyris, 1993) señalan como motivadores del cambio organizacional.

- El compromiso de miembros claves de la organización.
- La motivación de los participantes.
- El desarrollo de nuevos valores, comportamientos y actitudes.
- La identificación de las barreras organizacionales y el diseño de estrategias de cambio.

### A. Requisitos para la Implementación

Establecer una comunicación abierta con los responsables de armar e implementar el modelo de gestión o grupo de participantes en el proceso. Facilitar el cambio cultural asignando responsabilidades, en este sentido, a los involucrados en la gestión.

#### Forma de Actuación:

- Diagnosticando el modelo actual de gestión.
- Identificando las dimensiones o componentes del modelo a armar e implementar.
- Entrenándose en el uso de las técnicas y enriqueciendo el conocimiento acerca de las innovaciones en gestión educativa asociadas a cada componente.

- Proponiendo cambios en los procesos de gestión. Presentando los elementos básicos del nuevo modelo de gestión educativa, señalando las dimensiones o componentes pertinentes y la forma como se propone desarrollar cada componente.

**Forma de Actuación:**

- Diseñando normas de autoevaluación de la gestión.

## **8.2 Estrategia Pedagógica de Implementación**

Proponemos que el entrenamiento en el modelo se realice en talleres descentralizados de gestión basado en el uso de ejercicios y casos sencillos que fomenten la participación activa, con una estrategia pedagógica de “aprender a aprender” y “aprender haciendo”.

La estructuración de los talleres debe contener sesiones de trabajo para desarrollar cada uno de los componentes del modelo, integrar las cajas de herramientas y armar el modelo.

El objetivo de los ejercicios y casos es facilitar entrenamiento en las técnicas e instrumentos de planificación y gestión. Han sido diseñados para ser utilizados en talleres dirigidos de trabajo que enfrentan a los participantes con situaciones simuladas o reales suministradas por un facilitador.

Los instrumentos y técnicas responden a una selección hecha del estado del arte, sobre la base de criterios, tales como pertinencia, sencillez, tiempo y costo. El tipo de ejercicios y casos a utilizar, en los talleres, va a depender del tiempo disponible para su desarrollo y de las características y necesidades de las Instituciones Educativas (II.EE).

### **A. Principios generales**

- Los participantes deben ser los protagonistas activos en la aplicación de las técnicas.
- Las técnicas deben ser utilizadas como herramientas de participación, reflexión y comunicación.
- La vivencia democrática debe ser fortalecida en el proceso de enseñanza y no debe dejarse como un dato de la práctica extra-organización.

- Los talleres deben ser entendidos como una instancia de aprendizaje de la organización para la mejora de su inteligencia estratégica.

### **8.3 Etapas de la Implementación del Modelo de Gestión Educativa de Calidad**

Constituyen las etapas para la implementación: Autoevaluación, Mejoramiento de la gestión, Evaluación externa y la entrega de un Informe de certificación. Finalmente la obtención de la certificación, que implica contar con un "sello de calidad", otorgado a la Institución Educativa que cumpla con las exigencias establecidas, según el modelo de calidad.

#### **A. Primera Etapa: Autoevaluación**

Esta etapa se efectúa a través de un proceso sistemático que cada I.I.EE extrae de la información relevante del proceso de autoevaluación, mediante la aplicación de los instrumentos de autoevaluación, complementando con otras fuentes de información disponibles como el diagnóstico institucional; se trata de que, en función de resultados cuantitativos y cualitativos, se analice a sí misma y se compare con el estándar establecido por la Propuesta de Gestión Institucional.

Ello permite a cada institución determinar autónomamente si está en condiciones de solicitar la certificación, pues una vez administrados estos instrumentos, la Institución Educativa dispone de un perfil del grado de desarrollo en sus procesos de gestión. Si determina que está en condiciones de solicitarla, entonces no emprende un proceso de mejoramiento y procede a su postulación. Si, en cambio, el análisis indica que no se cumple con el estándar establecido, o los resultados de la autoevaluación son insatisfactorios, el mismo instrumento sirve de guía para analizar las áreas deficitarias y adoptar las estrategias necesarias para su corrección y mejoramiento, a través de la implementación de un plan de mejoramiento.

## **B. Segunda Etapa: Mejoramiento de la Gestión**

En función del resultado del diagnóstico y producto de la autoevaluación, las II.EE pueden diseñar e implementar un plan de mejoramiento de su gestión.

- El plan de mejoramiento debe permitir ratificar en qué etapa se encuentra cada una de las áreas de gestión.
- Establecer el camino óptimo de desarrollo de cada área.
- Determinar qué pasos debería seguir la Institución Educativa para llegar a la meta de certificación.

Este plan debe ser focalizado y comprehensivo, es decir, capaz de reforzar las áreas deficitarias, enfatizando aquellas que impacten efectivamente en el mejoramiento de la gestión institucional. Ello con el objeto de asegurar su adecuación al modelo de certificación.

Para ayudar a las II.EE en la mejora de su gestión, el Consejo de Certificación pone a disposición de las II.EE una serie de herramientas, procedimientos e instrumentos que facilitan sus procesos de mejoramiento y posterior postulación a la certificación de la calidad, que se encuentran en los Manuales de Mejoramiento de la Gestión, los cuales son autoadministrables; en éstos, se prevé las orientaciones de mejora de los procesos en función del modelo de gestión de calidad, se ofrecen estrategias que posibilitan que cada institución desarrolle el mejoramiento de los procesos de gestión.

## **C. Tercera Etapa: Evaluación externa**

El proceso de evaluación externa contempla la participación de un equipo de profesionales acreditados por el Consejo Regional de Certificación.

Una vez que se ha formalizado la postulación institucional y habiendo sido acogida por el Consejo, el proceso contemplará básicamente los siguientes pasos:

1º.- Solicitud de información escrita y electrónica sobre documentación oficial de la Institución Educativa y diversos aspectos relativos a la gestión.

2º.- Preparación de la visita de los evaluadores y contacto inicial con el director/a de la Institución Educativa. Programación de las reuniones con los diferentes actores y estamentos de la Institución Educativa: directivos, profesores, personal administrativo, padres y alumnos.

3º.- Reunión inicial con las autoridades de la Institución Educativa: presentación de los evaluadores, puesta en común de propósitos y programación de proceso de revisión de la gestión.

4º.- Reuniones y entrevistas con los actores y estamentos solicitados. Visita ocular a las dependencias de la Institución Educativa. Análisis de sistemas y procedimientos de gestión.

5º.- Reunión final con las autoridades de la Institución Educativa.

#### **D. Cuarta Etapa: Informe de Certificación**

Una vez concluido el trabajo en terreno, los evaluadores entregan un informe que describe el nivel de presencia y desarrollo de los sistemas de gestión considerados en el estándar, basado en evidencias verificables de la gestión. El informe es analizado por el Consejo Regional de Certificación. Éste realiza una revisión de los pasos y procedimientos seguidos y de la consistencia del informe. Si éste es aceptado, el Consejo comunica a la Institución Educativa el resultado y es paralelamente incorporado y publicado en el registro público de Instituciones Educativas certificadas.

Si es rechazado, se envía un informe a la Institución Educativa comunicando tal decisión, aportando orientaciones para que la I.E diseñe su propio proceso de mejoramiento a partir del análisis de las áreas deficitarias según los resultados del proceso de certificación.

Las ponderaciones que se usarán en los informes para valorar los diferentes sistemas de gestión evaluados acorde al modelo son las siguientes:

- Orientación hacia las familias y comunidad: 12 %
- Liderazgo directivo: 12%
- Gestión de competencias profesionales docentes: 12%
- Planificación: 18 %

- Gestión de procesos: 22%
- Gestión de resultados: 24%

#### **8.4 Evaluación del Desempeño Docente y Gestión Directiva**

La Evaluación del Desempeño Docente, constituye el eje del monitoreo y evaluación de la propuesta de gestión, coherente al modelo y como parte del desarrollo de herramientas que permitan a los equipos directivos realizar eficientemente su gestión, la Evaluación del desempeño docente permite conocer el nivel de desempeño alcanzado por el personal docente de la Institución Educativa durante un ciclo de tiempo determinado (anual o bianualmente).

La Evaluación de Desempeño Docente desde una perspectiva institucional, permite sentar las bases para desarrollar una política de personal en el corto y mediano plazo que permita afianzar la comunicación, las confianzas, el intercambio de expectativas mutuas y establecer con claridad procedimientos tales como compromisos futuros de desempeño, promoción, incentivo, desarrollo y perfeccionamiento de los profesores u otros profesionales o directivos, con el fin de mejorar los resultados y objetivos establecidos en el PEI y en los Planes de Calidad definidos por la institución.

#### **8.5 Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional**

Un sistema de evaluación del desempeño profesional, desde esta perspectiva, sólo es posible entenderla como una poderosa herramienta de desarrollo del docente, donde se evalúan el nivel de competencia de los mismos, de tal forma que, una vez determinadas la “brecha” entre su actual estado y lo que se espera de su desempeño, se realicen todas las acciones de capacitación y cambio en los ambientes de la organización escolar que permita estrechar la “brecha” y en consecuencia mejorar el estándar de logro en sus competencias. Sin duda, dependerá tanto de la persona en particular como de las condiciones a mejorar el desempeño.

Para evitar entonces que existan un nivel de “subjetividades” que no permitan evaluar transparentemente el desempeño de los docentes, es que se pone a disposición un sistema que permite tener claro a todos los actores lo que se pretende de cada cual.

### **A. Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño es un proceso interno de la organización escolar que mide el estado actual de las actividades desarrolladas por directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo desde la perspectiva de las Competencias Funcionales como de las Competencias Conductuales en función de las expectativas que de esas acciones, se han definido en la institución.

Por tanto, se evalúa aspectos técnicos y conductuales.

### **B. Proceso de Evaluación**

Se contemplan varios procesos para evaluar a los profesionales que ejercen su labor directiva y docente. Estos procesos van desde la autoevaluación, hasta una consulta a todos aquellos que reciben o son parte del quehacer cotidiano.

Hace uso de un Sistema de Evaluación de Desempeño Profesional, el cual es un sistema flexible que permite a cada Institución Educativa elegir la modalidad de la forma de evaluar a un profesional, que va desde la autoevaluación, pasando por una evaluación tradicional hasta el involucramiento de otras fuentes como son los pares o alumnos.

### **C. Modalidades de Evaluación**

Distinguiremos las siguientes modalidades de evaluación:

- Autoevaluación: la que se autoaplica el profesional involucrado en el proceso.
- Tradicional: Sumada a la autoevaluación, la evaluación tradicional es aquella que aplica exclusivamente el jefe inmediato superior.
- Evaluación 180 : Autoevaluación comparada con la evaluación de la jefatura directa (Dirección General, Sub dirección y/o Coordinación) y la evaluación desarrollada por un par (docente, personal directivo, jerárquico y/o administrativo).
- Evaluación 270 : Autoevaluación comparada con la evaluación de la jefatura y la evaluación ejercida por un par y la evaluación desarrollada por los estudiantes.
- Evaluación 360 : Autoevaluación comparada con la evaluación de la jefatura y la evaluación ejercida por un par y la evaluación desarrollada por los estudiantes y los padres de familia.

Nuestra recomendación es que la evaluación de los Profesores de Área se inicie con la Autoevaluación, y al menos por un par, Jefe Directo y/o alumnos.

Para el caso del Profesor (Coordinador y/o Jefe): Autoevaluación, a lo menos por un par, Director, estudiantes y/o Apoderados.

### **8.6 Evaluación de Resultados**

La evaluación de resultados constituye una herramienta de análisis – reflexión y toma de decisiones oportunas para que la organización responda a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.

El Liderazgo Directivo está conducido al establecimiento de una agregación de juicios de valor a la gestión educativa y orientada a la movilización de la comunidad educativa hacia la vigilancia de los resultados esperados.

Siendo los procesos de gestión foco del aprendizaje organizacional, la evaluación de los resultados se basa en estándares de desempeño y efectividad que son monitoreados sistemáticamente.

Los resultados son conocidos, analizados e informados a la comunidad educativa y se asume la responsabilidad pública.

### **8.7 El Consejo Regional de Certificación de la Gestión Educativa**

Organismo autónomo y técnico, garantiza públicamente que la institución educativa cumpla con los criterios y los estándares de calidad de su gestión escolar.

Se espera, que el proceso de evaluación externa, que constituye un requisito imprescindible para lograr la certificación, produzca en las Instituciones Educativas efectos internos, tendientes al mejoramiento de sus procesos y resultados educativos y, a nivel del sistema educacional, una mayor transparencia de información y una sana competitividad por alcanzar los mejores resultados.

### **A. Conformación del Consejo Regional de Certificación de la Gestión Educativa**

Esta conformado por actores representativos de la comunidad educativa regional, electos democráticamente, con funciones y roles establecidos por el Reglamento de Certificación y Acreditación elaborado por dicho Consejo, en el cual se establece la conformación de los Consejos Locales de Certificación de la Gestión Educativa, atendiendo las necesidades de la descentralización de la gestión.

#### **MIEMBROS DEL CONSEJO:**

- 01 Representante del Gobierno Regional.
- 01 Representante del Gobierno Local.
- 01 Representante del Colegio de Profesores.
- 01 Representante del SUTEC.
- 01 Representante de la Dirección Regional de Educación
- 01 Representante de la APAFA
- 01 Representante de la Asociación de Directores
- 01 Representante de la Cámara de Comercio.

### **8.8 Implementación de programas de gestión educativa de calidad**

La Gestión Educativa de Calidad se operativiza a través de tres programas:

#### **A. “Certificación de Calidad de la Gestión Educativa”**

Destinado a desarrollar procesos de mejoramiento de los sistemas de gestión con miras a la obtención de la certificación de la gestión escolar de calidad.

#### **B. “Abriendo Camino para el Cambio”**

Es un programa de asesoría en gestión en la que participan directamente directores y docentes de instituciones que muestran un desempeño educacional deficiente.

### **C. “Fortalecimiento de la Gestión Municipal para la transferencia de la Municipalización Educativa”**

El Programa “Fortalecimiento de la Gestión Municipal para la transferencia de la Municipalización Educativa”, está orientado a la implementación de sistemas de gestión institucional que potencie el desarrollo de estas instituciones, generando las condiciones para mejorar la efectividad de las mismas y de los establecimientos de su dependencia, a través de la instalación y desarrollo de una gestión de calidad paralelamente a la implementación por el Ministerio de Educación del plan piloto que servirá para medir en el terreno el funcionamiento de una proposición innovadora que significa la municipalización de la educación, que cuenta con el soporte en la Constitución del Estado, la Ley de Educación 28044 y la Ley Orgánica de Municipalidades.

#### **8.9 Implementación de proyectos**

A continuación se presentan diversas iniciativas, desde un nivel global a ámbitos más específicos, en el entendido de que las que requieren de mayores inversiones pueden ser asumidas en los programas de Responsabilidad Social del Gobierno Regional o Local y/o Empresarial por un grupo o una asociación de empresas.

Todas las propuestas se basan en la certeza de que para lograr Instituciones Educativas efectivas, se requiere de políticas públicas coherentes con dicha finalidad y de la necesidad y pertinencia de recoger e integrar la experticia de organizaciones del sector público y privado a las Instituciones Educativas, con el fin de transferir dichos conocimientos y competencias a las mismas.

#### **A. Apoyo al Mejoramiento de la Gestión Educativa y Certificación de Instituciones Educativas**

Consiste en la instalación del modelo a través de la asesoría de consultores especializados (Red de Profesionales), que abordará el trabajo sistemático con grupos de Instituciones Educativas confortantes de las Redes Educativas, interesados en desarrollar una gestión educativa efectiva y mejorar sus resultados.

### **B. “Desarrollo de un Sistema de Gestión Municipal de Calidad Educativa”**

Contempla la asesoría profesional de un equipo de consultores, con la finalidad de implementar gradualmente sistemas de gestión educativa de calidad, en función de las definiciones contenidas en el plan estratégico, con el fin de mejorar la efectividad de las mismas y de las instituciones educativas de su dependencia.

### **C Proyecto “Fortaleciendo capacidades para el Cambio”**

Este Proyecto apoya el mejoramiento de la gestión educativa institucional y pedagógica de instituciones educativas de educación básica regular cuyo desempeño es claramente deficiente.

### **D. Comunicaciones y Difusión del Programa de Certificación de la Calidad de la Gestión Educativa**

Este esfuerzo responde a la necesidad de instalar en la agenda regional elementos de una nueva cultura educacional, de modo de vincularlos a través de una campaña comunicacional: "Los Logros Alientan", ya que es necesario avanzar en estos cambios con mayor rapidez e impacto. Tiene la finalidad de mejorar la visibilidad y posicionamiento de los Programas y Proyectos en la comunidad regional.



*Taller propuesta pedagógica y de gestión Jesús - Cajamarca  
Julio - 2006*



**REDES EDUCATIVAS  
EN CAJAMARCA**

**REDES EDUCATIVAS  
EN CAJAMARCA**



#### 6.4. REDES EDUCATIVAS EN CAJAMARCA.

##### I. PROBLEMÁTICA ENCONTRADA EN LAS REDES EDUCATIVAS

Los problemas que enfrentan las redes educativas, están relacionados principalmente a actitudes de las personas, el desconocimiento, actitud poco constructiva de sus autoridades educativas, al desconocimiento de normas que son poco difundidas.

Así tenemos:

- Redes Educativas que han sido formadas como exigencia de directivas o norma emitidas por el sector, vienen teniendo dificultades para entender los objetivos y la claridad de sus funciones, afectando al funcionamiento. Este desconocimiento, es mayor en la población y por lo tanto poco involucramiento para el apoyo.
- Desinformación en torno a la normatividad vigente en educación.
- Escaso involucramiento de sus actores de la comunidad educativa. No se encuentran totalmente comprometidos con la misión de red. Algunos atribuyen a la ausencia de vocación de servicio en el docente principalmente por opiniones que generan incertidumbre y desconfianza a seguir formando parte de una red educativa. Existe el temor que se resume en algunas frases, “las redes educativas son inicio a la privatización de la educación” o “el inicio de un proceso de evaluación de los docentes” o “la fiscalización de los padres de familia”.
- La mayoría de padres de familia no se identifican con la labor de las redes educativas por desconocimiento del rol que cumplen éstas en el desarrollo local y muchas veces vierten opiniones contrarias, obstaculizando su avance. La desigual participación de los padres de familia en las redes, muchas veces generan conflictos al interior.
- La actitud poco constructiva de los procesos de monitoreo y evaluación que practican los miembros de las UGELs. Es una actitud vertical y fiscalizadora, mas no de acompañamiento y enseñanza.
- La participación de algunos actores con fines proselitistas.
- Las instituciones educativas son componentes básicos de la red, pero en muchas de ellas se observa poca participación del docente, debido a la dispersión de las IIEE, limitada comunicación entre las mismas o por indiferencia.
- Desmotivación y escasa práctica de las personas que conforman la red en identificar capacidades y potencialidades de desarrollo local.

- Poca participación de las redes en relación al desarrollo productivo educativo, con algunas excepciones, como el caso de la experiencia de la Red de Instituciones Innovadoras (RINAC) que se viene desarrollando con algunos colegios de nivel secundario en nuestra región.
- Poca presencia institucional, como red educativa, en el ámbito que se desenvuelven.
- Carecen de un soporte económico específico. Algunas redes, diseñan sus propias estrategias mediante cuotas voluntarias por participante.
- Algunas funcionan bajo el liderazgo del Coordinador, un facilitador y un secretario. La ausencia de uno de ellos no garantiza la continuidad de las acciones que se plantea en la red educativa.
- Las pocas oportunidades de actualización docente y de acceso a mejores niveles económicos.
- La alta rotación de los docentes en las zonas rurales, la tendencia es de ir a trabajar en las zonas urbanas, y esto debilita la organización de las redes educativas.
- A los lugares rurales más distantes no van profesionales altamente calificados.

## **II. CONCEPTUALIZACION DE RED EDUCATIVA A PARTIR DE LA EXPERIENCIA DE LOS ACTORES**

Identifican a la Red Educativa como un espacio de concertación autónomo, que cumple un papel integrador con todos los actores de su jurisdicción para su sostenibilidad y mejora de la calidad educativa.

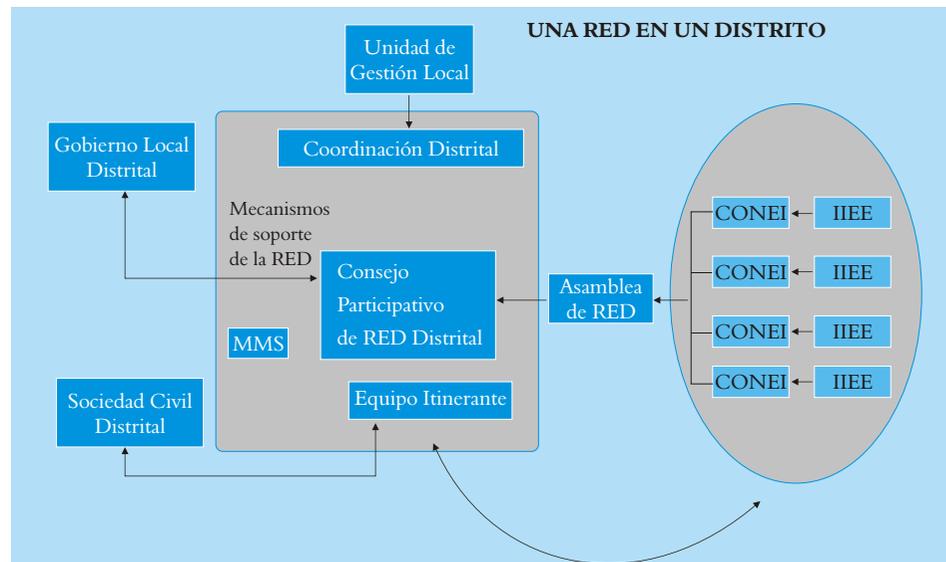
Es concebido como modelo de gestión descentralizada para las áreas rurales, capaz de integrar a las instituciones educativas de los niveles inicial, primaria, secundaria y en algunos casos la superior no universitaria, así como a otros agentes del desarrollo educativo. Estas instituciones, por su dispersión geográfica funcionan generalmente en forma aislada, pero que logran interconectarse mediante la red. Se constituye en la mejor alternativa para la integración de esfuerzos, optimización de recursos, la innovación y el desarrollo de la sociedad.

La red educativa, además de integrar a las Instituciones Educativas, incorpora a otras instituciones del Estado (Ministerios de Salud y Agricultura principalmente), a la Iglesia y organizaciones de la comunidad.

La red educativa contribuye a democratizar la educación, promueve la participación de los actores sociales y propicia el desarrollo local, con el liderazgo del sector educación en su búsqueda de desarrollar una educación de calidad, atendiendo prioritariamente a los más necesitados.

Se constituye también en un espacio de oportunidades de cambio de actitudes de las personas que participan, aspecto importante, para el cambio de la sociedad. Es donde se transfieren conocimientos y se promueve el desarrollo de habilidades y destrezas vinculadas a la educación. Los coordinadores, generalmente son los más destacados y su buena conducta es imitada por la mayoría.

**Gráfico N° 11**  
**Organigrama Red Educativa<sup>8</sup>**



<sup>8</sup> DRE Cajamarca

### III. VISIÓN DE LA RED EDUCATIVA

La visión que han construido los actores de las redes participantes nos dan elementos para construir una propuesta de Visión para las redes

Somos una red educativa líder que otorgamos servicios de calidad con docentes altamente calificados y conjuntamente con nuestras autoridades miembros de la red, hemos asumido un alto compromiso con la calidad educativa y el desarrollo local.

Asimismo, una red del corredor económico del Alto Jequetepeque propone su Visión:

“La red educativa del Alto Jequetepeque al 2016 brinda un servicio de calidad, contando para ello con docentes y actores sociales comprometidos con la labor educativa.

Ellos han creído conveniente identificarse con el siguiente lema:

Lema: Miremos un nuevo horizonte: *“calidad educativa y desarrollo local”*

Por su parte, en el corredor económico del Crisnejas, los participantes de las diferentes redes de este corredor formularon su visión:

Ser una red educativa líder en donde sus actores practiquen los valores y la concertación para lograr el desarrollo integral de la comunidad educativa.

Lema: “Concertando educamos mejor”

#### **IV. ESTRATEGIAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA RED**

Entre las más importantes, los actores sociales identifican a:

- Reconocimiento legal.
- Asignación de presupuesto mínimo desde las Unidades de costeo.
- Establecer normas de entendimiento, promoción y respeto entre los integrantes de la red.
- Establecer espacios de concientización y comunicación como medida de control para el cumplimiento de disposiciones.
- Generar espacios de difusión de proyectos educativos.
- Alianzas estratégicas.

#### **V. EVALUACIONES DE LA RED**

De igual forma, docentes y otros actores, proponen:

- Partir de una autoevaluación conducida por los coordinadores de Red.
- Cada delegado de Red haga la autoevaluación por niveles.
- Jornada de socialización de resultados.
- Jornadas regionales de redes.
- Promocionar a las redes sobresalientes mediante pasantías.
- Socializar las propuestas exitosas en diferentes espacios.

#### **VI. CORRESPONDENCIA ENTRE DEBILIDADES DETECTADAS Y PROPUESTAS**

En esta parte se presenta un resumen que correlaciona la situación actual, los objetivos de la Red Educativa y la Propuesta.

**Cuadro N° 17**  
**Debilidades y Propuestas para las Redes**

SITUACIÓN ACTUAL	OBJETIVO DE LA RED	PROPUESTA
Actores no comprometidos con el rol de las redes	Mejorar la calidad y la gestión educativa en las áreas rurales.	<p>Sensibilización del docente con el rol que le toca desempeñar dentro de los espacios comunales (líder del desarrollo educativo y local).</p> <p>Dentro de los aspectos a fortalecer en las redes tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación de líderes.</li> <li>- Identificación de oportunidades de desarrollo.</li> <li>- Fortalecer capacidades para la identificación de la problemática del ámbito de la red, así como de las potencialidades y capacidades que en ella se puede encontrar.</li> <li>- Fortalecimiento de capacidades en gestión.</li> <li>- Formulación de proyectos de desarrollo institucional y local.</li> </ul>
Desconocimiento de normatividad y funcionamiento de las redes	Mejorar la calidad y la gestión educativa en las áreas rurales.	<p>Socializar los documentos que norman el funcionamiento de redes educativas enlazadas con los dispositivos de los gobiernos locales, Ley orgánica de las Municipalidades, que permitan el trabajo coordinado y vinculado con los gobiernos locales.</p> <p>Se propone que las redes cuenten con un equipo de asesoramiento y monitoreo, en el marco normativo, que les permita cumplir con el objetivo de red y de mejora de calidad educativa.</p>

SITUACIÓN ACTUAL	OBJETIVO DE LA RED	PROPUESTA
Desconocimiento de la presencia de las redes como parte del proceso educativo y de desarrollo local	Integrar la escuela y la comunidad y formar una alianza sólida para desarrollar la educación.	El docente como actor fundamental de la red promueva la participación de los diversos actores sociales y propicie el desarrollo local.  Los docentes asuman un liderazgo para desarrollar una educación de calidad.
Escasos recursos económico para el funcionamiento de las redes	Articular los procesos educativos con los proyectos de presupuesto participativo para propiciar el desarrollo de la educación local.	Articularse con el gobierno local desarrollando propuestas de proyectos educativos que el gobierno local en su rol de promotor de desarrollo apoye técnica y financieramente a la red.
Pocos identifican potencialidades y oportunidades para el desarrollo local	Involucrar a todos los actores sociales en el proceso de desarrollo educativo y local.	Fortalecer sus capacidades para la identificación de la problemática, potencialidades y capacidades a través de talleres continuos, con personal especializado que les permita atender su problemática y aprovechar los diversos espacios de desarrollo local y educativo.
La Presencia de las redes en lo que se refiere al desarrollo productivo local es casi nula.	Articular los procesos educativos con los procesos productivos para propiciar el desarrollo local.	Fortalecer capacidades de gestión , análisis, negociación, etc.

## VII. AMBITO DE INICIO DE FORTALECIMIENTO DE PROYECTOS DE RED EDUCATIVA:

Los corredores económicos del Crisnejas y del Alto Jequetepeque son los que ofrecen mejores condiciones para retomar el trabajo con redes educativas ya que han tenido experiencias de acción concertada con los gobiernos locales.

### Propuesta de Proyectos

**Proyecto N° 01:** “IMPULSO DE LA LABOR DOCENTE EN LA RED EDUCATIVA DE SAN BERNARDINO – SAN PABLO – CAJAMARCA”

**Ubicación:** El proyecto se ubica en la localidad de San Bernardino en la Provincia de San Pablo en el departamento de Cajamarca.

**Presupuesto total:** 79,010.00 N.S.

**Duración:** dos años.

**Beneficiarios directos:** La comunidad educativa que conforman la Red Educativa de San Bernardino conformada por 10 Instituciones Educativas, en la que trabajan profesores del nivel inicial; profesores del nivel primario y del nivel secundario.

**Beneficiarios indirectos:** Las familias de la comunidad en mención.

### 1. Descripción del proyecto

#### a. Contexto y justificación.

El presente perfil de proyecto se plantea en el marco del Proyecto Educativo regional (PER). En el cual se plantean lineamientos de política con el propósito de favorecer la calidad educativa en la región de Cajamarca.

Por otra parte, en Cajamarca, durante años anteriores y en la actualidad, las redes educativas, están desplegando esfuerzos para contribuir en la formación docente y en la inclusión de los alumnos a los procesos de enseñanza aprendizaje de contenidos curriculares. Sin embargo, estos esfuerzos cada vez más son menores al no encontrar respuesta en los actores de la comunidad educativa y de parte del estado directamente.

Son los docentes los principales líderes que conducen a las redes educativas. Ellos requieren desarrollar capacidades para la enseñanza aprendizaje, contar con adecuada formas de trato por parte del estado y sentirse reconocidos por parte de las poblaciones en donde están presentes. Por otra parte, en la población y autoridades locales hay un desconocimiento de la importancia que tienen las redes en los procesos educativos. Este desconocimiento genera indiferencia y la poca aceptación de la red como una organización.

#### **b. Breve descripción sobre el proyecto.**

El presente proyecto propone impulsar el trabajo docente dentro la red educativa a la que pertenece, comprometiendo a los diversos actores sociales de su ámbito.

Los temas principales que abordará están dirigidos a **fortalecer las capacidades** de los docentes y actores de la comunidad educativa para lograr mejorar el **trabajo en equipo** dentro de la red. Implica promover la participación de padres de familia, alumnos, autoridades locales y otros actores vinculados a la educación. Otro tema corresponde a desarrollar propuestas de **orientación vocacional** desde los espacios de la red identificando para ello las potencialidades del entorno así como las oportunidades que el mundo ofrece en el tema educativo. El diagnóstico indica que un elevado número de docentes, llegan a ser profesionales sin contar con una adecuada orientación vocacional y que siempre han mirado al magisterio como una oportunidad de generarse un empleo, pues dejan de lado la vocación de servicio que todo docente debería tener para poder llegar a ser formador de nuevas generaciones. Esto se presenta como un círculo vicioso y en el cual se quiere contribuir desarrollando nuevas propuestas para orientar en su vocación a los alumnos.

Un tercer tema a trabajar es promover el **desarrollo de liderazgos** dentro de la red educativa de tal forma que permita otorgarle la oportunidad de asumir responsabilidades desde diferentes espacios en donde se desenvuelve el profesor, especialmente en las zonas rurales. Se espera contribuir al desarrollo de liderazgos compartidos en el cual deben de participar docentes, padres de familia, alumnos y actores vinculados a la red.

Un cuarto tema está relacionado al flujo de **información y monitoreo** a las redes desde niveles superiores y establecer una correspondencia entre ellos, mejorando los procesos que actualmente se encuentra en el sistema educativo.

Finalmente, como un ejercicio de investigación y el inicio de una cultura de generar conocimiento para difundirlo hacia otras realidades, se plantea la sistematización de la experiencia de la red educativa como propuesta de desarrollo en el campo educativo.

**c. Explicación sobre cómo se lograrán los objetivos.**

Para el logro de los objetivos se prevee, el establecimiento de alianzas con instituciones del Estado, sector privado y el gobierno local, este último como parte integrante de la comunidad educativa y asumiendo su rol de promotor de desarrollo.

Por otra parte, se espera contar con financiamiento específico que facilite despertar una accionar más preponderante del docente y actores en la red San Bernardino.

**d. Explicación sobre cómo el proyecto contribuirá a la igualdad de género.**

El logro de los objetivos, contribuirá a generar mayor inclusión, mayor acceso a la educación y mayor oportunidad a las niñas a acceder a la educación, principalmente en la zona rural.

## 2. Objetivos del proyecto:

**Objetivo General:** Impulsar el trabajo docente a nivel de la red educativa comprometiendo a los diversos actores de la sociedad.

### Objetivos específicos:

1. Mejorar las capacidades de trabajo en equipo en los docentes de la red educativa
2. Lograr la participación activa de la comunidad educativa en la formulación de una propuesta de orientación vocacional.
3. Desarrollar liderazgos en los docentes de la red
4. Articularse al sistema de información y monitoreo regional en educación.
5. Sistematizar la experiencia de la red.

## 3. Sostenibilidad

El desarrollo de capacidades para generarse nuevas oportunidades a través de proyectos innovadores es una de las estrategias que consideramos ayuda a crear las condiciones de sostenibilidad

Un segundo aspecto, involucrar a otros actores vinculados a educación fortalecerá el proceso y asegura la continuidad.

Finalmente, trabajar para que el gobierno local y las redes se vinculen a través de nuevos proyectos y asegurar la continuidad del proyecto después de su implementación.



*Taller de elaboración Proyectos de Red  
Diciembre - 2006*

**Cuadro N° 18**

**Matriz de Marco Lógico - Red Educativa San Bernardino en el Corredor del Alto Jequetepeque**

**Título del Proyecto:** “Impulso de la labor docente en la red educativa de San Bernardino - San Pablo - Cajamarca”

JERARQUÍA DE OBJETIVO	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN:</b> Contribuir a la educación de calidad en la red educativa.				
<b>PROPÓSITO:</b> Impulsar el trabajo docente a nivel de red educativa comprometiendo a los diversos actores sociales.	80% de docentes cumplen a satisfacción las tareas delegadas por la red en el primer año del proyecto.	Número de docentes de la Red que cumplen satisfactoriamente tareas de la red Número de docentes en la red educativa.	Actas de acuerdos. Planes anuales	Diferentes espacios de concertación se aprovechan con fines educativos.
	Comunidad educativa participa en el fortalecimiento de la red educativa.	Número de actores sociales en la red educativa.	Actas de acuerdos de la red	Gobiernos locales que se comprometen con la labor educativa.
<b>RESULTADO:</b>				
<b>Resultado N° 1</b> Docentes de las redes educativas han mejorado sus capacidades de trabajo en equipo.	85 % de docentes trabajan en equipo sus planes curriculares, en el periodo de dos años.	Número de docentes que trabajan en equipo los planes.	Ficha de observación	Docentes con apertura para el cambio.
	Planes educativos Institucionales participativamente implementados anualmente.	Número de actores de la comunidad educativa que participan.	Ficha de identificación.	Actores sociales comprometidos con la labor educativa.
<b>Resultado N° 2</b> La comunidad educativa participa activamente en la elaboración de propuestas de orientación vocacional.	90% de docentes que participan anualmente en la construcción de la propuesta de orientación vocacional.	% de docentes elaboran la propuesta de orientación vocacional.	Plan anual de Trabajo. Documentos de asistencia	Entidades Educativas superiores comprometidas con el desarrollo educativo.  Monitoreo permanente y oportuno a las redes educativas.
	El 60% de directivos de padres de familia participan en el diseño de la propuesta.	Documento de propuesta  Número de Padres de familia directivos.		
<b>Resultado N° 3</b> Docentes de las redes educativas han desarrollado mayores actitudes de liderazgo	50% de docentes realizan tareas asignadas de acuerdo al rol del líder; en un lapso de dos años.	N de docentes asumen el rol de Líder. Número de docentes de la red educativa.	Ficha de observación	

JERARQUÍA DE OBJETIVO	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>Resultado N° 4</b> Docentes de las Redes Educativas articulados al sistema de información y monitoreo regional.	70% de autoridades educativas se involucran favorablemente en el sistema de información y monitoreo.	% de docentes que transfieren la información  N de informes de monitoreo difundidos en la red educativa.	Actas de compromisos  Informes de monitoreo  Fichas de Observación	DRE Dispone de un sistema de información y monitoreo en la región.
<b>Resultado N° 5</b> Sistematización	1 documento de sistematización del trabajo por red educativa cada año.	Número de sistematizaciones en la red educativa.  Número de sistematizaciones difundidas en espacios regionales	Documento de sistematización.	Docentes de las redes educativas con aptitudes para la sistematización.  Organizaciones no gubernamentales financian el proceso.
ACTIVIDADES				
<b>Resultado N° 1</b> <b>1.1.</b> Organizar actividades y talleres de capacitación docente orientados al trabajo en equipo.	50% de actividades educativas de la red son organizados conjuntamente con otros actores sociales.	El % de docentes trabajan en equipo.  % de padres y alumnos que participan de actividades conjuntas.	Ficha de observación	Participación de actores de la comunidad educativa
<b>1.2.</b> Desarrollar cursos de relaciones humanas a nivel de red.	Dos cursos al año de relaciones humanas en la red educativa.  Una pasantía de intercambio de información con otras redes	El % de docentes comparten sus experiencias significativas en la Red Educativa.  El % de docentes que intercambian experiencias educativas con otras Redes Educativas.	Acta de compromiso.  Ficha de observación.	

JERARQUÍA DE OBJETIVO	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
1.3. Actividades y talleres de formulación de planes y propuestas de proyectos innovadores.	1 documento de propuesta de proyecto innovador que vincula la actividad productiva (frutales) en la red educativa al término de un año.	Documento de propuesta de proyecto innovador elaborado y aprobado en el presupuesto participativo.	Documento propuesta. Proyecto de presupuesto participativo.	
<b>Resultado N° 2</b> 2.1. Elaboración de diagnóstico sobre orientación vocacional	El 50% de actores involucrados con la Red Educativa construyen y aplican los diversos instrumentos de recolección de datos en dos meses.	% de actores involucrados elaboran instrumentos de recojo de información.  % de actores involucrados aplican instrumentos de recojo de información.	Instrumentos de recojo de información.  Ficha de datos.	Hay apoyo de la DRE, otras instituciones del estado y del gobierno local.
2.2. Análisis multidisciplinario y fundamentación de resultados.	El 50% de actores involucrados de la Red Educativa analizan y fundamentan los resultados durante el siguiente mes.	% de actores involucrados validan los resultados del diagnóstico.	Fichas de observación	
2.3. Elaboración y validación de propuesta de orientación vocacional	El 90% de docentes se comprometen durante un año en la construcción de la propuesta de orientación vocacional.  Una propuesta de orientación vocacional al término de un año.	El % de docentes que validan la propuesta de orientación vocacional.	Acta de compromisos. Fichas de observación.  Propuesta de orientación vocacional	
<b>Resultado N° 3</b> 3.1. Desarrollar cursos de liderazgo al interior de la red.	En el 80% de curso programados sobre liderazgo, participan los docentes comprometidos durante dos años	% de docentes asumen su rol de líder en diversas tareas encomendadas.	Relación de tareas Asignadas.  Autoevaluación	Cambio de actitud de los docentes para asumir nuevos roles.

JERARQUÍA DE OBJETIVO	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
3.2. Asignación rotativa de tareas a docentes	El 60% de docentes cumplen tareas asignadas en la Red Educativa en el lapso de un año.	% de docentes que desarrollan tareas que contribuyen al fortalecimiento de la Red	Acta de compromiso Coevaluación	
<b>Resultado N° 4</b> 4.1. Gestionar ante la región la información oportuna de Redes educativas	El 100% de la Red Educativa cuenta con información pertinente en un año.	% de Redes educativas que conocen y manejan los principios y objetivos de las Redes Educativas.	Fichas de monitoreo  Pasantías entre Redes Exitosas.	Apertura en la red educativa para el monitoreo y difusión de la información.
4.2. Adquirir el reporte de monitoreo de la red educativa en horas lectivas	El 100% de Redes Educativas tienen monitoreo oportunamente por los estamentos superiores en dos años.	% de Redes Educativas son objeto de labor de seguimiento y orientación.	Fichas de Monitoreo.	
<b>Resultado N° 5</b> 5.1. Talleres de sistematización dirigidos.	5 talleres de sistematización al año.	Número de talleres	Informes de paso	Disponibilidad de recursos de las instituciones para la sistematización y difusión.
5.2. Difusión de los avances de la red en espacios locales y regionales.	1 evento de difusión anual de las experiencias de las redes educativas en espacios locales o regionales	Número de eventos de difusión al año	Solicitudes de coordinación y/o autorizaciones.	

**Proyecto N° 02:** “CONSOLIDACIÓN DE LA RED EDUCATIVA DE CONDEBAMBA EN EL CORREDOR ECONÓMICO DEL CRISNEJAS CAJABAMBA - CAJAMARCA”

**Ubicación:** El proyecto se ubica en la localidad de Condebamba, distrito del mismo nombre, Provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca. Se encuentra articulado a la red vial del corredor económico del Crisnejas, con un potencial económico importante por la producción de menestras, denominado “El granero del norte”.

**Presupuesto total:** Setenta y nueve mil setecientos con 00/100 N.S.

**Duración:** El horizonte de la propuesta de proyecto es de dos años.

**Beneficiarios directos:** La comunidad educativa que conforman la Red Educativa de Condebamba que la integran 14 Instituciones educativas.

**Beneficiarios indirectos:** Las familias de la comunidad en mención.

## 1. Descripción del proyecto

### a. Contexto y justificación.

El presente perfil de proyecto se plantea en el marco del Proyecto Educativo Regional (PER) y la propuesta de trabajo con Redes Educativas de los corredores de Crisnejas y Valle Alto Jequetepeque. Por otra parte, en el país y la región de Cajamarca crece cada vez la preocupación por el deterioro de la calidad educativa, especialmente en las zonas rurales, como es en este caso.

Sin embargo, algunas iniciativas del trabajo de red educativa han ido perdiéndose; hay desconocimiento en la población educativa de la importancia de las redes educativas en la educación. Este desconocimiento ha ido generando cierto rechazo de los padres de familia porque, a su criterio, veían como un espacio en el cual los profesores van a perder su tiempo. Sin embargo, docentes que vivieron la experiencia dan fe que fueron espacios en donde tuvieron la oportunidad de ganar conocimiento en su formación profesional y donde desarrollaron mayores capacidades para la enseñanza aprendizaje.

### b. Breve descripción sobre el proyecto.

El presente proyecto propone consolidar a la red educativa para el mejoramiento de la calidad educativa en el conjunto de instituciones que conforman la red.

Los temas principales que abordará están dirigidos a **mejorar las capacidades** de comunicación entre los docentes y miembros del COPARE y COPALE. Se propone establecer un plan de comunicación en el cual asuma un rol protagónico el gobierno local y las autoridades educativas.

Un segundo tema a abordar en el proyecto es desarrollar un **sistema de incentivos** al interior de la red y que esta se torne en una propuesta para otras redes en el corredor económico. Se espera que esto despierte el interés en los docentes y comunidad educativa de trabajar participativamente en la educación.

Un tercer tema, está relacionado a la actitud que asumen los líderes sindicales frente al trabajo que desempeñan las Redes educativas en la región. En este caso, es a nivel del distrito de Condebamba. Siempre se ha encontrado oposición al funcionamiento de las redes por parte de los dirigentes por el temor de ser controlados o juzgados o a ser evaluados.

Finalmente se considera un componente de sistematización en el cual se recogerá la experiencia de la red y de las instituciones educativas que la conforman. Será un proceso de enseñanza aprendizaje para motivar al docente y actores de la red a investigar, analizar su realidad e ir registrando vivencias que ayuden a cambiar posteriormente comportamientos que vienen afectando su desarrollo.

### c. Explicación sobre cómo se lograrán los objetivos.

El establecimiento de las alianzas es una de las estrategias para el desarrollo de este proyecto. En la zona, Nestlé se constituye en un potencial aliado. La asociación de productores de menestras CAS Condebamba en otro importante aliado para este proceso.

Por otra parte, la voluntad política del alcalde, un profesor, es otro factor importante que contribuirá en el desarrollo del proyecto. Se requiere por lo tanto el apoyo con recursos externos para incorporar al proceso actividades netamente formativas que beneficien a los actores de la red y pueda consolidar su organización, mejorando la enseñanza de las IIEE que conforman la red.

Por otra parte, la zona es bastante productora y existe una tendencia a formar MYPES, quienes podrían constituirse en socios de este proceso.

**d. Explicación sobre cómo el proyecto contribuirá a la igualdad de género.**

El logro de los objetivos, contribuirá a generar mayor inclusión, mayor acceso a la educación y mayor oportunidad a las niñas a acceder a la educación, principalmente de esa zona rural.

El trabajo participativo en la formulación de la propuesta de proyectos innovadores genera mayor inclusión.

**2. Objetivos del proyecto:**

**Objetivo General:** Consolidar la red educativa para el mejoramiento de la calidad educativa.

**Objetivos específicos:**

1. Mejorar los niveles de comunicación al interno y externo de la red educativa.
2. Lograr un sistema de incentivos para el soporte de la red educativa
3. Cambio de actitud de los líderes sindicales y comunidad educativa frente a la red.
4. Sistematizar la experiencia de la red educativa.

**3. Sostenibilidad**

La formulación de proyectos innovadores con componentes productivos es una de las estrategias que consideramos ayudará a crear las condiciones de sostenibilidad ex-post

Las alianzas con el sector privado y contar como socios a las organizaciones de productores irá desarrollando una cultura de éxito en la educación en ese espacio educativo.

Desarrollar capacidad de propuesta en los actores de la red creará las condiciones favorables para su participación en los espacios de toma de decisiones, en especial en el presupuesto participativo.

Finalmente, involucrar fuertemente al gobierno local y las redes se vinculen a través de nuevos proyectos, nos da mayor seguridad de la continuidad del proyecto después de su implementación.

## Cuadro N° 18

## Matriz de Marco Lógico – Red Educativa de Condebamba en el Corredor Económico Crisnejas.

Título del Proyecto: “Consolidación de la red educativa de Condebamba en el corredor económico del Crisnejas Cajabamba – Cajamarca”

JERARQUÍA DE OBJETIVO	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN:</b> Contribuir al mejoramiento de las capacidades de la comunidad educativa				
<b>PROPÓSITO:</b> Consolidación de la red educativa para el mejoramiento de la calidad educativa.	Reorganización y funcionamiento de la red educativa en el primer año.	Número de Instrumentos de gestión vigentes.	Instrumentos de gestión	Participación activa de la comunidad educativa.
	80% de docentes y comunidad educativa participan con capacidad de propuesta en su red educativa.	Número de docentes de la red educativa  Número de líderes de la comunidad educativa.	Actas de acuerdos.  Perfil de los líderes de la comunidad educativa.	
<b>RESULTADO:</b>				
<b>Resultado N° 1</b> Comunicación abierta entre COPARE y COPALE favorece a la red educativa.	Un Plan de comunicación de la red educativa con apoyo técnico de los COPARE y COPALE en el primer año	Número de veces que los COPARE Y COPALE apoyan a la red.	Plan de comunicación  Actas de acuerdos.	Disposición de los COPALE y COPARE para reunirse y tomar acuerdos y decisiones.
<b>Resultado N° 2</b> Sistemas de incentivos con la participación local y regional dan soporte a las redes educativas.	Un proyecto en el presupuesto participativo del distrito/provincia incorpora el fortalecimiento de capacidades para la formación docente en cada año.	Número de eventos incorporados en el proyecto par el fortalecimiento de capacidades de los docentes.	Proyecto	Existe voluntad al trabajo participativo en el nivel local y regional.
	Un sistema de incentivos diseñado de manera consensuada es propuesto a niveles superiores al término del primer año.	Propuesta elaborada del sistema de incentivos	Documento propuesta.	Gobierno local asume liderazgo en la educación
<b>Resultado N° 3</b> Comunidad educativa y líderes sindicales adoptan actitudes a favor de las redes educativas.	Red educativa en funcionamiento participa institucionalmente en eventos de su distrito.	Eventos en que participa la Red educativa institucionalmente	Ficha de observación.	Líderes sindicales se involucran en el funcionamiento de las Redes.

JERARQUÍA DE OBJETIVO	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	70% de las APAFA/autoridades/líderes “apoyan” a las labores de las redes educativas.	N Eventos apoyados por líderes sindicales que fortalecen a la red educativa.	Ficha de observación.	
<b>Resultado N° 4</b> Sistematización	1 documento de sistematización del trabajo por red educativa cada año.	Número de sistematizaciones en la red educativa.  Número de sistematizaciones difundidas en espacios regionales	Documento de sistematización.	Docentes de las redes educativas con aptitudes para la sistematización.  Organizaciones no gubernamentales financian el proceso.
<b>ACTIVIDADES</b>				
<b>Resultado N° 1</b>	4 talleres de formulación del plan de comunicación en el primer año	Número de talleres de formulación del plan de comunicación	Plan de comunicación	UGEL promueve y ejecuta talleres a nivel de Red.  Gobierno local participa en el plan de comunicación.
<b>1.1.</b> Elaboración de plan de comunicación en la red.				
<b>1.2.</b> Talleres de implementación del plan de comunicación.	2 talleres de implementación del plan de comunicación al año	Talleres de implementación del plan de comunicación.	Informes	
<b>1.3.</b> Talleres de seguimiento y monitoreo del plan	1 taller anual de seguimiento del plan.	Taller anual de seguimiento del plan	Informes	
<b>Resultado N° 2</b>	5 talleres anuales en la red educativa sobre formulación de proyectos innovadores.	Número de talleres de elaboración de proyectos	Documentos propuestas	Hay voluntad política de autoridades locales y educativas para la propuesta de incentivos.
<b>1.1.</b> Talleres de elaboración de proyectos en la red.	2 propuestas de proyectos educativos productivos elaborados en cada IIEE por los miembros de red en cada año.	Número de propuestas de proyectos en cada IIEE.	Documentos Propuestas	
<b>1.2.</b> Presentación de proyectos innovadores en los presupuestos participativos.	2 proyectos innovadores presentados en el presupuesto participativo son aprobados/incluidos en el primer año de gestión.	Número de proyectos aprobados en el PP  Número de acciones en los proyectos que generan incentivos a los docentes.	Proyecto de presupuesto participativo  Proyectos innovadores	

JERARQUÍA DE OBJETIVO	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>Resultado N° 3</b>	03 Talleres a nivel de red y durante el año.	Número de talleres	Planilla de asistencia	Autofinanciamiento de las redes educativas.  Apoyo de la cooperación internacional.
<b>3.1.</b> Talleres de capacitación, socialización y actualización docente.	90% de docentes participan en talleres de socialización, capacitación y actualización docente por año.	Número de docentes en talleres.  Número de docentes de la red	Resultados del test de los talleres	
<b>3.2.</b> Pasantías	70% Docentes y actores sociales de las redes han intercambiado experiencias y mejoran propuesta de currícula educativa en el primer año.	Número de docentes y actores sociales.  Número de docentes y actores sociales que intercambian experiencias	Proyecto de presupuesto participativo  Proyectos innovadores	
<b>Resultado N° 4</b>	5 talleres de sistematización al año.	Número de talleres	Informes de paso	Disponibilidad de recursos de las instituciones para la sistematización y difusión.
<b>4.1.</b> Talleres de sistematización dirigidos.				
<b>4.2.</b> Difusión de los avances de la red en espacios locales y regionales.	1 evento de difusión anual de las experiencias de las redes educativas en espacios locales o regionales	Número de eventos de difusión al año	Solicitudes de coordinación y/o autorizaciones.	



**PROPUESTA DE SISTEMA  
DE INFORMACIÓN EDUCATIVA  
DE LA REGIÓN CAJAMARCA – SIED**

**PROPUESTA DE SISTEMA  
DE INFORMACIÓN EDUCATIVA  
DE LA REGIÓN CAJAMARCA – SIED**



## 6.5. PROPUESTA DE SISTEMA DE INFORMACIÓN EDUCATIVA DE LA REGIÓN CAJAMARCA – SIED

### 6.5.1. SITUACIÓN

En la región de Cajamarca se observa que el sector educativo se desarrolla a través de sus Instituciones Educativas de diferentes niveles: inicial, primario, secundario y superior no universitario. Los procesos de desarrollo educativo están institucionalizados a nivel regional por la Dirección Regional de Educación (DRE) de Cajamarca; lo cual es parte de la estructura del Ministerio de Educación como Institución Educativa Nacional.

En la región Cajamarca como principio de descentralización, su estructura se extiende por las Unidades de Gestión Local (UGEL) para orientar, monitorear y evaluar los procesos educativos en cada una de las localidades provinciales; éstas a la vez se extienden a los distritos y comunidades tanto urbanas como rurales de éste último.

Para que la eficiencia, la eficacia y efectividad del desarrollo de estos procesos educativos se institucionalizan regionalmente para la toma de decisiones pertinentes a nivel regional para establecer alternativas de corrección y mejoramiento de los procesos educativos, en el caso que existieran alteraciones inadecuadas por la propia naturaleza de su desarrollo (intencional – no intencional), se necesita contar con información real y pertinente.

La DRE-Cajamarca, se alimenta de la información que proviene de las Instituciones Educativas de las diferentes comunidades que conforman los distritos de cada provincia de la región Cajamarca. Esta información en algunos casos no es completa. En otros casos es impertinente y en otros, es un conjunto de datos sin coherencia ni consistencia. La información supuestamente estructurada en cada Institución Educativa, está dada de primera mano por los docentes, por los directivos de dicha Institución. La información “estructurada o no” solamente contiene datos que corresponden a la parte interna de la Institución Educativa no teniendo en cuenta datos y/o información de su entorno.

Los directivos de la DRE, tratan de sistematizar inadecuadamente los datos y/o información “estructurada o no” que provienen de las UGEL, descritas en el párrafo anterior.

También se observa, que los directivos de la DRE necesitan información externa (Instituciones del sector educación y otros sectores), tales como: información educativa de otras regiones del Ministerio de Educación, de ONGs, tanto a nivel regional como nacional. Esta información externa la utilizan como un referente de control para que comparando con su información interna determinen el estado en el que se encuentran los procesos de desarrollo educativo en la región Cajamarca. Sin embargo, todos estos procesos de acopio de información interna y externa son deficientes, que se manifiesta en decisiones no acertadas de acuerdo a la realidad educativa de la región.

En cuanto a la transferencia de información desde las Instituciones Educativas hasta la central DRE a través de sus UGELs, es inapropiada porque existen canales de distribución inadecuados y en algunos casos se transfiere la información en instrumentos impresos, en otros casos discos magnéticos y en otros casos vía telefónica. Cuando llega a las UGEL, éstas solamente las agrupan para transferirlos a la DRE-Cajamarca, sede en la ciudad de Cajamarca. Observando en este proceso de transferencia pérdida, alteración e inutilización de la información.

Esta situación de transferencia de información entre las Instituciones Educativas y las UGELs se debe a la falta del desarrollo de potencialidades de los docentes que estructuran la información, transfieren la información y los que verifican y utilizan la información. También se debe a la no utilización de tecnologías existentes para dicho proceso. De la misma manera sucede cuando la DRE tiene que transferir la información de la toma de decisiones hacia las Instituciones Educativas de las UGELs.

Asimismo se observa que la información externa que debe utilizar la DRE-Cajamarca, es inaccesible porque ésta última no cuenta con el recurso humano y tecnológico para la selección, depurado, tratamiento, adecuación y distribución de la información.

#### 6.5.2. PROBLEMA

De la situación anteriormente descrita se desprende que el problema central es **“Deficiencia de la sistematización de la información educativa de la Región Cajamarca”**

### 6.5.3. OBJETIVOS

#### a. GENERAL

Implementar un Sistema de información educativa regional de acuerdo a las necesidades reales de la región Cajamarca.

#### b. ESPECÍFICOS

- Institucionalizar el Sistema de Información Educativa (SIED) en la Región de Cajamarca con el reconocimiento oficial de la Presidencia Regional de Cajamarca, en un tiempo inmediato después de la validación y puesta a consideración del proyecto, para el ordenamiento de la generación, estructuración, gestión y evaluación de la información.
- Capacitar al potencial humano miembros del Consejo Regional y Consejo Local de Información, a través de convenios institucionales con universidades de la localidad y/o de otras localidades, en un tiempo límite de seis meses, para garantizar la especialización del equipo técnico que dirigirá y orientará al SIED de la Región Cajamarca.
- Adquirir la infraestructura necesaria para el funcionamiento del SIED en la Región Cajamarca con sus Consejos Regionales y Locales de Información, a través de recursos propios de la Presidencia Regional y recursos de convenios con instituciones cooperantes locales y regionales, durante el primer año de implementación, para establecer la puesta en marcha del SIED.
- Diseñar el sistema informático del SIED en la Región Cajamarca, con el equipo técnico miembros del Consejo Regional de Información, con el apoyo de instituciones universitarias de la localidad a través de convenios, durante el tiempo límite de seis meses, para garantizar la producción, gestión, monitoreo y evaluación de la información.

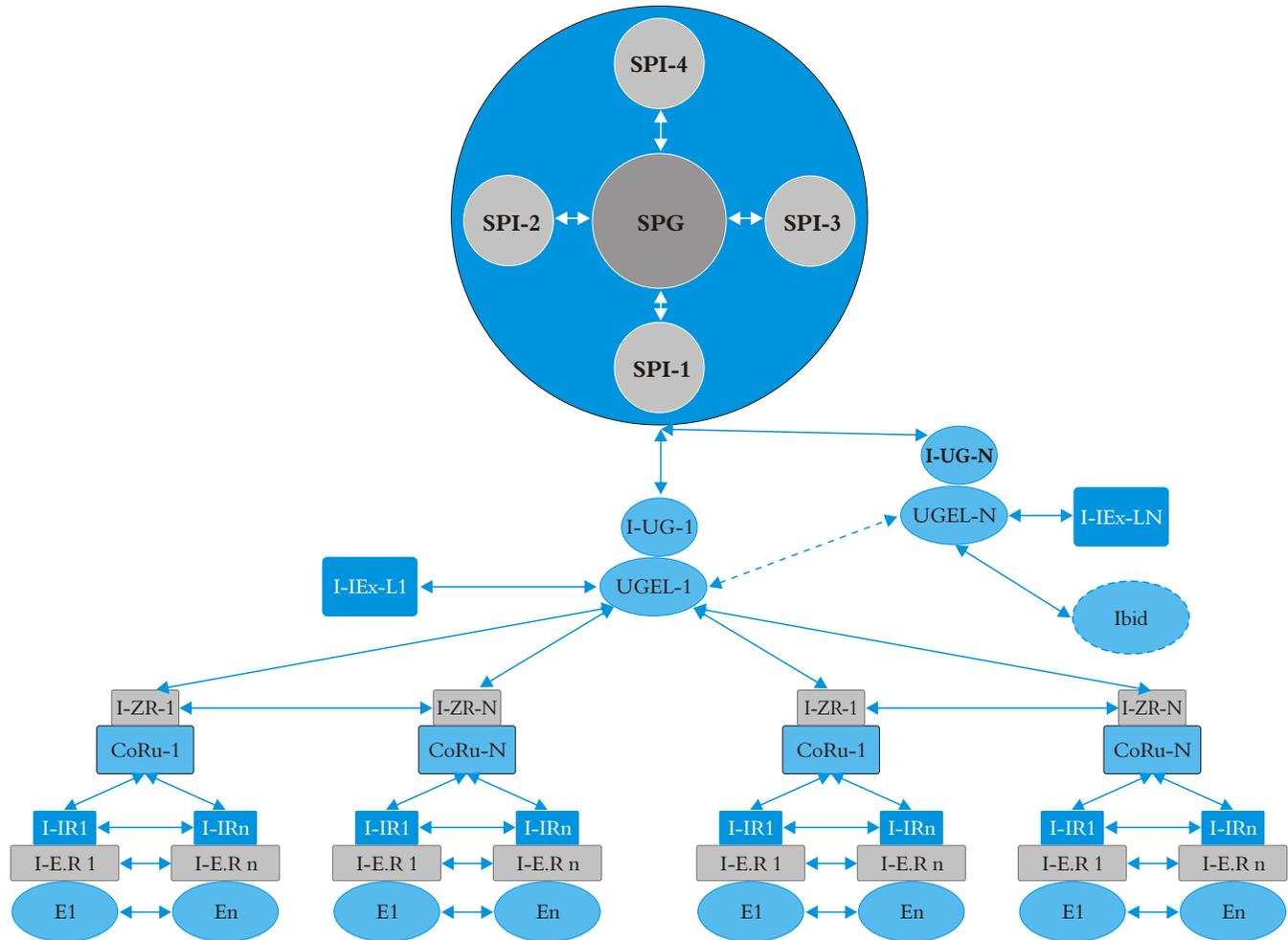
- Equipar el SIED en la Región Cajamarca con equipos de tecnología informática tanto para el Consejo Regional como para los doce Consejos Locales de información, con recursos existentes en la Presidencia Regional, recursos existentes en las UGELs, y con donaciones, en tres fases de un año por fase, para garantizar la puesta en marcha y el funcionamiento normal del SIED.
- Adquirir los servicios y útiles de oficina del SIED tanto para el Consejo Regional como para los doce Consejos Locales de Información, con recursos propios de la Presidencia Regional, la Dirección Regional de Educación y las doce UGELs, durante el tiempo que funcione realmente el SIED, para garantizar el mantenimiento continuo del mismo.

#### **6.5.4. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

En los siguientes cuadros observamos que la información de las Instituciones Educativas, tanto rurales (IR) como urbanas (IU), son producidas por las propias instituciones educativas (I.E ) y su entorno (E1...En).

Las coordinaciones rurales y urbanas (CoRu-1...CoRu-N; CoUr-1...CoUr-N) reciben las informaciones: IR1...IRn; y, IU1...IU n producidas por las instituciones educativas rurales y urbanas, respectivamente. Con estas informaciones las Coordinaciones producen la Información de las zonas rurales: IZR-1...IZR-N; y, de la zonas urbanas: IZU-1...IZU-N, respectivamente, de acuerdo a los estándares establecidos por el Sistema de Información Educativa Regional Cajamarca.

Gráfico N° 12  
 Sistema de Información Educativa - Región Cajamarca (½)



Las Unidades de Gestión Educativa Local: UGEL-1...UGEL-N reciben la información procesada de las diferentes Coordinaciones y la Información de Instituciones Externas de cada Localidad: IIE-L1...IIE-LN, respectivamente. Estas informaciones son procesadas, por cada UGEL, para producir la información integrada: IUG-1...IUG-N que sería enviada al Sistema Principal de Información Educativa Regional.

La información IUG-1...IUG-N ingresan al Sistema de Procesamiento General (SPG) a través del Sistema de Procesamiento de Información Uno (SPI-1); la cual constituye a la Información Educativa de la Región Cajamarca.

El Sistema de Información Educativa Regional Cajamarca se estructura con la información del Ministerio de Educación (I-ME) que ingresa al Sistema de Procesamiento General (SPG) a través del Sistema de Procesamiento de Información Dos (SPI-2). Con la información de cada uno de las otras Direcciones Regionales de Educación que ingresa al SPG a través del SPI-3. Con la información externa nacional e internacional (IEN; IEI) que ingresa al SPG a través del SPI-4. Y con la información educativa de la Región Cajamarca.

#### 6.5.5. INSTITUCIONALIZACIÓN

La institucionalización (organización) del Sistema de Información Educativa Regional – Cajamarca (SIEDC) se da a través de dos Consejos: Consejo Regional de Información y Consejo Local de Información.

El Consejo Regional de Información está constituido por cinco personas: Dos que se encargan del Sistema de Procesamiento de Información Uno (SPI-1), denominados **Coordinador Regional uno y Coordinador Regional dos**. Una que se encarga de los Sistemas de Procesamiento de Información Dos, Tres y Cuatro (SPI-2, SPI3 y SPI4), denominado **Coordinador Regional tres**. Una que se encarga del Sistema de Procesamiento General (SPG), denominado **Coordinador Regional General**. Y una que se encarga de gerenciar todos los procesos de información del SIEDC, denominado **Presidente (Gerente)**.

Cada Consejo Local de Información está constituido por una persona de la UGEL, denominado **Presidente (Coordinador Local)**; dos coordinadores de la zona rural (2), denominados **Coordinador Rural uno** y **Coordinador Rural dos**; y, un coordinador de la zona urbana (1), denominado **Coordinador Urbano**.

Existirán tantos Consejos Locales de Información como tantas UGELs existentes. Es decir, si existen doce UGELs entonces existirán 12 Consejos Locales de Información.

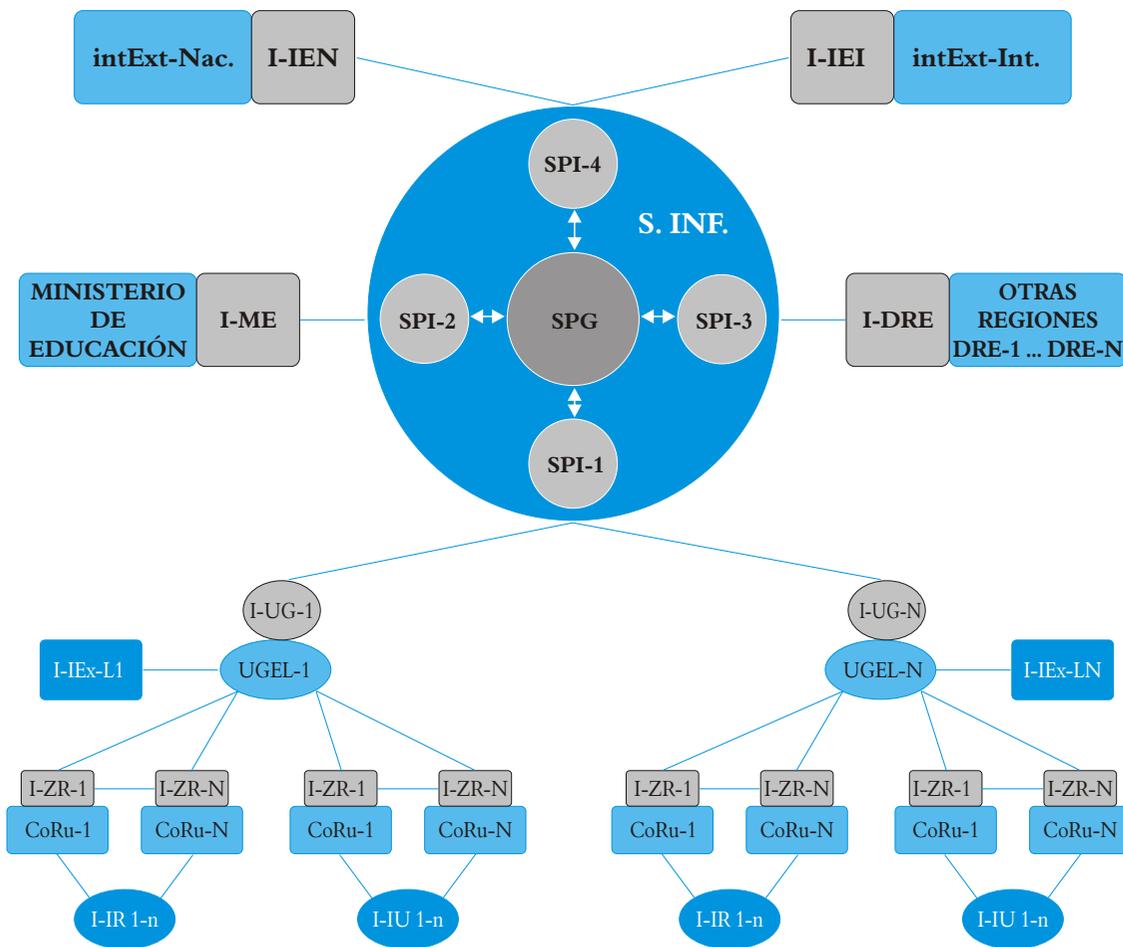
El reconocimiento institucional del Sistema de Información Educativa Regional Cajamarca se oficializa por el instrumento denominado “ordenanza” que el Gobierno Regional de Cajamarca tiene que expedir, sobre la base de la Resolución Directoral que la Dirección Regional de Educación (DRE) emitirá.

#### 6.5.6 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

La implementación de esta propuesta se desarrolla bajo seis (6) componentes: El **plan de acción** que orienta las actividades de implementación de acuerdo al tiempo de tres años consecutivos, dados en trimestres por año. El **potencial humano** que concretiza dichas actividades de acuerdo a la responsabilidad de cada uno de ello, individual y corporativamente. La **infraestructura** que da soporte físico, funcional y lógico para que la implementación se manifieste de forma real y concreta. La **tecnología informática** que soporta el procesamiento automatizado de la información de los procesos educativos de la Región Cajamarca con la interacción del potencial humano y la infraestructura anteriormente mencionados. Los **útiles de oficina** que auxilian y complementan la implementación del sistema de información tanto a nivel regional como local. Y los **servicios** pertinentes que son necesarios para la puesta en marcha del Sistema de Información e inicie su ciclo de vida temporal.

Para que la implementación se concrete en forma real es necesario obtener los siguientes resultados principales: Ordenanza de reconocimiento regional del Sistema de Información Educativo; 53 miembros capacitados y entrenados del Consejo Regional y de los Consejos Locales de Información; infraestructura y equipamiento; documento del diagnóstico de la información educativa en la Región Cajamarca; Sistema Informático diseñado; y, validación del Sistema de Información Educativa, por los diferentes usuarios y actores de la Región Cajamarca.

**Gráfico N° 13**  
**Sistema de Información Educativa - Región Cajamarca (2/2)**



## 6.5.7. COMPONENTES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

## A. Plan de acción

Cuadro N° 19

## Fase 1

N. Ord.	Actividades	Producto	Responsable	TRIMESTRE			
				I	II	III	IV
F1.1	Institucionalización del SIED oficialmente por la Presidencia Regional de Cajamarca	Resolución de Reconocimiento del SIED.	Presidencia Regional de Cajamarca	X			
F1.2	Capacitación del equipo técnico, miembros del Consejo Regional y Consejos Locales de Información.	53 miembros capacitados del Consejo Regional y de los 12 Consejos Locales de Información.	Gobierno Regional / DRE	X	X	X	
F1.3	Infraestructura y Equipamiento 1	Infraestructura y equipamiento (capital - Región)	Consejo de Información regional.		X		
F1.4	Diagnóstico descriptivo De la información educativa en la Región Cajamarca	Documento Diagnóstico	Consejo Regional y Consejo Local		X	X	
F1.5	Validación participativa del modelo SIDEC (autoridades y actores, Validación piloto)	Modelo validado	Consejo Regional y Consejo Local				X

**Cuadro N° 20**

**Fase 2**

N. Ord.	Actividades	Producto	Responsable	TRIMESTRE			
				I	II	III	IV
F2.1	Diseño del sistema informático del SIEDC	Sistema Informático	Gerente	X	X	X	
F2.2	Entrenamiento a Consejos Regional y Locales de Información	12 Consejos de Información Local y 1 Consejo de Información Regional.	Gerente		X	X	
F2.3	Equipamiento 2	Consejo Regional y Consejos Locales	Consejo regional	X	X		
F2.4	Validación piloto del sistema de información.	Sistema de Información validado	Consejo Regional y Local				X

Cuadro N° 21

## Fase 3

N. Ord.	Actividades	Producto	Responsable	TRIMESTRE			
				I	II	III	IV
F3.1	Convenios interinstitucionales con 4 Universidades de la Localidad, Municipalidad Provincial de Cajamarca, Microsof, Telefónica del Perú.	Formalización de Convenios	Gerente	X			
F3.2	Equipamiento 3	Equipamiento de Consejos a nivel Regional y Locales	Consejo Regional	X			
F3.3	Puesta en marcha del SIEDC	SIDEC en funcionamiento	Consejo Regional y Local		X	X	X
F3.4	Difusión de la información	Revista informativa digital e impresa.	Gerente		X		X

## B. Recursos para la implementación del SIED

Para la implementación del Sistema de Información Educativa Regional - Cajamarca se contará con los siguientes recursos.

**Cuadro N° 22**  
**Recursos y Descripciones**

Recursos	Descripción
<b>Humano</b>	- Equipo Administrativo - Equipo Logístico
<b>Infraestructura</b>	- Local - Material de Escritorio - Muebles y Enseres
<b>Tecnología</b>	- Equipo Multimedia - Paquete de Software

**SISTEMA DE MONITOREO Y  
EVALUACIÓN DE LAS  
POLÍTICAS EDUCATIVAS  
REGIONALES DE CAJAMARCA**

**SISTEMA DE MONITOREO Y  
EVALUACIÓN DE LAS  
POLÍTICAS EDUCATIVAS  
REGIONALES DE CAJAMARCA**



## 6.6 PROPUESTA DE SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

La propuesta **de sistema de monitoreo y evaluación** teniendo en cuenta la complejidad del sector y la heterogeneidad de sus diferentes agentes, considera tres elementos: actores, procesos e instrumentos, para su configuración.

**1.- Actores.-** Son aquellas instituciones, organizaciones y personas que dinamizan el desarrollo educacional por niveles que comprometidos con el proceso de implementación de las Políticas Educativas Regionales, asumen un compromiso de acompañar el seguimiento y evaluación a través del sistema.

**Cuadro N° 23**  
**Actores e Instrumentos de Gestión a Evaluarse**

NIVEL	ACTORES	INSTRUMENTOS DE GESTIÓN A EVALUARSE	
		A corto Plazo	A mediano Plazo
REGIONAL	Gobierno Regional	POA	Plan Estratégico de Desarrollo Concertado, sectoriales e intersectoriales.
	DRE	Plan de Inversión Anual	
	COPARE		
	MESA DE CONCERTACIÓN		
	SUTEC	Presupuesto participativo	Plan de inversiones multianual.
	ONGs		
	DIRESA		
MINAG			
PROVINCIAL	MUNICIPIO	Plan Operativo Anual, Plan de Inversión Anual	Plan Estratégico de Desarrollo Concertado, sectoriales e intersectoriales.
	UGEL		
	COPALE	Presupuesto participativoivo.	
	MESA DE CONCERTACIÓN		
	SUTEC		

NIVEL	ACTORES	INSTRUMENTOS DE GESTIÓN A EVALUARSE	
		A corto Plazo	A mediano Plazo
<b>DISTRITAL</b>	MUNICIPIO	Plan Operativo Anual,	Plan Estratégico de Desarrollo Concertado, sectoriales e intersectoriales
	MESA DE CONCERTACIÓN	Plan de Inversión Anual	
	COPALE	Presupuesto participativo	
<b>INSTITUCIONAL</b>	INST. EDUC.	Plan Operativo Anual,	Plan Estratégico Institucional,  Plan de Desarrollo Institucional.
	CONEI	Plan Curricular de Centro.	

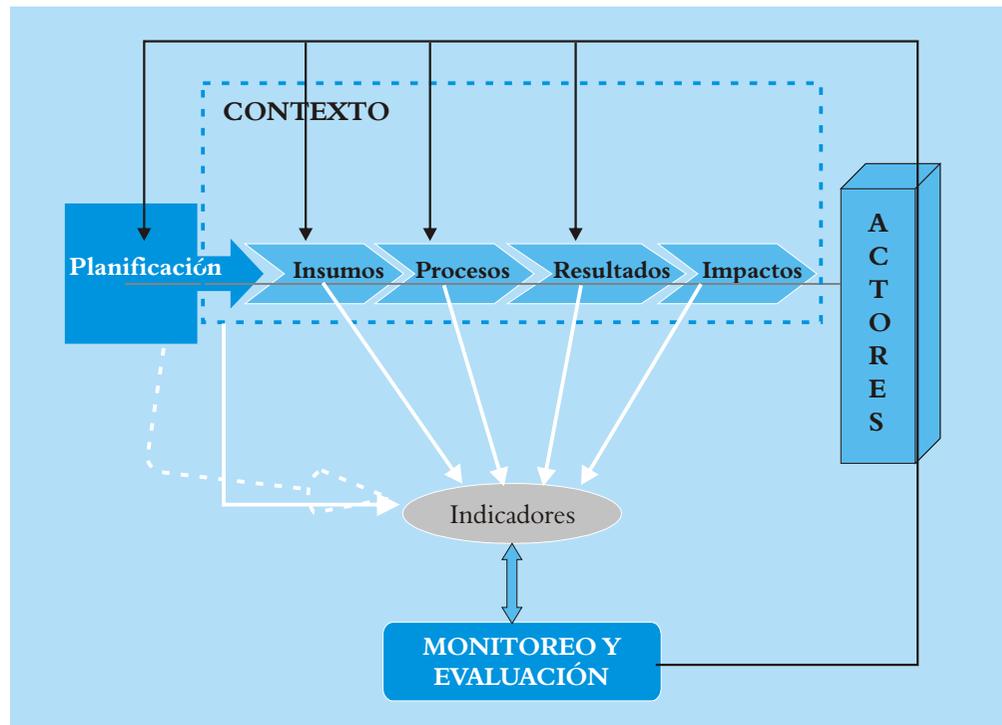
Estos actores brindan información de sus procesos de gerencia o planificación, de gestión de recursos o área logística y de operación o implementación, así como, si contara, con elementos de verificación de sus resultados e impactos, que de manera interna hayan obtenido. Esta información es recogida, analizada, calificada y devuelta como retroalimentación por el sistema de monitoreo y evaluación según gráfico<sup>9</sup> que a continuación detallamos.



Taller CONEIS y COPALES  
Noviembre - 2006

<sup>9</sup> Adaptado del documento de trabajo: “Sub Sistema De Seguimiento, Análisis Y Evaluación De Planes De Mediano Plazo”, publicado por la secretaria de planificación del Ministerio de Educación septiembre del 2006.

Gráfico N° 14  
Flujo del Sistema de Monitoreo y Evaluación

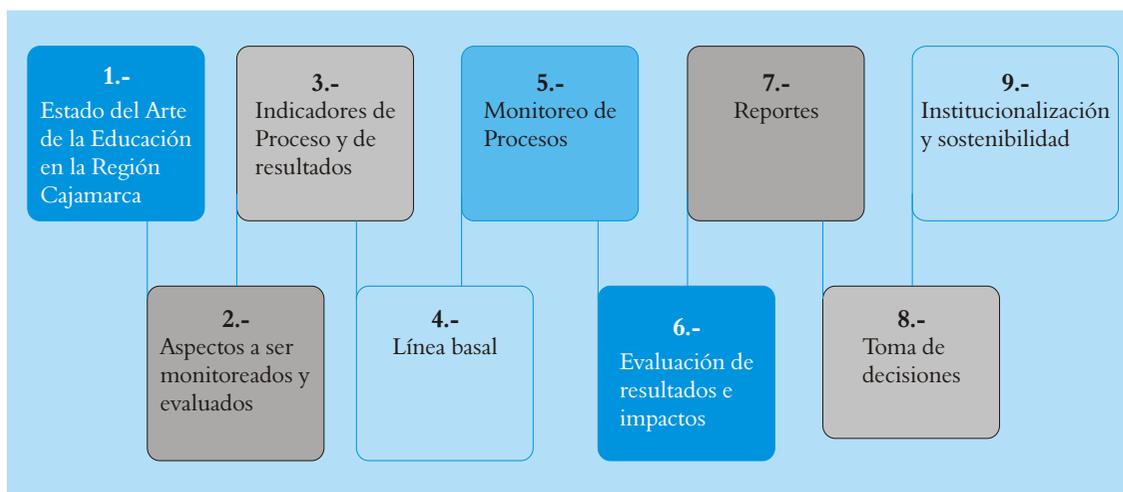


- Leyenda:
-  Involucramiento de actores
  -  Acopio de Información
  -  Retroalimentación

**2.- Procesos.-** Entiéndase en el proceso al conjunto de pasos organizados que van a permitir monitorear y evaluar el cumplimiento de las políticas educativas. Para lo cual se han diseñado 9 pasos metodológicos basados en resultados<sup>10</sup> (gráfico N° 15):

**Gráfico N° 15**

**Pasos del Sistema de Monitoreo y Evaluación de las Políticas Educativas Regionales**



**3.- Instrumentalización del sistema.-** Los instrumentos para recolección de información son múltiples y, como hemos visto en el caso de los indicadores, estos pueden servir para recoger y organizar información tanto cuantitativa como cualitativa.

<sup>10</sup> Adaptado del texto Diez pasos para un Sistema de Monitoreo y Evaluación Basado en Resultados, publicado por el Banco Mundial. En La Iniciativa de Comunicación May 05 2005.

**Cuadro N° 24**  
**Instrumentos de Sistema de Monitoreo y Evaluación**

HERRAMIENTA	INSTRUMENTO	TÉCNICA
Metodología para evaluación de políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes de desarrollo concertado sectorial e intersectorial.</li> <li>- Acuerdos y compromisos nacionales e internacionales.</li> <li>- Informe de ejecución de actividades y presupuestos.</li> <li>- Reportes estadísticos internos y externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de recopilación de información de fuentes secundarias.</li> <li>Encuesta.</li> <li>Entrevista.</li> <li>Entrevista a grupo focalizado.</li> <li>Estudio de Objetos.</li> </ul>
Metodología para evaluación de planes estratégicos con énfasis en el cumplimiento y consistencia de las actividades, y en la determinación de prioridades a partir de la identificación de brechas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley de creación.</li> <li>- Reglamento de organización y funciones.</li> <li>Planes estratégicos y operativos del sector.</li> <li>- Evaluaciones nacionales y regionales de rendimientos a los actores del sector de educación.</li> <li>- Estudios e informes elaborados por diversas organizaciones confiables (UNESCO, BID, SUTEC, ONG).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz de recopilación de información de fuentes secundarias.</li> <li>- Encuesta.</li> <li>- Entrevista.</li> <li>- Entrevista a grupo focalizado.</li> <li>- Estudio de Objetos.</li> </ul>
Metodología de pronóstico de escenarios futuros que determinan el sistema educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios retrospectivos y prospectivos</li> <li>- Informes internacionales y nacionales sobre mega tendencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz de recopilación de información de fuentes secundarias</li> <li>- Encuesta</li> <li>- Entrevista</li> <li>- Entrevista a grupo focalizado.</li> </ul>

**4. Estrategia general de implementación de la propuesta de monitoreo y evaluación.** Se propone una estrategia participativa de implementación progresiva del sistema de monitoreo y evaluación de las políticas educativas regionales de Cajamarca, que comprende:

**a. Conformación de los equipos de monitoreo y evaluación**

- Estructuración y reconocimiento de equipos de monitoreo y evaluación a nivel de institución educativa, UGEL y Dirección Regional de Educación. Involucrando la participación de actores del sector y externas a éste.

**b. Acopio de información básica y análisis**

- Recopilación estadística que permita definir las características de los beneficiarios del Sistema educativo; sobre la realización de actividades de las instituciones que conforman el Sector educación.
- Recopilación de indicadores generales sobre el contexto, nacional e internacional, en el cual se desarrolla el Sistema Educativo.
- Análisis de las funciones y competencias de las instituciones que conforman el Sector Educación, en relación con las actividades planificadas.

**c. Análisis retrospectivo y prospectivo**

- Identificación de brechas existentes en términos de la prestación del servicio educativo y de acuerdo con las expectativas y/o demandas de los beneficiarios.
- Identificación de brechas existentes en términos de las competencias que demanda la sociedad en los beneficiarios.
- Recopilación de información sobre diversos modelos de gestión del Sistema educativo e identificación de Factores Críticos de Éxito.
- Identificación de prioridades en la planificación de actividades y proyectos en el Sistema educativo.

#### d. Socialización de la información

- A través de reportes, medios de comunicación escrita, radial, televisiva, paneles, etc. que dan cuenta de los resultados del proceso y que sirvan para que los actores de manera informada tomen decisiones. A continuación se presenta una propuesta preliminar de matriz de monitoreo y evaluación formulada participativamente en los talleres realizados para la elaboración de este sistema.

**Cuadro N° 25**

#### **Propuesta de Matriz de Monitoreo y Evaluación**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADO	LINEAMIENTO DE POLÍTICA	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
1.- Fortalecer las capacidades locales para la gestión participativa y democrática de la educación con una visión holística e integradora.	1.- Proyecto Educativo Regional, Provincial, distrital, red educativa e institucional, Corredores Económicos o cuencas hidrográficas.	1.- Consejos Participativos fortalecidos para proponer y ejecutar propuestas educativas.	Participación Comunitaria	N° de propuestas educativas implementadas con participación activa de consejos participativos.	Encuesta
2.- Promover la participación de la comunidad en la gestión y descentralización educativa orientadas hacia el paradigma del Desarrollo Humano.	2.- Diseño, implementación y validación de un modelo de gestión educativa participativa y democrática.	2.- Educación para contribuir a superar la pobreza y lograr el desarrollo regional  3.- Articulación entre la política educativa y la calidad de la gestión.	Eficiencia	% de instituciones educativas involucradas en acciones de la gestión del sector con organizaciones de la sociedad civil, para el desarrollo local.	Encuesta

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADO	LINEAMIENTO DE POLÍTICA	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Objetivo 3: Promover el desarrollo de escuelas innovadoras orientadas hacia el logro de la calidad educativa, garantizando aprendizajes de calidad de niños y jóvenes en todos los niveles y modalidades.	3.- Escuelas innovadoras que desarrollan capacidades de los estudiantes, propiciando aprendizajes exitosos de manera crítica, creativa y en un clima de convivencia grata y enriquecedora.	4.- Evaluación pertinente de logros de aprendizaje y de la calidad educativa con fines de acreditación  5.- Promover el desarrollo de Escuelas productivas acorde a las potencialidades de su comunidad.  6.- Construcción y desarrollo curricular holístico, sistémico, pertinente, futurible y flexible en el marco de la calidad educativa y de las dinámicas socioeconómicas  7.- Afirmación de la identidad local, regional y nacional en el marco de la interculturalidad.  8.- Impulsar una cultura de desarrollo institucional orientada hacia la acreditación	Efectividad y calidad	Nº de evaluaciones transparentes y periódicas a actores del sistema educativo.  % de II.EE que presentan experiencias exitosas en proyectos productivos.  Nº de programas de afirmación de la identidad local, regional, con enfoque intercultural.  Nº de II.EE. que han aprobado un proceso de acreditación, demostrando la implementación de Planes Curriculares de Centro en el marco de la propuesta pedagógica regional.	Encuesta y Grupos Focales

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADO	LINEAMIENTO DE POLÍTICA	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
4.- Adecuada selección y formación docente que responda a las necesidades educativas de la región.	4.- Cuerpo docente desarrolla su práctica pedagógica de manera ética y competente, se identifica con la comunidad donde trabaja y es valorado por ella y por sus estudiantes.	9.- Afirmación personal, profesional y social del docente.	Eficiencia	Nº de docentes que incrementan su autoestima profesional.	Grupos Focales
5.- Disminuir los índices de exclusión a través de una propuesta educativa alternativa.	5.- Disminución de las brechas de desigualdad en el acceso a la educación de calidad, articulando lo urbano con lo rural, lo masculino con lo femenino, edad oportuna y extraedad, presencia y escasez de recursos económicos y discapacidad.	10.- Desarrollar una propuesta de Educación inclusiva y equitativa dirigida a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.	Efectividad y calidad	Índices de analfabetismo, ausentismo, repitencia, deserción y bajo rendimiento escolar de estudiantes de sectores vulnerables disminuyen.  % de cumplimiento de programas, proyectos y campañas educativas de inclusión.	Revisión de fuentes secundarias.  Encuestas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADO	LINEAMIENTO DE POLÍTICA	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
.6.- Desarrollar una educación superior tecnológica de calidad que contribuya al desarrollo y la competitividad regional.	.6.- Profesionales técnicos egresados con un alto nivel competitivo para el mercado laboral.	11.- Fortalecimiento del servicio educativo de calidad universitario y técnico que conozca la realidad cultural y contribuya al desarrollo regional en la oferta de servicio técnico de calidad.	Efectividad y calidad.	Nº de experiencias significativas que contribuyan al conocimiento y desarrollo de la realidad regional, ejecutadas por instituciones de educ. Superior.	Grupos focales
	7.- IST articulados social y económicamente con la comunidad. 8.- Docentes de los IST capacitados, actualizados e innovadores y éticos. 9.- IST con autonomía administrativa y financiera.	12.- Fortalecimiento de las capacidades locales para una práctica pedagógica de calidad. 13.- Contribución a la autonomía institucional y a la participación social en el marco de la descentralización educativa.	Participación Comunitaria.	% de Instituciones Superiores que participan en el COPARE y COPALEs.	Encuesta
7.- Una educación financiada, gobernada con transparencia y que logra resultados.	10.- Financiamiento que asegure el logro de capacidades de gestión, eficaz y transparente.	14.- Asignación sostenida del gasto de inversión que asegure la calidad de los aprendizajes. 15.- Uso de recursos humanos, financieros, con equidad, inclusión y eficacia.	Sostenibilidad	% de presupuesto regional orientado a asegurar una educación de calidad. Nº de Comités de vigilancia implementados a nivel provincial.	Fuente secundaria. Encuesta, Grupos focales.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADO	LINEAMIENTO DE POLÍTICA	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
		16.- Sistema de vigilancia social de la implementación de políticas.			
8.- Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad.	11.- Pobladores, organizaciones, instituciones y medios de comunicación ejercen su rol educativo para el desarrollo de su comunidad.	17.- Gobierno regional y local asumen su rol de educador y formador de ciudadanos gobernando democráticamente.  18.- Empresas, organizaciones sociales y políticas y asociaciones civiles comprometidas con la educación de la comunidad y su formación ciudadana.	Sostenibilidad	Nº de actividades concertadas realizadas por el gobierno regional y local, con empresas, organizaciones sociales, políticas y asociaciones civiles comprometidas con la educación de la comunidad.	Encuesta, Grupos focales

#### e. Evolución del Sistema de Monitoreo y Evaluación

A partir del próximo año, SMyE debe ser implementada a partir de un piloto en una UGEL para lo cual se contempla tres etapas que consolidan el sistema.

##### **Primera Etapa (1 año) se logrará la organización de SMyE**

Comienza con la conformación de un equipo de Monitoreo y Evaluación, los cuales desarrollarán las 8 primeras fases de la metodología del diseño del sistema, que se describe en el gráfico N° 15.

1. Revisión del Estado del Arte de la Educación de la Región Cajamarca y de definición de sus prioridades territoriales, en materia de educación.
2. Definición de aspectos hacer monitoreados y evaluados.
3. Determinación de indicadores de procesos y resultados.
4. Elaboración de Línea Basal.
5. Monitoreo de procesos.
6. Evaluación de resultados e impactos.
7. Deportes
8. Toma de decisiones.

Ello supone validar la metodología e instrumento de evaluación.

**La segunda etapa de extensión y transición** (segundo año). Comprende el desarrollo de capacidades de actores para asumir el monitoreo y evaluación de las políticas educativas públicas regionales en espacios mayores, la Cuenca, La Sub Región y/o la Región. Contagiado a otras Unidades de Gestión Educativa a sumar esfuerzos en la implementación del sistema. Para lo cual la metodología y los instrumentos de monitoreo y evaluación validados son de trascendental importancia. En esta fase un elemento igualmente importante es la voluntad y compromisos Políticos.

**Tercera etapa de institucionalización** ( a mitad del segundo año). Establecida por dos aspectos relevantes, la legislación del sistema por los propios actores y el reconocimiento mediante Ordenanza y/o Resolución Regional una vez demostrada su utilidad en la toma de decisiones, la consecución de los objetivos y la retroalimentación que debe contemplar la supervisión educativa.

## VII BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. Aguilar Villanueva, L. F. (1994). “La Hechura de las Políticas”. México DF: Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial
2. Cabanillas, Ricardo. “Calidad Educativa, Políticas y Desarrollo Regional”. Presentación Power Point para Foro Educativo. Cajamarca, Setiembre 2006
3. C.A. BOER “Detrás de la apariencia – hacía la descolonización de la educación” . 1º Edición PRATEC. Lima 2002
4. Casteñeda Burgos, Juna, “Propuesta de Gestión en el marco del Proyecto Educativo Regional – Cajamarca”. OEI, COPARE, DRE. Cajamarca 2006
5. Consejo Nacional de Educación “Proyecto Educativo Nacional – al 2021. Lima Noviembre 2006. 6. Cortazar Velarde, Juan Carlos “Una mirada estratégica y gerencial de la implementación de los programas sociales”. INDES – BID. Marzo 2005
7. CUBA MARMANILLO, Severo, “La descentralización educativa: proceso de empoderamiento de los actores locales, en la descentralización de la educación” ., Lima: Tarea, 2000 (Materiales para la Discusión. Avances)
8. Dirección Regional de Educación Cajamarca. “Memoria de Gestión 2005”. Cajamarca
9. Gaitan Pajares, Evelio. “A tiempo para avanzar – Nueva visión de la Administración Educativa en Cajamarca”. Municipalidad Provincial de Cajamarca, Mesa de Concertación Educación y Cultura. Diciembre 1997. Cajamarca
10. Horna Mendoza, Nelly “Estudio Exploratorio del Estado del Arte de la Gestión Educativa Participativa y Democrática, a nivel internacional, nacional, regional y local” . OEI, COPARE, Mayo 2006.

11. Iguíñez Echevarria, Manuel; Miranda Blanco, Arturo; Sánchez Cueva, Elena. “Cajamarca: Lineamientos para una política Regional de Educación”. Asociación los Andes de Cajamarca. Edición Julio 2006
12. Mancebo María Ester, “Larga marcha de una reforma exitosa: de la formulación a la implementación de políticas educativas”. Universidad de la República y Universidad Católica del Uruguay Febrero del 2001
13. Manfred Max-Neef, Antonio Elizalde y Martín Hoppenhayn, “Desarrollo a Escala Humana”
14. Meny, I.- Thoenig, J.C. (1992). “Las políticas públicas”. Barcelona: Ariel Ciencia Política.
15. Morin E. “Epistemología de la Complejidad” SCHNITMAN (comp.) Nuevos paradigmas, cultura y Subjetividad. Buenos Aires. 1994
16. PNUD, “Informe de Desarrollo Humano Perú 2005”. Primera Edición. Lima 2005
17. Polan Lac i. “Diagnósticos equivocados” (Versión electrónica) 18. Polan Lac i “El agro padece por falta de conocimientos útiles pero los educadores "cierran los ojos" y se "lavan las manos" (Versión electrónica)
19. Rengifo V, Grimaldo “ Por qué la escuela no es amable con el saber de los niños campesinos ”. Pratec, Lima, abril, 2001.
20. Servicio de Información N 7. Recopilación de artículos de revistas educativas nacionales e internacionales - Lima, septiembre de 2002
21. Ley general de educación N 28044
22. Ley del profesorado N 24029
23. Ley de modificatoria de la Ley del Profesorado N 25512
24. Ley de promoción de la Inversión en la educación Decreto Legislativo N 882
25. Ley de bases de la descentralización LEYN 27783
26. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales LEYN 27867
27. Ley de Municipalidades LEYN 27972

28. Plan Nacional de Educación para todos
29. Decreto Supremo N° 09-2005-ED-Reglamento de la gestión del Sistema educativo
30. Proyecto Educativo Nacional al 2021-Consejo Nacional de Educación
31. Perspectivas de la Descentralización en el Perú- MED-OEI
32. Comunidad de aprendizaje Río Verde.”Una Experiencia de Gestión Local”-Juan Samaniego Froment-Ecuador
33. Hacia un Proyecto Educativo Nacional Propuesta del Consejo Nacional de Educación
34. Plan de igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Varones distrito de Cochabamba-Chota
35. Abramos Paso a la educación Inclusiva Consejo Nacional de Educación
36. Objetivos de la educación regional Una Propuesta para la región Nor Oriental del Marañón Revista tarea N° 27-Lima Set. 1991-Juan Castañeda
37. Descentralización y Buen Gobierno Compendio de Normas Defensoría del pueblo.
38. Estado del Arte de la región Cajamarca OEI-DRE-UNC-COPARE
39. Perfil Educativo de la Región Cajamarca MED USAID
40. Guía para la Formulación Concertada del PER- Luis Salazar Patricia Andrade
41. Proceso de Descentralización 2004: Balance y recomendaciones para una agenda pendiente
42. Estudio de actores sociales: Enfoques, intereses y compromisos con la Descentralización educativa Consejo Nacional de Educación
43. Cajamarca : Lineamientos para una Política Regional de Educación Manuel Iguñiz



## VIII ANEXOS

- 1.- Resolución de aprobación del PER.
- 2.- Participantes en la construcción del PER Cajamarca
- 3.- Organizaciones y/o instituciones
- 4.- ONGs, programas y asociaciones
- 5.- Municipalidades
- 6.- Mesas de Concertación
- 7.- Redes Educativas
- 8.- Instituciones Públicas y Privadas
- 9.- Medios de Comunicación
- 10.- Estudiantes
- 11.- Apoyo Logístico
- 12.- Comité Directivo del COPARE
- 13.- Comité Técnico del COPARE
- 14.- Equipo Técnico de Apoyo
- 15.- Glosario de abreviaturas

**Anexo 01**  
**Resolución de Aprobación del PER**


**GOBIERNO REGIONAL - CAJAMARCA**  
**DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN**  
 "Año de la Consolidación Democrática"

**RESOLUCIÓN DIRECTORAL REGIONAL N° 5636-2006-ED-CAJ.**

Cajamarca, **24 NOV 2006**

Visto el oficio N° 0015-2006-GR. CAJ/DRE-DGP/COPARE y demás documentos que se adjuntan:

**CONSIDERANDO:**

Que, Mediante Ley N° 28044, Ley General de Educación y su modificatoria Ley 28123 que establece lineamientos generales de la Educación y del Sistema Educativo Peruano el mismo que comprende, entre otros, la Gestión del Sistema Educativo, descentralizado, simplificado, participativo y flexible.

Que, mediante D.S. N° 009-2005-ED, se aprueba el Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo y en el Capítulo II referente a Consejo Participativo Regional de Educación (COPARE), en su Art. 58° lo define como la instancia de participación, concertación y vigilancia en la elaboración, seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo Regional-PER, y el Art. 59° de las funciones inciso a) Canaliza la participación de la Sociedad Civil en la Gestión Educativa del Gobierno Regional, mediante su intervención democrática en la elaboración, seguimiento y evaluación del PER;

Que, mediante R.D.R. N°5657-2005-ED-CAJ se conforma el Comité Directivo del Consejo Participativo Regional de Educación (COPARE) de la Dirección Regional de Educación Cajamarca y Reestructurada mediante R.D.R. N° 2511-2006/ED-CAJ;

Que, habiéndose elaborado de manera participativa el Proyecto Educativo Regional con participación de diferentes actores de las 13 provincias y aprobado en Asamblea del Consejo Participativo Regional de Educación (COPARE), según Acta del 4 de setiembre del 2006

Que, asimismo, en el Art 62° del D.S. N° 009-2005-ED establece que es función de la Dirección Regional de Educación aprobar mediante Resolución Directoral el Proyecto Educativo Regional-PER con conocimiento previo de la Gerencia de Desarrollo Social;

Estando a lo actuado por la Dirección de Gestión Pedagógica, la Secretaría Técnica del Consejo Participativo Regional de Educación, y lo dispuesto por el Despacho Directoral, y:


**GOBIERNO REGIONAL - CAJAMARCA**  
**DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN**  
 "Año de la Consolidación Democrática"

**RESOLUCIÓN DIRECTORAL REGIONAL N° 5636-2006-ED-CAJ.**

De conformidad con la Ley N° 28044, Ley General de Educación y su modificatoria Ley 28123 y el D.S. N° 009-2005-ED;

**SE RESUELVE.**

Artículo 1° **APROBAR** las Políticas Educativas del Proyecto Educativo Regional, que consta de ocho (8) Objetivos Estratégicos, ocho (8) Resultados, dieciocho (18) Políticas Generales y las medidas establecidas para cada una de las Políticas Educativas;

Artículo 2° **ELEVAR**, la presente Resolución y todo lo actuado a la Presidencia del Gobierno Regional, para su ratificación mediante Ordenanza Regional, y se considere en las asignaciones presupuestales para la implementación de las Políticas Educativas Regionales.

Artículo 3° **DISPONER**, que en cada una de las UGELs se tenga como documento normativo el Proyecto Educativo Regional- PER, para la implementación, monitoreo y evaluación de las Políticas Educativas Regionales y para el trabajo de Programación Curricular en cada una de las instituciones Educativas con carácter de obligatorio.

Regístrese y Comuníquese



**Prof. OSCAR BENJAMÍN SÁNCHEZ CUBAS**  
 Director Regional de Educación  
 CAJAMARCA

  
 OSCAR BENJAMÍN SÁNCHEZ CUBAS  
 AGD/DGP  
 ESS/COPARE  
 PRN° 6008  
 Tiraje 40  
 cc archivo

  
 Lo que transcribe a Ug. para su cumplimiento y demás fines.  
 y  
 Prof. CRISTINA C. FLORES ESPEROS  
 Edición de Actos Administrativos  
 Dirección Regional de Educación  
 CAJAMARCA

**Anexo 02**  
**Participantes en la Construcción del PER Cajamarca**

NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN	PROVINCIA
Mag. Enrique Vera Viera	UNC	Cajamarca
Mag. Ricardo Cabanillas Aguilar .	UNC	
Gilberto Araujo Barboza	UNC	
Mag. Rosa Reaño Tirado	UNC	
Prof. Dominico Terrones Salazar	UNC	
Dr. Alfredo Jimeno Mora	UNC	
Prof. Andrés Valdivia Chávez	UNC	
Prof. Demóstenes Marín Chávez	UNC	
Prof. Virgilio Gómez Vargas	UNC	
Ing. Dora Cristina Rabanal Pita	UNC	
Yter Antonio Vallejos Díaz	UNC	
Eddy Ramírez Andia	UNC	
Burga Cabrera Rosel	UNC	
Cornelio Núñez	UNC	
Jorge Tejada Campos	UNC	
Juan Castañeda Burgos	UNC	
Teresa Elguera Jave	UNC	
Lic. Lorenzo Fernández	DINEIBIR	
Carlos Gallardo Burgos	DINEIBIR	
Prof. Enna Victoria Santillán Ortiz	EDOC	
Elmer Ramos Sánchez	AULAS ABIERTAS	
Elizabeth Díaz Llanos	AULAS ABIERTAS	
Hilda Silva Chávez	AULAS ABIERTAS	
Venilde Díaz Rojas	AULAS ABIERTAS	
Celina Ramos Cueva	AULAS ABIERTAS	
Carlos Alberto Chávarry Serrano	AULAS ABIERTAS	
Telmo Malca Silva	GOBIERNO REGIONAL	
Antonio Gálvez Horna	UPN	
Ronal Armando Becerra Castro	FORO SALUD	
Manuel Cueva Rojas	UPAGU	
Nelly Horna Mendoza	CARE	
Aurora Ana Portal García	EDOC	
Doris Rosario Saldaña Sánchez	RADIO CAMPESINA	
Jorge Malca Chávez	REPORTERO	
David Ernesto Marín Espinoza	SENATI	
Hernán Santa Cruz Mendoza	ASOCIACION J.H.	
Socorro Barrantes Zurita	AMF	
Esgardo Ugas Arana	Red Bendiza	

Elvira Plasencia Monzón  
 Jorge García Velezmoro  
 Rubén Martos Sangay  
 Nancy Briceño Salazar  
 Nancy Barrantes Sánchez  
 Liz Chávarry Sánchez  
 Yuri Rojas Ruiz  
 Gema Silva Escalante  
 Tania Atalaya Vásquez  
 Rafael Escobar  
 Homero Paredes  
 Yorc a Torres Torres  
 Alsina Zegarra Sánchez  
 Ligia Rodríguez Pajares  
 Pastor Díaz  
 Jaime Alcalde Giove  
 Ulises Bazán Quispe  
 Ney Díaz Fernández  
 Zoila Vigo Obando  
 Andrés Guevara Díaz  
 Alfredo Mires  
 Pedro Sánchez Legras  
 Elfer Miranda Valdivia  
 Fredy Postigo Infante  
 Sergio Sánchez Ibañez  
 Pablo Sánchez de Francesca  
 María Janny Van Dalssen  
 Elisa Martos Huaman  
 Santiago Luzón Velásquez  
 Luz Esther Chavez Toledo  
 Paula Plasencia Gallardo  
 Luis Alfredo Llaque Silva  
 Merardo Escobedo Camilo  
 Nelly Martinez Neciosup  
 Rosa Zamora La Torre  
 Gianina E. Calderon Perez  
 Teresa Bazan Sanchez  
 Elia Mercedes Spelucin Villar  
 Olga Alvarado Martínez  
 Segundo Malimba Chugnas  
 Berciola Mendoza Cabanillas

II.EE. LA MASMA  
 SOCIOLOGO  
 DOCENTE  
 GRUFIDES  
 DOCENTE  
 ESTUDIANTE UNC  
 ESTUDIANTE UNC  
 ESTUDIANTE UPSP  
 PRONEPA  
 ITDG  
 CONS. SALUD  
 EDUCARTE  
 AULAS ABIERTAS  
 CRISTO RAMOS  
 SER  
 ISP Hno. VEG CAJ  
 ISP Hno. VEG CAJ  
 CARE  
 MCLCP  
 DRE  
 RED BIBLIOT. RURAL  
 EAPS-UNC  
 Pos. Grad. UNC  
 SUTEC  
 GRUFIDES  
 GRUFIDES  
 ARMAYLLU  
 BOLETIN ADER  
 II.EE. DOS DE MAYO  
 II.EE.P RAMON CASTILLA  
 CHAMPAGNAT  
 II.EE. SANTA BARBARA  
 II.EE. 82113  
 II.EE. 82155  
 II.EE. JUAN PABLO  
 SANTA TERESITA  
 ALDEA INFANTIL S.A.  
 CHAMPAGNAT  
 DRE  
 ACADEMIA QUECHUA  
 II. EE. BELLAVISTA ALTA

Cajamarca

Edith Margoth Bazán Vargas Alcira Chuquivigel Fernández Virgilo Correro Fernández Robert Rivera Zamora Miguel Morales Díaz Sonia Castañeda Santa Cruz Jaime Cerna Pereyra Gonzalo Valdera Urteaga Felipe Torres Leal Jorge Mendo Cerna Doris Miranda Villanueva Emperatriz Sánchez Cueva Fermina Arroyo Saldaña Teodocio Benites Sánchez Yolanda Pérez Vásquez Marleny Carrasco Condori. Lucila Cerna Sánchez Elizabeth Salazar Alvarado Angel Briones Rabanal Nilda Gamarra Cabanillas Maritza Elena Camacho Chávez Alicia Margoth Bringas Abanto Irene Ruiz Salazar Francisco Pajares Bazán Selene Abanto Becerra Filomena Cáceres Vásquez Nery Alejandro Roncal Vásquez Kentel Coronel Julia Jhony Chávez Sánchez Wilfredo Vásquez Llanos David Guayan Goicochea Leoncio Paredes García Franklin Montenegro Cabrera Doris Bardales Salazar Nelly Álvarez Méndez Juan Arana Narro Nora Reyes Álvarez Morades Pérez Carrasco Gabriel Zelada Sánchez Dolores Ayay Chilón	CHAMPAGNAT CHAMPAGNAT ODEC II.EE. LUIS REBAZA N. CESANTE JUAN XXIII II.EE. PACHACUTEC DOCENTE II.EE LA FLORIDA II.EE. MARCOBAMBA II.EE. 82064 II.EE. 82011 II.EE.82064 ARMAYLLU JUAN XXIII II.EE. 82023 MANTHOC SAN VICENTE DE PA L CENTRO ESPECIAL II.EE. 82011 II.EE. N° 55 DIRECTORA TARCISIO BAZÁN DRE OBP DRE CEDEPAS ASOCIACION J.H. CEDEPAS REGIDOR I.E. SAN RAMÓN REGIDOR I.E. SANRAMÓN REGIDOR I.E. SANRAMÓN REGIDOR I.E. SANRAMÓN ALCALDE I.E. SAN RAMÓN II.EE. "J.VA" DOCENTE JESUS II.EE. 83004 II.EE. 83004 II.EE. 83004 II.EE. 83004 GOBIERNO REGIONAL ACADEMIA QUECHUA	Cajamarca
---	--	-----------

César Benel Montoya	DRE	
Liliana Olaya Braco	II.EE. 83004	
Reyna Reyes Abanto	II.EE. 82012	
Jacqueline Polo Reyes	II.EE. 82012	
Laura Alvarado Salazar	II.EE. 82012	
Omar Saldaña Santisteban	II.EE. 82012	
José Baselly Cueva	SUTEC	
Alex Gonzáles Acampa	CEDEPAS	
Karina Fernández Arteaga	DESA	
Alfonso Morales Peralta	DESA	
José Huaripata Carmona	DIRESA	
Orlando Gutiérrez Sánchez	RED BENDIZA	
César Saldaña Barboza	MUNICIPALIDAD	
Edmundo Ascurra Alvites	DRE	
Alicia León Castro	DRE	
Marcelino Intor Chalán	DRE	
ilson Chávez Olórtegui	DRE	
Irma Huangal Villati	DRE	
Segundo Quito Calua	DRE	
álter Ruiz Aldave	DRE	
Eliana Linares Arribasplata	MANTHOC	
Gilmer Aliaga Zamora	II.EE. J.C.M.	
Segundo Mosqueira Mantilla	II.EE. J.C.M.	
Andrés Sánchez Chuquiruna	II.EE. J.C.M.	
Julio Vera Ynga	II.EE. J.C.M.	
Junior Ruiz I.	MANTHOC	
Adela Bardales León	MANTHOC	
Rocío López Llanos	BOLETIN ADER	
Antonia del Socorro León Minchán	RINAC	
Cecila Mendoza Sánchez	II. EE. 82004	
Jorge Díaz Solís	II. EE. 82740	
Cecília Mendonza Sánchez	II. EE. 82004	
José Baltasar Montenegro	II. EE. 82874	
Aydeé Mendoza Cadenillas	II. EE. 82155	
Consuelo Verástegui Silva	II. EE. 220	
Elda Lezcano Mostacero	II. EE. 82638	
Leonel Castillo Vergara	II. EE. 821330	
Enrique Marroquín Osorio	DIRECTOR DIRES	
Fredy Regalado Vásquez	PRISMA	
Luis Cerna Cabrera	ACADEMIA QUECHUA	
		Cajamarca

NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN	PROVINCIA
Jorge Luis Caro López	UGEL	Hualgayoc
Marco Díaz	PRODIA	
Américo Cerna	PRODIA	
Absalon Uribe Lara	UGEL	
Gilberto Regalado Bustamante	APAFA	
Napo Pérez Zamora	COORD. RED	
Ronald Ramírez Cieza	ESTUDIANTE	
Luis Salvador Idrogo Mires	ISPT	
Gilberto Aguilar Ortiz	SUTEB	
Ilson Mansalva Becerra	II. EE. JOSE GALVEZ	
Esteban Campos García	COORDINADOR	

NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN	PROVINCIA
Luis Alfredo Casana Aristizabal	UGEL	Cajabamba
Josué Meléndez Ramírez	II.EE. 82295 CHURUCANA	
Felipe Jesús Calderón Vega	II.EE. TANGALBAMBA	
Herlin Jesús Calderón Gamboa	II.EE. MARIANO MELGAR	
José Salomé Gamboa Reyes	II.EE. 8236	
Hilario Paredes Torres	II.EE. 821008 LA POLVORA	
Doris Salcedo Camacho	UGEL	
Juana Polo Fabián.	II.EE. 821512	
Nelly Lezama Risco.	II.EE. 82326	
Rubí Sánchez Vigil.	II.EE. 821008	
Indira Mantilla Ezequivel	II.EE. 83327	
Doris Quiroz Ezequivel.	II.EE. 82327	
Alfonsina Rodríguez Roncal	II.EE. 208 MALCAS	
Santos Pérez Acebedo.	UGEL	
Marcos Rojas Urtecho	RED CONDEBAMBA	
Richard Obando Barahona	UGEL	
Luis Barrueto Jara	ESTUDIANTE	
Jesús Ascate Vilchez	ISPP	
Margot Madalengoitia Valera	MUNICIPALIDAD	

Pilar Berna Ramos Ivone Chávez Guevara Ernestina Paredes Loayza Filmar Salazar Chávarry	UGEL UGEL UGEL ISTP	Cajabamba
--	------------------------------	-----------

NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN	PROVINCIA
Manuel Chávez Tapia Nicanor Heredia Irigoín Manuel Alarcón D az Fredesbindo Ruiz Fernández Eugenia Vásquez Rodrigo Ronald Alexander Silva Vásquez Edgar Talledo Pacheco Vilma Zárate Gutiérrez Armando Vasquez Morales	UGEL COCHAN UGEL MCLCP UGEL UGEL UGEL ISPP UGEL	Chota

NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN	PROVINCIA
Gilmer Cortegana Llanos ilder Araujo Cáceres Ramón Abanto Bernal Rosario Alvarado Marín Carlos Manuel Bazán Choroco Teodoro Aliaga Heredia María Elena Silva Araujo Carlos Alcibíades Fuentes Escalante Nelson Montoya Rodríguez Leoncio Bautista Atalaya Isaac Vilchez Estela Eginardo Avalos Marín Carmen Plasencia Morales Myrian Esacalante Cachay	UGEL EGEL SUTEC EDOC IIEE N 83390 UGEL MCLCP UGEL ISTP RED DOCENTE DOCENTE DOCENTE II.EE. 82493	Celendín

<p>Pelayo Mego Ramírez  Teresa Muñoz Ortiz  Carlos Vera Araujo  César Rojas Abanto  César Rojas Cachay      ilmer Vasquez Saldaña  Belgrano Avalos Marin  Carlos Murga Pereyra  Nely Cerdán Gallardo  Santos Alamiro Gonzalo Romero  Santos Pelayo Villar Díaz</p>	<p>DIRECTOR  DIRECTORA  DIRECTOR  DIRECTOR  DIRECTOR  DOCENTE  DOCENTE  UGEL  DOCENTE  UGEL  UGEL</p>	<p>Celendín</p>
--	---	-----------------

NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN	PROVINCIA
<p>Gloria Alicia Infante Ríos  Lucio Alva León      ilder Cabrera Barboza  Eduardo Calderón Yupanqui  Juan León Narro  Lidia Vargas Crisólogo  Ruperto Narro Tiznado  María Aguilar Castillo  Juan León Narro  Lidia Vargas Crisólogo  Ruperto Narro Tiznado  Antonio Orlando Chávez Malón  Juan Narro Tiznado  Javier Darío Castillo Delgado  Luis Narro Castillo  Idelso Álvarez Murrugara  Eduardo Roncal Liñan  Evaristo Mostacero Bartolo  Antonio    ilfredo Obando Cabosmalón</p>	<p>II.EE. 821312 PITURA  SUTEC  II.EE. SAN ISIDRO  COORDINADOR TEMBLAD.  COORDINADOR  RED  UGEL  II.EE.77  UGEL  RED EDUC.  UGEL  II.EE. N° 82532  UGEL  ESTUDIANTE  ESTUDIANTE  ALCALDE I.E.DAVID DE LEON  ESTUDIANTE  II.EE. SAN ISIDRO  II.EE. 82532</p>	<p>Contumazá</p>

NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN	PROVINCIA
Benjamín Cubas Flores Roger Díaz Guevara Genaro Castrejón Moza Paco Silva Fernández	UGEL LA SACILIA I.EE. N° 82252 DOCENTE	Cutervo

NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN	PROVINCIA
Retilano Cubas Díaz Luciano Troyes Rivera Germán Lizarzaburu Ahumada Roque Huatangare Tocto Alicia Alberca La Torre Delmer Lara Gonzáles Genebrando Cruz Díaz Marisol Elera Contreras	UGEL UGEL IST GyC ISP I.EE. 16021 UGEL UGEL UGEL	Jaén

NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN	PROVINCIA
Jose Domingo Ulloa Araujo María Elvira Muñoz Machuca Julio César Marín Velásquez Balvino Misme Palomino Johanna Arroyo Silva Teófilo Arroyo Torres Serapio Flores Díaz Teófilo Arroyo Torres César Cabellos Bringas Nancy Fuentes León Manuel Santiago Espinoza Mendoza Gladis Nureña Ninatanta Daniel Marín Rojas alter Freddi Cruz Cruz Amparito Lucila Castañeda Abanto Eri a Rocío Cerdan Marín Alamiro Castañeda Mendo Romero Cerdan Gonzalo	UGEL I.EE.821075 DIRECTOR DIRECTOR ESTUDIANTE Pdte. CONEI CHANCAY UGEL CONEI CHANCAY I.EE. V.A.B AMCEC. I.EE. 28083 IST UGEL ODEC MUNICIPALIDAD MUNICIPALIDAD UGEL ISP	San Marcos

NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN	PROVINCIA
Marino Chávarry Soriano Nora Zenovia Quiroz Bardales Héctor Marino Chávarry Soriano Alcides Cáceres Prado José Ribasplata Moncada Marina Hernández Hernández Agustín Balcazar Mendoza Elmer Becerra García Fredesbindo Ruiz Fernández Segundo Malaver Chacón José Felipe Chilón Chilón Arcenio Ruiton Merlo	UGEL II.EE. 821111 UGEL UGEL II.EE. 82740 DOCENTE II.EE. 82754 DOCENTE COCHAN MCLCP II.EE LLAPA II.EE. SAO II.EE. CALLANCAS	San Miguel

NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN	PROVINCIA
Adolfo Pesantes Carrasco Santos Manuel Jaime Medina Juan Teodoro Quiñónez Matuto Juan José Aldaz Martínez Erson Fran Aldaz Saavedra Pedro Rolando Quispe Guevara Gilberto Vásquez Vásquez Juan Quiñónez Matue Alejandro Ruiz Abad Ilfredo Villavicencio Eliseo Caballero Tocto Santos Raymundo Peña Aldas	UGEL II.EE. 16470 SUTEC APAFA II.EE SJB UGEL MUNICIPALIDAD SUTEP UGEL COPALE COPALE COPALE	San Ignacio

NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN	PROVINCIA
ilder León Suárez Ricardo Burgos Gonzáles Cruz A. Díaz Mego Armida Caridad Rojas Herrera Segundo Cayao Pajares Julio alter Yarango Castro Víctor Calderón Vera	UGEL UGEL MUNICIPALIDAD Directora UGEL Director II.EE Coord. RED UGEL	Santa Cruz

NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN	PROVINCIA
Ricardo Rojas Dornegaray Carlos Francisco Hoyos León Gilberto Vargas Soriano Ricardo Pajares Abanto Francisco Cerna Monsefú Elsa Margarita Tufino Leiva Percy Azañedo Alcantara Luis Bringas Chávez Segundo Vásquez Mejía Riquelme Chávarry Mestanza Luz Cachi Mego	ISP 13 DE JULIO ISP 13 DE JULIO UGEL UGEL RED EDUC. II.EE. 82260 ISP 13 DE JULIO UGEL UGEL II. EE. El Brete II.EE. El Suro	San Pablo

**Anexo 03**  
**Organizaciones y/o Instituciones**

NOMBRES	LUGAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>● CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN (CNE)</li> <li>● ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS (OEI)</li> <li>● FORO EDUCATIVO</li> </ul>	Lima
<ul style="list-style-type: none"> <li>● AYUNTAMIENTO DE MADRID</li> </ul>	España
<ul style="list-style-type: none"> <li>● UNIVERSIDAD PEDRO RUIZ GALLO</li> </ul>	Chiclayo
<ul style="list-style-type: none"> <li>● DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION</li> <li>● DINEIBIR</li> <li>● SUTEC</li> <li>● UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA</li> <li>● UNIVERSIDAD PARTICULAR ANTONIO GUILLERMO URRELO</li> <li>● UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN PEDRO</li> <li>● ISP “HNO, VICTORINO ELORZ GOICOECHEA” CAJAMARCA</li> <li>● ISP “CAJAMARCA”</li> <li>● ISTEP CAJAMARCA</li> <li>● ESCUELA SUPERIOR DE FORMACIÓN ARTÍSTICA- ESFA</li> <li>● INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA INC</li> <li>● EQUIPOS DOCENTES</li> <li>● MINISTERIO DE TRABAJO</li> </ul>	Cajamarca

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ACADEMIA QUECHUA</li> <li>• AKUNTA INTERNACIONAL</li> <li>• FORO SALUD</li> <li>• CEFOP N 4</li> <li>• CEFOP N 7</li> <li>• CEFOP N 11</li> <li>• CEOGNE AMAUTA</li> <li>• CETPRO SAN JUAN</li> <li>• CETPRO CAJAMARCA</li> <li>• CETPRO SAN JOSE OBRERO</li> <li>• INCAP JORGE BASADRE</li> <li>• PRONEPA N 4</li> <li>• SENATI</li> <li>• ODEC CAJAMARCA</li> <li>• MANTHOC</li> <li>• AULAS ABIERTAS</li> <li>• SINDICATO UNC</li> <li>• SINDICATO SIDEPS</li> <li>• ADCYJEC</li> <li>• MUNICIPIO ESCOLAR SAN RAMON</li> <li>• PARLAMENTO JUVENIL</li> <li>• PARLAMENTO UNION COLEGIAL CAJAMARCA</li> <li>• APAFA AULAS ABIERTAS</li> <li>• APAFA SAN RAMON</li> <li>• RED DE DERECHOS HUMANOS</li> <li>• APAFA JULIO RAMON RIVEYRO</li> <li>• APAFA DIVINO MAESTRO</li> <li>• APAFA II. EE. 82025</li> <li>• APAFA II. EE. 821131</li> <li>• APAFA 82008</li> <li>• APAFA 821151</li> <li>• APAFA II. EE. 82011</li> <li>• DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD</li> <li>• DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA</li> </ul>	Cajamarca
<ul style="list-style-type: none"> <li>• UGEL</li> <li>• SUTEC</li> </ul>	Hualgayoc
<ul style="list-style-type: none"> <li>• UGEL</li> <li>• SUTEC</li> </ul>	Cutervo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• UGEL</li> <li>• SUTEC</li> </ul>	Santa Cruz

<ul style="list-style-type: none"> <li>• UGEL</li> <li>• SUTEC</li> <li>• ISP “ANTENOR ORREGO”</li> <li>• IST JOSE SABOGAL</li> <li>• PARLAMENTO UNIÓN COLEGIAL</li> </ul>	Cajabamba
<ul style="list-style-type: none"> <li>• UGEL</li> <li>• SUTEC</li> <li>• ISP “NUESTRA SEÑORA DE CHOTA”</li> </ul>	Chota
<ul style="list-style-type: none"> <li>• UGEL</li> <li>• SUTEC</li> <li>• IST PEDRO ORTIZ MONTOYA</li> <li>• IST</li> </ul>	Celendín
<ul style="list-style-type: none"> <li>• UGEL</li> <li>• SUTEC</li> <li>• ISP TEMBLADERA</li> <li>• PARLAMENTO UNION COLEGIAL</li> </ul>	Contumazá
<ul style="list-style-type: none"> <li>• UGEL</li> <li>• SUTEC</li> <li>• ISP “VICTOR ANDRES BELAUNDE” JAEN</li> </ul>	Jaén
<ul style="list-style-type: none"> <li>• UGEL</li> <li>• SUTEC</li> <li>• ODEC</li> </ul>	San Marcos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• UGEL</li> <li>• SUTEC</li> </ul>	San Miguel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• UGEL</li> <li>• SUTEC</li> <li>• APAFA SAN JUAN BOSCO</li> <li>• COPADI SAN JOSE DE LOURDES</li> </ul>	San Ignacio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• UGEL</li> <li>• SUTEC</li> <li>• ISP “13 DE JULIO DE 1882”</li> </ul>	San Pablo

**Anexo 04**  
**ONGs, Programas y Asociaciones**

SER  
CEDEPAS NORTE  
CIVES MUNDI CHOTA  
ARMAYLLU  
EDUCARTE  
PRISMA  
CARE PERU  
PRODIA BAMBAMARCA  
ESCAES CUTERVO  
ASPADERUC  
CAPLAB  
APROLAB  
ASODEL  
GRUFIDES  
SIDESA  
AVANCEMOS PERU  
ASOCIACION PRO CIUDADANIA  
ADEA  
SNV  
CENTRO DE SALUD TEMBLADERA  
ASOCIACIÓN MUJER Y FAMILIA AMF  
APEDMC CAJAMARCA  
PRODIA-AYUDA EN ACCIÓN  
PRO CIUDADANÍA  
DEFENSORÍA DEL PUEBLO

**Anexo 05**  
**Municipalidades**

CAJAMARCA  
CONDEBAMBA  
SAN LUIS  
GUZMANGO  
JOSE SABOGAL  
SANTA CRUZ  
CACHACHI  
SAN MARCOS  
CONTUMAZA  
SAN PABLO  
JOSE M. QUIROZ  
EDUARDO VILLANUEVA  
COCHÁN  
CAJABAMBA  
CHOTA  
BA OS DEL INCA  
SAN MIGUEL  
SAN JOSÉ DE LOURDES SAN IGNACIO  
LA SACILIA CUTERVO  
CASCARILLA CUTERVO  
JAÉN  
COCHÁN - CHOTA

**Anexo 06**  
**Mesas de Concertación**

CAJAMARCA  
CONDEBAMBA  
SAN LUIS  
GUZMANGO  
JOSE SABOGAL  
SANTA CRUZ  
CACHACHI  
SAN MARCOS  
CONTUMAZA  
SAN PABLO  
JOSE M QUIROZ  
E. VILLANUEVA  
COCHAN  
CAJABAMBA  
CHOTA  
BAÑOS DEL INCA  
SAN MIGUEL  
SAN JOSÉ DE LOURDES SAN IGNACIO  
LA SACILIA CUTERVO  
CASCARILLA CUTERVO  
JAÉN  
MATARA  
LLACANORA  
JESUS  
COCHÁN - CHOTA

**Anexo 07**  
**Redes Educativas**

BENDIZA JESUS  
LLACANORA  
AGRONEGOCIOS DEL PERU  
MORAN BAMBAMARCA  
RINAC  
INTERQORUN  
SAN LUIS SAN PABLO  
CONDEBAMBA  
CONTUMAZÁ  
SAN MARCOS  
MAGDALENA  
GASUMU CELENDIN  
RAMOSCUCHO CELENDIN  
CHETILLA  
SANTA CRUZ

**Anexo 08**  
**Instituciones Públicas y Privadas**

GOBIERNO REGIONAL-GERENCIA DE DESARROLLO  
SOCIAL  
FUNDENOR CHEPEN  
DISA CAJAMARCA  
EDOCEL CELENDIN  
MINERA YANACOCHA  
ASOCIACIÓN J H  
ROTARY CLUB  
BIM ZEPITA N 7  
ASPEDIS  
USHA USHA  
INIA  
INEI  
PNP  
DEFENSORIA DEL PUEBLO  
PRONAA  
DIRECCIÓN REG. DE PRODUCCIÓN  
RED INTERQORUM  
FRAGMA  
SENAMHI  
FUNDACIÓN POR EL ARTE  
CAMARA DE COMERCIO  
SINDICATO DE MOTOTAXISTAS  
SINDICATO DE TRANSPORTES  
CGTP  
HERMANAS DE LA CARIDAD SAN VICENTE DE PA L  
PARROQUIA SAN MARCOS

**Anexo 09**  
**Medios de Comunicación**

RADIO CAMPESINA  
RADIO LIDER  
RADIO PROGRAMAS DEL PERU  
RADIO DOBLE N  
RADIO DOBLE M DE CAJABAMBA  
RADIO PLUS  
RADIO LIBERTAD  
CANAL 25  
CANAL RED GLOBAL  
CANAL TV NORTE  
DIARIO EL PERUANO LIMA  
DIARIO PANORAMA CAJAMARQUINO  
DIARIO EL MERCURIO  
DIARIO EL SOL

**Anexo 10**  
**Estudiantes**

II. EE. JUAN XXIII  
SAN RAMOS  
CRISTO REY  
LA MERCED  
DIVINO MAESTRO  
DOS DE MAYO  
INMACULADA CONCEPCIÓN  
CETPRO SAN JOSÉ  
AULAS ABIERTAS  
MANTHOC  
ISTP CAJAMARCA  
CEOGNE JOSE OBRERO  
UP SAN PEDRO  
CEOGNE AMAUTA  
CRISTO RAMOS  
COLEGIO ALVA LEON CONTUMAZÁ  
SAN ISIDRO TEMBLADERA  
REPRESENTANTES DE TODAS LAS PROVINCIAS

**Anexo 11**  
**Apoyo Logístico**

JES S MARÍA CASTA EDA DE LA PUENTE  
CÉSAR ALBERTO BAZÁN DÍAZ  
BORIS ENRIQUE CERNA GÁLVEZ  
ELVERTH ZALATIEL CHIQUILÍN VÁSQUEZ  
JULCA CHUGNAS MARINO ASTERIO  
LUIS ALVARADO DELGADO  
OSCAR ALEXANDER SALCEDO TERÁN  
LUIS ALBERTO CHÁVARRY SÁNCHEZ  
NERY ISABEL RAMOS VALERIANO  
RICARDO AQUINO CHILÓN  
JORGE LUIS MALIMBA ALCÁNTARA  
LUZ VARGAS BARRANTES

**Anexo 12**  
**Comité Directivo del COPARE**

NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIONES
OSCAR SANCHEZ CUBAS	Dirección Regional Educación
ELENA SANCHEZ CUEVA	Mesa Concertación Provincial
VICTORIA SANTILLAN ORTIZ	Equipos Docentes
ENRIQUE VERA VIERA	Universidad Nacional Cajamarca
ANDRES GUEVARA DIAZ	Dirección Regional Eeducación
CESAR SALDAÑA BARBOZA	Municipalidad Provincial de Cajamarca
CARLOS VARGAS HOYOS	Gobierno Regional
JUAN MIRANDA CASTRO	Universidad Nacional de Cajamarca
ANNE CENTURION CHAVEZ	Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza
MARIA SANCHEZ SALAZAR	SUTEC
GUILLERMO CUSMA NIETO	PRONAA
LENIN CHUQUILIN	Parlamento Juvenil
JUAN MACHUCA	PNP

**Anexo 13**  
**Comité Técnico del COPARE**

NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIONES
RICARDO CABANILLAS AGUILAR	UNC
LORENZO FERNÁNDEZ CENTURIÓN	DINEIBIR
ROSA REA O	UNC
OLGA ALVARADO MARTÍNEZ	DRE
ENRIQUE VERA VIERA	UNC
ELENA SÁNCHEZ CUEVA	COPARE
VICTORIA SANTILLÁN ORTIZ	EDOC
MARÍA JANNY VAN DALFSEN	ARMAYLLU

**Anexo 14**  
**Equipo Técnico de Apoyo**

NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN	LUGAR
LUCY MARTEL RIVERA	OEI	LIMA
LUCIA N E Z ZAVALETA	OEI	LIMA
MARTHA ESPINOZA URIBE	OEI	LIMA
RINA CUEVA	OEI	LIMA
IRMA ZU IGA	OEI	LIMA
ROBERTO CORNEJO KLASCHEN	OEI	LIMA
JUAN SAMANIEGO FROMENT	OEI	ECUADOR
DARIO UGARTE	CNE	LIMA
ELSA FUNG	CNE	LIMA
ENMA YEP	CNE	LIMA
JOSÉ RIVERO	CNE	LIMA
MANUEL IGUI IZ ECHEVERRÍA	FORO EDUCATIVO	LIMA
RICARDO CABANILLAS AGUILAR	UNC	CAJAMARCA
LORENZO FERNÁNDEZ CENTURIÓN	DINEIBIR	CAJAMARCA
PEDRO VIDARTE MEJÍA	CONSULTOR	CAJAMARCA
JUAN CASTA EDA BURGOS	UNC	CAJAMARCA
ULISES BAZÁN QUISPE	ISP VEG/C	CAJAMARCA
JAIME ALCALDE GIOVE	ISP VEG/C	CAJAMARCA
JACQUELINE ARENAS ABANTO	CONSULTOR	CAJAMARCA
NELLY HORNA MENDOZA	CARE	CAJAMARCA
MANUEL CUEVA ROJAS	UPAGU	CAJAMARCA
ENNA VICTORIA SANTILLÁN ORTIZ	EDOC	CAJAMARCA
ELENA SÁNCHEZ CUEVA	ADER	CAJAMARCA

## Anexo 15

### Glosario de Abreviaturas

PER	Proyecto Educativo Regional
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos
DRE	Dirección Regional de Educación
DINEIBIR	Dirección Nacional de Educación Intercultural y Bilingüe Rural
COPARE	Consejo Participativo Regional
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
ONG	Organismos No Gubernamentales
GESEDUCA	Gestión Educativa
SIED	Sistema de Inversión Educativa
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local
SME	Sistema de Monitoreo y Evaluación
PEN	Proyecto Educativo Nacional
TIC	Tecnologías Informáticas en Comunicación
ACN	Acuerdo Nacional
CDCJ	Coordinadora de Desarrollo de la Cuenca del Jequetepeque
AMMA	Asociación de Municipalidades del Marañón Andino
AMCEC	Asociación de Municipalidades de la Cuenca del Crisnejas
COPALE	Consejos Participativos Locales de Educación
CONEI	Consejo Educativo Institucional
I.I.EE.	Institución Educativa
SUTE	Sindicato Unico de Trabajadores en Educación
POA	Plan Operativo Anual
APAFA	Asociación de Padres de Familia
COPADI	Consejo Participativo Distrital
PBI	Producto Bruto Interno
ADER	Apoyo a la Descentralización Educativa en la Región



---

**PROYECTO EDUCATIVO REGIONAL  
CAJAMARCA 2007 - 2021**

---

Se terminó de imprimir en Febrero de 2007  
en los Talleres Gráficos de



*Martínez Compañón*  
IMPRESOS Y EDICIONES

Jr. Apurímac 279 - Cajamarca  
Telefax: (076) 361904  
imprentaomc@yahoo.es  
Cajamarca - Perú



ISBN 9972-2959-1-5



9 789972 295911