

# GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EDUCACIÓN EN PUNO

## EL CURRÍCULO Y LA IDENTIDAD COMO EJES DEL CAMBIO



Con el apoyo de:

**Brot**  
für die Welt



**FORGE**  
FORTALECIMIENTO  
DE LA GESTIÓN DE LA  
EDUCACIÓN EN EL PERÚ

GRUPO  
**Propuesta**  
CIUDADANA

**IEP**

Instituto de Estudios  
Peruanos - IEP

**desco**

Centro de Estudios y  
Promoción del Desarrollo  
DESCO



cipca-perú

Centro de Investigación y  
Promoción del  
Campesinado - CIPCA

**CEPES**

CENTRO PERUANO DE ESTUDIOS SOCIALES

Centro Peruano de  
Estudios Sociales  
CEPES



Centro de Estudios para el  
Desarrollo y la Participación  
CEDEP



Asociación ARARIWA

**dbc**

Centro de Estudios  
Regionales Andinos  
"Bartolomé de las Casas"  
CBC



Centro de Estudios para el  
Desarrollo Regional  
CEDER



Centro Ecuaménico de  
Promoción y Acción Social  
Norte - CEDEPAS Norte



Centro de Investigación  
Social y Educación Popular  
ALTERNATIVA

Con el apoyo de:

**Brot**  
für die Welt



FORTEALECIMIENTO  
DE LA GESTIÓN DE LA  
EDUCACIÓN EN EL PERÚ

## GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EDUCACIÓN EN PUNO

EL CURRÍCULO Y LA IDENTIDAD  
COMO EJES DEL CAMBIO

Es una publicación de:

**Grupo Propuesta Ciudadana**

**Presidenta del Directorio:** Molvina Zeballos

**Coordinación Ejecutiva:**

Eduardo Ballón

Epifanio Baca

**Dirección:** Calle León de la Fuente 110, Magdalena del Mar, Lima 17

**Teléfonos:** 613-8313 / 613-8314

**Página web:** [www.propuestaciudadana.org.pe](http://www.propuestaciudadana.org.pe)

**Elaboración de contenidos:** Martín Vegas Torres

**Corrección de estilo:** Eleana Llosa

**Edición de publicación:** Nelly Carrasco

**Diseño y diagramación:** Diana Odiaga

**Impresión:** Sonimágenes del Perú S.C.R.L.

Av. Gral. Santa Cruz 653, Ofic. 102. Jesús María, Lima

Teléfono: 277 3629

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú  
N° 2016-09400

Primera edición

**Tiraje:** 500 ejemplares

Lima, julio del 2016

# Índice

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>A. FICHA TÉCNICA</b>	<b>4</b>
<b>B. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA</b>	<b>6</b>
1 Situación previa	<b>6</b>
2 Objetivos	<b>8</b>
3 Línea de tiempo	<b>8</b>
4 Descripción de la práctica y medidas adoptadas	<b>9</b>
5 Logros de la gestión estratégica regional	<b>15</b>
6 Dificultades en la gestión	<b>18</b>
7 Aliados	<b>19</b>
8 Lecciones aprendidas y recomendaciones	<b>19</b>
<b>SIGLAS USADAS</b>	<b>22</b>

## PRESENTACIÓN

Es responsabilidad de los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local) garantizar un servicio educativo de calidad en nuestro país y para ello, es necesario la coordinación y articulación entre ellos, apuntando hacia el gran objetivo que todos los niños y niñas logren aprendizajes y una educación de calidad.

Para aportar en este objetivo, la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR), con la asistencia técnica en materia educativa del Grupo Propuesta Ciudadana, sistematizó seis experiencias de gestión regional en materia educativa, poniendo en valor las capacidades y potencialidades de los gobiernos regionales, con la finalidad de fortalecer y promover el proceso de descentralización. De estas experiencias podemos resaltar:

- El liderazgo y voluntad política de las principales autoridades regionales para conducir procesos de reforma que dinamizan la cadena de toma de decisiones.
- La planificación estratégica y territorial de la política regional, teniendo como eje al Proyecto Educativo Regional.
- Las rutas para incidir en la mejora del sistema educativo van desde la construcción de modelos de gestión territorial hasta programas pedagógicos en áreas focalizadas.
- El diálogo y coordinación intergubernamental para concertar la complementariedad de los programas nacionales y regionales.

En el caso específico del Gobierno Regional de Puno, se ha revisado la experiencia de la gestión estratégica de la educación en la región, lo que ha permitido corroborar que cuando la política educativa tiene un foco claro en lo pedagógico, afirmando una identidad regional y alineada a ese objetivo la gestión institucional y la relación con el magisterio de manera articulada y continua, se logran resultados positivos.

Esta experiencia fue sistematizada por Martín Vegas Torres, con la colaboración de Edmundo Cordero. Cuenta con el apoyo del proyecto Fortalecimiento de la Gestión de la Educación en el Perú (FORGE) y Pan Para el Mundo.

# A FICHA TÉCNICA



## NOMBRE DE LA INTERVENCIÓN

Gestión Estratégica de la Educación del Gobierno Regional de Puno.

## OFICINA RESPONSABLE

Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional de Puno (DREP).

### RESUMEN

DICIEMBRE 2010

El Consejo Nacional de Educación publicó un balance y propuestas para avanzar en la descentralización educativa<sup>1</sup>, donde señala que “existen superposiciones o contradicciones entre las responsabilidades de cada nivel de gobierno para definir, por ejemplo, cuándo se inician las clases o quién es responsable del logro de aprendizajes de los estudiantes”.



2011



Se asume el tercer periodo de gobiernos regionales elegidos por voluntad popular como resultado del proceso de descentralización iniciado en 2002. Este nuevo grupo de gobernantes es tributario del denominado “*shock descentralizado*”.



Se transfirieron a las regiones todas las funciones establecidas en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, aunque sin entregarles recursos ni capacidades. En cuanto a educación, simultáneamente se había iniciado un plan de municipalización.

1. Balance y propuestas para avanzar en la descentralización educativa, Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización del Consejo Nacional de Educación (Lima, 2010).

## SITUACIÓN

El Gobierno Regional de Puno en el año 2011 tomó la decisión de transitar de una gestión educativa fundamentalmente centrada en aspectos administrativos para asumir la responsabilidad de gobernar la educación en su región, lo que implicó ordenar, articular y gestionar las políticas regionales y nacionales en el departamento.

## POLÍTICA EDUCATIVA REGIONAL

Centrada en el logro de aprendizajes de calidad con prioridad en los sectores rurales y la primera infancia, dando particular importancia a los aspectos pedagógicos y a la implementación del Proyecto Curricular Regional de Puno (PCR) como eje movilizador de la comunidad puneña.

## COMPONENTES

- Implementación-validación del PCR.
- Gestión planificada y articulación de todas las Unidades de Gestión Local (UGEL) aplicando un enfoque territorial.
- Desarrollo de capacidades, tanto en los aspectos de gestión como en los pedagógicos.



## LOGROS

### Matemática

Niños y niñas del segundo grado de primaria

2011 7.5%

2014 30.2%

### Comprensión lectora

Niños y niñas del segundo grado de primaria

2011 18.5%

2014 42.4%

### Asistencia en Educación inicial

2011 62.3%

2014 71.0%

Avanza en un contexto sumamente adverso: zonas de alta pobreza, diversidad lingüística (quechua, aimara y castellano), ruralidad de frontera y sectores magisteriales radicalizados.

### Sobresale:

- Porque la política regional –un conjunto de intervenciones pedagógicas y de gestión institucional– estuvo enfocada en lo pedagógico, teniendo

como eje articulador su Diseño Curricular Regional.

- A través del diálogo intergubernamental se logró la complementariedad de las intervenciones con el Ministerio de Educación (Minedu), potenciando así los resultados en aprendizajes, acceso a la Educación Inicial y fortalecimiento de la gestión regional.

## ALCANCE TERRITORIAL DE LA INTERVENCIÓN:

- Región Puno, las trece provincias.



## AÑOS DE DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN:

- 2011 a 2014.

# B

## DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

2011-2014



**2 DE CADA  
10 NIÑOS  
EN PUNO  
COMPRENDÍAN  
LO QUE LEÍAN.**

### 1. Situación previa

En el año 2011 habían 338,245 matriculados en Educación Básica Regular (EBR) en el departamento de Puno; de ellos, el 89% estudiaba en colegios públicos y el 66% en áreas urbanas. Tales estudiantes eran formados por 20,791 profesores en 5,414 instituciones educativas.

Los resultados generales de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) de segundo grado de primaria para el periodo 2007-2010 muestran los niveles en los que se encontraba entonces la Región Puno (ver los cuadros 1 y 2), habiendo problemas incluso para conseguir una muestra representativa suficiente los años 2008 y 2010 debido a la resistencia de los docentes a aplicar la evaluación, por lo cual no se consignan resultados regionales en esos años. Entonces, el punto de partida fue altamente crítico, puesto que en ese momento solo dos de cada diez niños en Puno comprendían lo que leían.

Cuadro 1. Resultados de la ECE en matemática, segundo grado de primaria, Perú y Puno, 2007-2010 (en porcentajes)

Año	En inicio		En proceso		Satisfactorio	
	Nacional	Puno	Nacional	Puno	Nacional	Puno
2007	56.5	56.9	36.3	35.4	7.2	7.7
2008	54.7	-	35.9	-	9.4	-
2009	49.2	45.1	37.3	42.4	13.5	12.5
2010	53.3	-	32.9	-	13.8	-

Fuente: ECE (2007-2010, UMC-Minedu).

Cuadro 2. Resultados de la ECE en comprensión lectora, segundo grado de primaria, Puno, 2007-2010 (en porcentajes)

Año	En inicio		En proceso		Satisfactorio	
	Nacional	Puno	Nacional	Puno	Nacional	Puno
2007	29.8	37.8	54.3	53.5	15.9	8.7
2008	30.0		53.1	-	16.9	-
2009	23.3	20.9	53.6	60.8	23.1	18.2
2010	23.7		47.6	-	28.7	-

Fuente: ECE (2007-2010, UMC-Minedu).



El Proyecto Educativo Curricular Regional de Puno (PCR; 2009) identificó las causas principales de los bajos niveles de aprendizaje de la Región:

- El Diseño Curricular Nacional no considera la realidad étnica, cultural y lingüística de la Región, provocando en el docente una práctica pedagógica vertical, monológica, con estilos, conceptos y procedimientos tradicionales, culturalmente memorista y repetitiva, anclada en contenidos conceptuales y completamente alejada de las condiciones y tendencias del medio local y regional.
- Bajo desempeño en la función docente (inasistencias, tardanzas, etc.) que afectaron el cumplimiento adecuado de la programación escolar y de las horas lectivas obligatorias, lo cual generaba fracaso escolar y desmotivación de alumnos, alumnas y sus familias.
- Conclusión oportuna de estudios en la edad esperada concentrada en los estudiantes que tienen como lengua materna el castellano (71%), frente al 34% y al 44% de alumnos cuyas lenguas maternas son el quechua y el aimara respectivamente.
- Ausencia de investigación educativa, lo que dificultaba el conocimiento científico de las causas y consecuencias de la problemática educativa regional.
- En cuanto a infraestructura, déficit de laboratorios, servicios básicos y mobiliario escolar, con mayor énfasis en las instituciones educativas rurales y en los ámbitos periféricos del medio urbano.
- Crisis de liderazgo para fortalecer y reafirmar la autonomía política, económica y administrativa de Puno.

## 2. Objetivos



### OBJETIVO PRINCIPAL

“Disminuir los bajos niveles de aprendizaje de los estudiantes de la Región con énfasis en los sectores rurales”.

(Plan Estratégico de Educación del Gobierno Regional de Puno, 2013-2016).

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

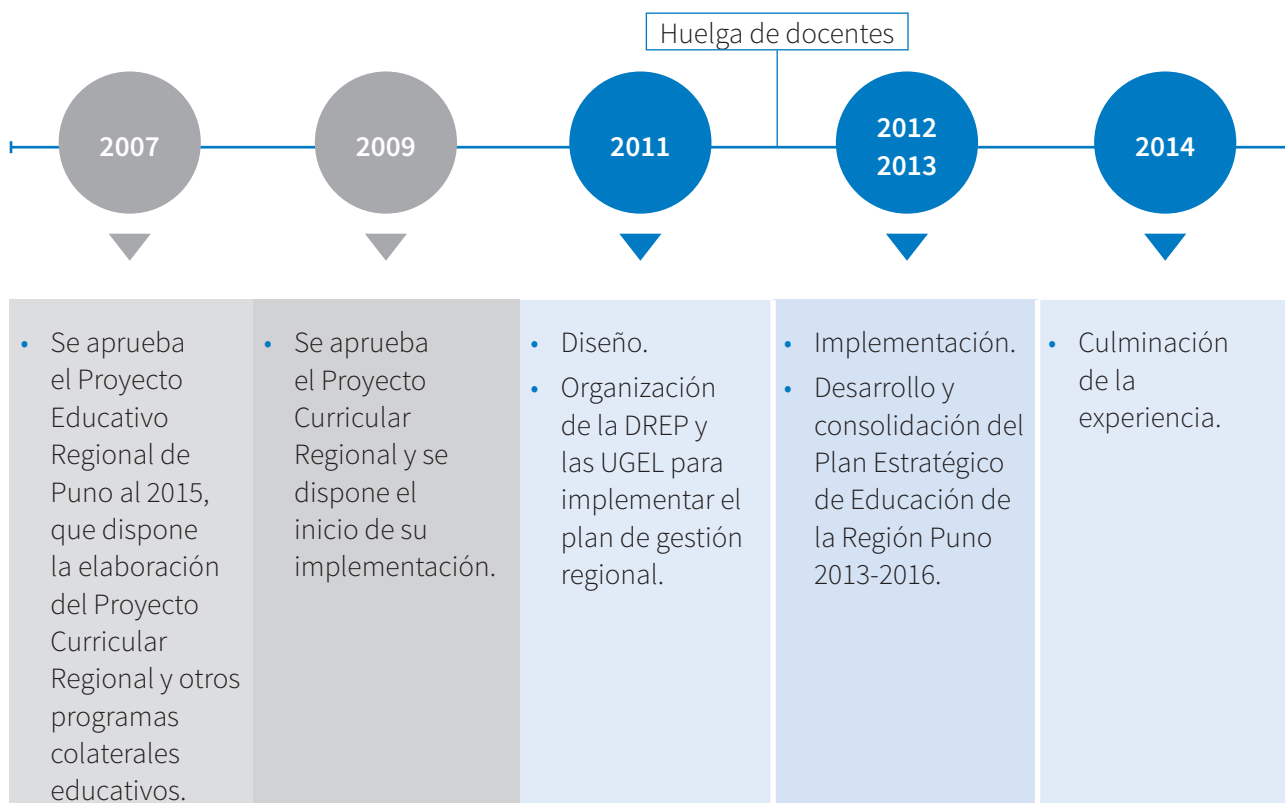
**Implementar** el currículo regional de manera progresiva.

**Propiciar** una gestión educativa centrada en lo pedagógico, que sea confiable y que produzca resultados.

**Mejorar** la infraestructura educativa con mobiliario y equipamiento adecuado y funcional.

**Fortalecer** el Consejo Participativo Regional de Educación (Copare) y los Consejos Participativos Locales de Educación (Copale).

## 3. Línea de tiempo



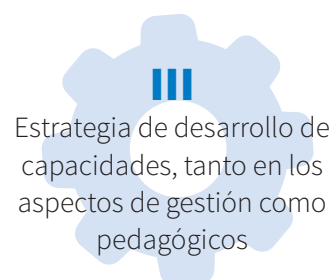
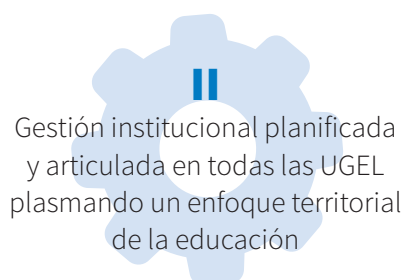


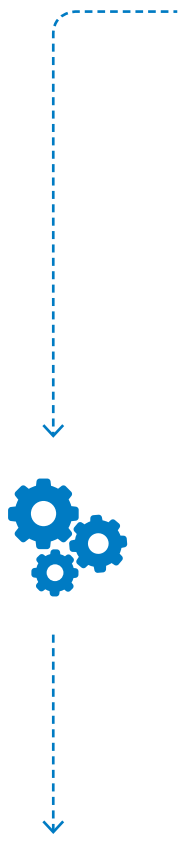
## 4. Descripción de la práctica y las medidas adoptadas

El Gobierno Regional de Puno, a través de la DREP, priorizó las políticas que se señalan a continuación, articuladas en cuatro dimensiones, las mismas que están contenidas en su Plan Estratégico de Educación de la Región Puno 2013-2016.



La gestión estratégica del Gobierno Regional se organizó en tres componentes, que se explican a continuación:





**92 DOCENTES LÍDERES**  
 CONSTITUYERON UN SOPORTE IMPORTANTE PARA FORTALECER EL MONITOREO A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS, EN ESPECIAL A LAS RURALES.

2. Docentes de aula de innovación pedagógica.

## I Implementación del Proyecto Curricular Regional para mejorar los aprendizajes de los estudiantes

El PCR es la propuesta curricular de la región puneña en la cual se plasma los aprendizajes y competencias que se espera para todos los niños, niñas y adolescentes de la región. Este proyecto fue formulado en el año 2009 tras un largo proceso de reflexión y movilización social; no obstante, su implementación no se articulaba con el currículo nacional y sus programas. Debido a ello, las acciones pedagógicas del Minedu y el Gobierno Regional se coordinaron para posibilitar la implementación del PCR de Puno. Esta articulación no se dio desde el inicio, pues existían observaciones del Minedu al contenido del PCR. Luego de un proceso de diálogo técnico a nivel de los funcionarios del Minedu y el Gobierno Regional, se logró definir una metodología de implementación del PCR que a la vez fuera de validación del mismo.

Tales acciones consistieron en:

- Se organizó una aplicación focalizada del PCR a través del **Programa Líder (Liderazgo de Escuelas Rurales)**, que puso en práctica una estrategia de acompañamiento pedagógico a docentes. El protocolo de trabajo con las instituciones educativas acompañadas consistió en que los docentes aprendan de su propia práctica, fortaleciendo sus competencias en colaboración con los docentes del programa. También consistió en: generar climas amigables, integradores y estimulantes; garantizar la cobertura y desarrollo curricular; aplicar estrategias metodológicas para las áreas de Comunicación y Matemática; y gestionar el cambio de los procesos pedagógicos con la participación de los docentes, respetando su cultura organizativa, involucrando los saberes de la cultura local y priorizando los aprendizajes fundamentales de los estudiantes. Para cubrir las plazas necesarias de acompañantes pedagógicos no se necesitó incrementar plazas sino racionalizar las existentes en las redes rurales elegidas. En este caso, 92 docentes líderes constituyeron un soporte importante para fortalecer el monitoreo a las instituciones educativas, en especial a las rurales.
- Se realizó una **evaluación regional de los aprendizajes** como línea de base en segundo, cuarto y sexto grado de primaria y en segundo y quinto de secundaria, mediante la Directiva N° 015-2011-DREP. La aplicación de la prueba, aunque con limitaciones técnicas, sirvió de acicate para que los profesores y el Gobierno Regional tomaran conciencia de los retos de la educación en la Región Puno.
- Se optimizó la intervención del Proyecto de Impacto Rápido (Daip<sup>2</sup>) desarrollado por Devida, llevando a cabo la inserción

estratégica de la Educación Ambiental en todas las áreas curriculares, la implementación de módulos demostrativos con viveros forestales y la producción de material educativo contextualizado para docentes, estudiantes, madres y padres de familia y dirigido a 160 instituciones educativas de las UGEL de Carabaya, Sandía y Crucero.

- Se desarrolló la **propuesta pedagógica de educación bilingüe intercultural** a través de los asistentes de soporte pedagógico intercultural (ASPI) por el Minedu, que en el caso de Puno se articuló al PCR y se organizó en especialidades temáticas, lo que brindó soporte tanto a los promotores del Programa No Escolarizado de Educación Inicial (Pronoei) como a los docentes de inicial, primaria y secundaria de las seis redes educativas rurales (RER) focalizadas.
- Se implementó el **proyecto de inversión pública Ciberamauta**<sup>3</sup>, una propuesta pedagógica que consistió en integrar las mallas curriculares a las tecnologías de información y comunicación (TIC) dentro del marco del PCR, dirigida a la Educación Primaria y Secundaria. Se realizó una inversión de más de 9 millones de soles para implementar el Portal Educativo Regional con módulos y recursos tecnológicos para el aprendizaje, con *software* libre y sin necesidad de conexión a internet; la adquisición de 4,000 equipos de cómputo; la elaboración de módulos educativo-pedagógicos; y la capacitación de más de 6,000 docentes. También se implementó el centro de recursos pedagógicos, donde se elaboraron materiales audiovisuales y videos tutoriales; y se iniciaron pruebas de robótica bajo la modalidad de Arduino.
- La estrategia de aprendizajes para implementar el PCR incluyó **acciones de participación ciudadana, sensibilización y movilización**. A nivel de estudiantes, se realizó el “I Concurso de ensayos y cuentos andinos en idiomas castellano, quechua y aimara”; a nivel docente, se sistematizaron 26 experiencias exitosas en la implementación en aula del PCR; se llevaron a cabo encuentros anuales de sabios andinos; se trabajó con medios de comunicación la producción de diez capítulos de la radionovela “José Antonio Encinas”, mediante un concurso regional de guiones; también se realizó una campaña de sensibilización sobre la implementación e importancia del PCR Puno con nueve *spots* radiales en tres idiomas (castellano, aimara y quechua) en las emisoras de mayor alcance; asimismo, se organizaron tertulias educativas sobre la implementación e importancia del PCR en la DREP, las UGEL, instituciones educativas y a través del Foro Regional.



SE REALIZÓ UNA INVERSIÓN DE MÁS DE 9 MILLONES DE SOLES PARA IMPLEMENTAR EL PORTAL EDUCATIVO REGIONAL CON MÓDULOS Y RECURSOS TECNOLÓGICOS PARA EL APRENDIZAJE, CON *SOFTWARE* LIBRE Y SIN NECESIDAD DE CONEXIÓN A INTERNET.

3. “Mejoramiento del servicio educativo en TIC en las instituciones educativas de EBR (ciclo iii-vii) de la Región Puno”; con el código SNIP N° 193139.



**SE HAN REALIZADO  
36 REUNIONES  
DESCONCENTRADAS**  
DONDE CADA UGEL  
EXPUSO SUS LOGROS  
Y DIFICULTADES,  
Y JUNTOS  
PLANTEARON  
SOLUCIONES  
A PROBLEMAS  
COMUNES.

## II Gestión institucional planificada y articulada con enfoque territorial

Ante la ausencia de una instancia de coordinación interna, el Gobierno Regional de Puno creó una estrategia de trabajo articulado entre la DREP y las UGEL a través de las “Reuniones desconcentradas de la gestión educativa regional” convocadas por la DREP, con la finalidad de coordinar aspectos centrales de la gestión y la administración de las prioridades educativas. En estas reuniones, todas las UGEL exponían sus logros y dificultades, y entre todos los asistentes se proponían soluciones a problemas comunes, logrando un interaprendizaje entre todas las UGEL participantes. Se han realizado 36 reuniones desconcentradas con rotación de sedes para que todos los asistentes conozcan las diversas realidades de la Región. En estas reuniones participaban todos los directivos y trabajadores en función a la naturaleza de cada reunión.

### VALORES ANDINOS

Un aspecto importante en la gestión fue la creación de un clima institucional de motivación y compromiso a partir de un código de valores andinos. Entre estos, resaltan:

- Obtener calidad en el trabajo: *Allin ruray / Wali luraña*; hacer las cosas bien.
  - *Allin munay / Wali munaña*; querer bien.
  - *Allin yachay / Wali yatiqaña*; aprender bien.
  - *Allin kawsay / Wali jakaña*; buen vivir.
  - *Minka*; espíritu de trabajo comunitario.
  - *Ayni*; ayuda mutua.
  - Lealtad.
  - Respaldo a las decisiones.
  - Transparencia en la gestión pública.
  - Tú palabra vale, tú eres tu palabra.
  - Decir las cosas sin herir a las personas.
  - Articulación entre oficinas y áreas.
- Se implementó el Gobierno Electrónico para la atención al ciudadano vía una aplicación web para resoluciones directorales, boletas de pago, seguimiento de horas lectivas y otros trámites. También se fortaleció la implementación del Sistema de Información y Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (Siagie) a nivel regional, permitiendo sincerar la matrícula escolar regional.
  - En relación a la ampliación de la cobertura en Educación Inicial, se estableció un trabajo coordinado entre la Unidad Formuladora de la DREP y la Oficina de Proyectos de Inversión del Gobierno Regional. Así se logró viabilizar 204 proyectos de inversión para la construcción y equipamiento

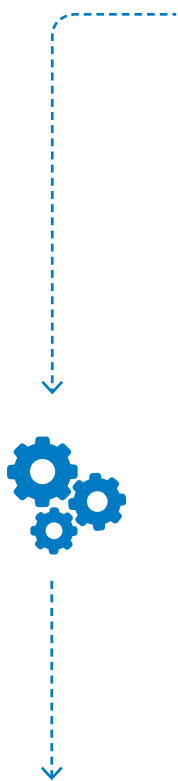
de instituciones educativas iniciales. Asimismo, se logró financiar 1,747 plazas<sup>4</sup> nuevas de docentes, auxiliares y trabajadores administrativos en el año 2012 y 566 nuevas plazas docentes en el nivel de Educación Inicial en 2013. También se crearon tres instituciones educativas secundarias en la UGEL San Román, con modelo educativo diferenciado.

- El manejo y la gestión de conflictos fue una de las líneas de acción que desarrolló el Gobierno Regional. El sindicato docente de la región estaba infiltrado y conducido por sectores que legitimaban las prácticas terroristas de Sendero Luminoso y utilizaba a la Región Puno como paso previo a lograr un reconocimiento nacional como organización representativa de los docentes alternativa al Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú (Sutep). Las estrategias utilizadas por estos sectores aprovechaban el malestar de los profesores por sus bajas remuneraciones y sus inadecuadas condiciones de trabajo, el temor al despido de un número importante de docentes sin título profesional, el uso de tácticas intimidatorias y violentistas y la búsqueda de nombramiento de directores de UGEL a cambio de disminuir el conflicto. En años anteriores, estos grupos habían logrado impedir la realización de las evaluaciones censales de aprendizaje en la Región. El conflicto con esta cúpula docente tuvo su mayor expresión el año 2012 cuando hubo varios meses de paralización debido a la aprobación de la Ley de Reforma Magisterial, con el acoso y amenaza constante a las autoridades educativas de la Región y sus familias. En este contexto, el Gobierno Regional optó por no negociar con esos sectores violentistas, sino más bien por sostener un discurso de respeto al docente que expresaba sus necesidades con legitimidad, diferenciándolo de los sectores representantes de la violencia. Esta estrategia se jugó en pared con el Minedu, lo cual, junto a la respuesta de los padres de familia exigiendo el regreso a clases y el paulatino compromiso de los docentes con la implementación del PCR de Puno, permitió finalmente la derrota política de estos sectores. La documentación de las acciones violentistas permitió entablar procesos penales a los responsables de dichos actos.
- La gestión del Gobierno Regional se caracterizó, en parte, por su carácter participativo. Es así que se fortaleció el Copare y trece Copale (Puno, Azángaro, Carabaya, Chucuito, El Collao, Huancané, Lampa, Melgar, Moho, San Antonio de Putina, San Román, Sandia y Yunguyo), incluyendo la creación de comités de apoyo o equipos técnicos. También se actualizaron los proyectos educativos locales (PEL) de Huancané y Putina y se formularon los de Moho y Lampa. Este mismo esfuerzo se realizó a nivel macro regional, promoviendo el IV Encuentro Macro Regional de Copare del Sur, con participación de nueve regiones del país en aras de optimizar la participación social ciudadana.



**SE LOGRÓ FINANCIAR  
1,747 PLAZAS  
NUEVAS DE DOCENTES,  
AUXILIARES Y  
TRABAJADORES  
ADMINISTRATIVOS  
EN EL AÑO 2012 Y  
566 NUEVAS PLAZAS  
DOCENTES EN EL  
NIVEL DE EDUCACIÓN  
INICIAL EN 2013.**

4. Decreto de Urgencia  
N° 006-2012-ED.



SE FORMÓ UN GRUPO TÉCNICO MIXTO DE LA DREP Y EL MINEDU PARA CAPACITAR 252 FACILITADORES LÍDERES EN LA OPERATIVIZACIÓN DEL PCR CON EL USO DE LAS RUTAS DEL APRENDIZAJE.

### III Estrategia de desarrollo de capacidades

- El Gobierno Regional implementó el Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades de Autoridades y Funcionarios Locales de la Región Puno (Forcap) con el objetivo de fortalecer la provisión del servicio público y la gestión transparente de la educación en la región. De este proyecto se beneficiaron las catorce UGEL, la DREP y doce Copale.
- El año 2011 se construyó el Centro de Capacitación de la DREP mediante el proyecto de inversión Fortalecimiento de Capacidades de Docentes de Educación Inicial, Primaria y Secundaria de Educación Básica Regular (EBR). Con esto se logró capacitar a más de 5,000 docentes en los periodos vacacionales en las sedes de Puno y Juliaca. Se ha capacitado a especialistas de las catorce UGEL, a 600 directores de instituciones educativas en temas de gestión escolar, a formadores regionales y a acompañantes pedagógicos del Programa Educativo de Logros de Aprendizaje (PELA) en el marco del PCR.
- Se formó un equipo técnico mixto de la DREP y el Minedu para capacitar a 252 facilitadores líderes en la operativización del PCR con el uso de las Rutas de Aprendizaje. Este grupo de facilitadores estaba conformado por especialistas, formadores y acompañantes del PELA, ASPI y docentes líderes de las catorce UGEL. También se elaboraron tres guías sobre contenidos relacionados al PCR: “Guía para el fortalecimiento y desarrollo de la cultura ambiental”; “Guía para la formulación del PEI en el marco del PCR. Gestión comunal por una escuela para el buen vivir”; y una guía de educación ambiental.
- Con la Escuela de Post Grado de la Maestría en Lingüística Andina y Educación de la Universidad Nacional del Altiplano (UNA) se realizó una segunda especialidad en Currículo Regional e Interculturalidad para 225 docentes, así como el diplomado “Gestión educativa y curricular en el marco de la descentralización educativa intercultural”, dirigido a docentes, directores y especialistas de UGEL, y directores de instituciones educativas y especialistas de educación. Finalmente, el diplomado “Proyectos de inversión pública social”, orientado al currículo regional, también en convenio con la UNA y su Facultad de Ingeniería Económica, que formó a 47 planificadores, especialistas y funcionarios de las UGEL, el Gobierno Regional y gobiernos locales.

## 5. Logros de la gestión estratégica regional

La gestión estratégica que tuvo el Gobierno Regional de Puno en el ámbito educativo ha generado mejores condiciones para garantizar mejores aprendizajes. Si bien no se puede atribuir una relación causa-efecto entre gestión y logros de aprendizaje, sí se puede ver que estos mejoraron significativamente en el periodo de ordenamiento institucional de la DREP para la operativización y ejecución del PCR, tal como se demuestra en los cuadros 3 y 4 y en los gráficos 1 y 2. Además, se garantizó la participación de todas las instituciones educativas de la ECE, lo cual no había ocurrido en años anteriores debido a la resistencia del magisterio. En matemática se pasó de 7.5% de estudiantes en el nivel 2 en el año 2011 a 30.2% en 2014, superando el promedio nacional; y en comprensión lectora se subió de 18.5% a 42.4%, en el mismo periodo, igualando el promedio nacional. El progreso fue también muy significativo en la reducción de los estudiantes que se encuentran en el nivel de inicio.

Cuadro 3. Resultado de la ECE en matemática, segundo grado de primaria, Puno y Perú, 2010-2014 (en porcentajes)

Año	Nivel 2: Satisfactorio		Nivel 1: En proceso		Debajo del Nivel 1: En inicio	
	Puno	Nacional	Puno	Nacional	Puno	Nacional
2014	30.2	25.9	38.7	35.3	31.1	38.7
2013	16.3	16.8	34.4	32.3	49.3	50.8
2012	7.6	12.8	35.1	38.2	57.3	49.0
2011	7.5	13.2	31.1	35.8	61.4	51.0
2010 (*)	-	13.8	-	32.9	-	53.3

Fuente: ECE (2011-2014, UMC-Minedu).

(\*) El año 2010 Puno no logró la cobertura mínima esperada en la aplicación de la ECE, originado por la resistencia de un sector del magisterio.



### ↑ NIVEL 2: SATISFACTORIO

LOGRÓ LOS APRENDIZAJES ESPERADOS

El estudiante resuelve situaciones matemáticas, según lo esperado para el grado.

### ↓ NIVEL 1: EN PROCESO

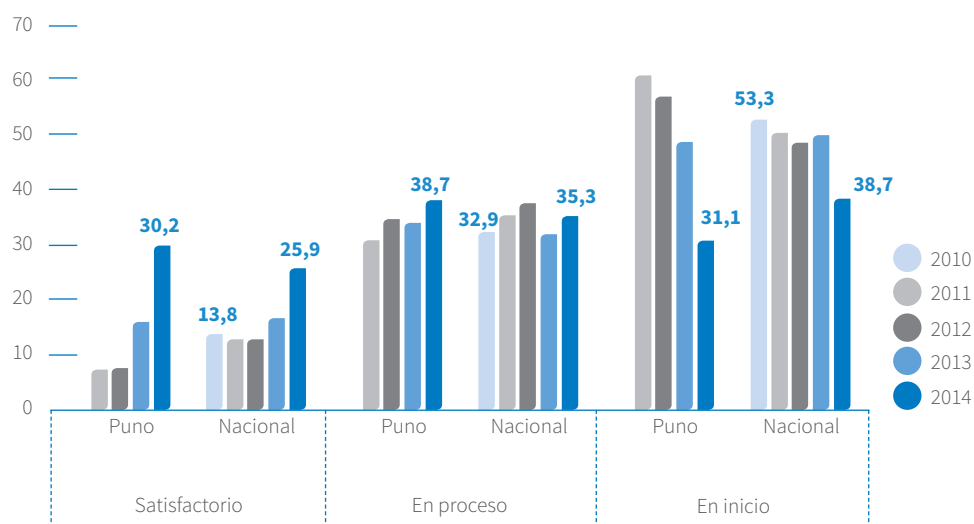
NO LOGRÓ LOS APRENDIZAJES ESPERADOS

El estudiante resuelve solo situaciones matemáticas sencillas.

### DEBAJO DEL NIVEL 1: EN INICIO

El estudiante tiene dificultades, incluso, para resolver situaciones matemáticas sencillas.

Gráfico 1. Resultados de la ECE en matemática, segundo grado, Puno y Perú, 2010-2014 (en porcentajes)



Fuente: ECE (2010-2014, UMC-Minedu).

Cuadro 4. Resultado de la ECE en comprensión lectora, segundo grado de primaria, Puno y Perú, 2010-2014 (en porcentajes)

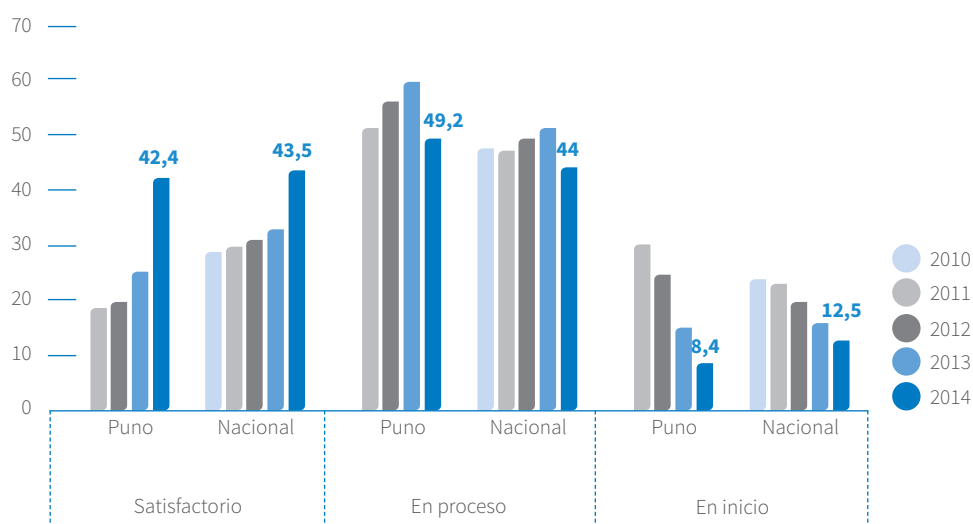
Año	Nivel 2: Satisfactorio		Nivel 1: En proceso		Debajo del Nivel 1: En inicio	
	Puno	Nacional	Puno	Nacional	Puno	Nacional
2014	42.4	43.5	49.2	44.0	8.4	12.5
2013	25.2	33.0	59.6	51.3	15.2	15.8
2012	19.5	30.9	56.0	49.3	24.5	19.8
2011	18.5	29.8	51.3	47.1	30.2	23.1
2010 (*)		28.7		47.6		23.7

Fuente: ECE (2010-2014, UMC-Minedu).

(\*) El año 2010 Puno no logró la cobertura mínima esperada en la aplicación de la ECE, originado por la resistencia de un sector del magisterio.



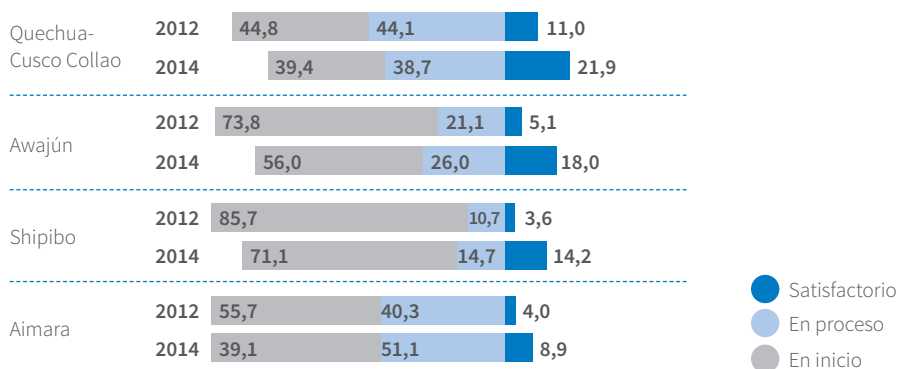
Gráfico 2. Resultados de la ECE en comprensión lectora, segundo grado, Puno y Perú, 2010-2014 (en porcentajes)



Fuente: ECE (2010-2014, UMC-Minedu).

Otro resultado en el cual el Gobierno Regional puede mostrar logros es en el nivel de comprensión lectora en lenguas originarias de los niños de cuarto grado de primaria. Entre 2012 y 2014, los aprendizajes en quechua Cusco-Collao, que en buena parte abarca la región Puno, pasó de 11% a 21.9% y en aimara de 4% a 8.9% (ver el gráfico 3). Si bien el desafío es aún bastante grande, es importante resaltar que los estudiantes que tenían el nivel más bajo de aprendizajes en aimara se ha reducido de manera contundente: de 55% a 39%.

Gráfico 3. Niveles de logro en comprensión lectora en lenguas originarias, cuarto grado EIB, Perú, 2012 y 2014 (en porcentajes)



- Los resultados se comparan con el año 2012 porque la evaluación en lenguas originarias se realiza cada 2 años.
- La evaluación de la lengua Quechua-Chanka se realizó por primera vez en la ECE 2014 por lo que no se puede realizar comparaciones con los años anteriores.

Fuente: ECE (2014, UMC-Minedu).

## 6. Dificultades en la gestión

Cuadro 5. Dificultades

### LEYENDA

- DIFICULTADES INTERNAS
- ¿CÓMO SE ENFRENTARON?



Cambio de especialistas en algunas UGEL.	Limitación de presupuesto para impulsar acciones en favor del PCR.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con la estrategia de reuniones desconcentradas con las UGEL, que permitieron dar continuidad a las acciones realizadas en cada provincia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se buscó que las intervenciones educativas del Gobierno Regional y del Minedu se articularan; o que instituciones de la sociedad civil incorporaran elementos que permitiesen implementar el PCR.</li> <li>- Mediante proyectos de inversión en desarrollo de capacidades.</li> </ul>

### LEYENDA

- DIFICULTADES EXTERNAS
- ¿CÓMO SE ENFRENTARON?



Rechazo al PCR por parte de los dirigentes del Sutep, que trataron de tergiversar la naturaleza del PCR en la población.	El Minedu inició un proceso de rediseño de currículo nacional, lo cual llevó a tener disposiciones contradictorias en relación a la implementación del PCR.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La estrategia de gestión del conflicto llevó a aislar a la dirigencia respecto de los docentes y de la opinión pública regional.</li> <li>- Este problema no tuvo mucha trascendencia en el magisterio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Minedu no ha logrado aún definir la nueva política curricular, por lo cual para el caso de Puno se formuló una solución provisional para la implementación y validación del PCR.</li> </ul>

## 7. Aliados



## 8 Lecciones aprendidas y recomendaciones

Partiendo de las seis áreas críticas identificadas por el Consejo Nacional de Educación el año 2010, se puede considerar que el Gobierno Regional de Puno abordó varias de ellas y en ese contexto, se produjeron resultados positivos para los estudiantes de la Región.



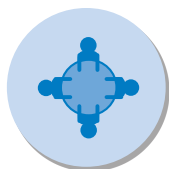
**Gestión educativa descentralizada con enfoque territorial:** el Gobierno Regional ha logrado articular su actuación en las trece provincias de Puno afirmando el rol des-concentrado de las UGEL, es decir, sujeto a una conducción política del Gobierno Regional a través de su DREP. El carácter territorial de la gestión se plasma, en primer lugar, en la búsqueda del desarrollo de una educación de contenidos y con identidad puneña a partir de la implementación del PCR; y, en segundo lugar, en las prioridades de política hacia la educación rural y la primera infancia.



---

**Coordinación intergubernamental e implementación descentralizada de políticas y programas nacionales:**

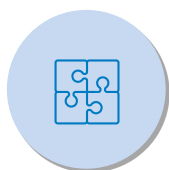
el Gobierno Regional ha planteado una relación de diálogo con el Minedu sin ceder en sus objetivos e intereses regionales, logrando un arreglo intergubernamental para implementar las políticas nacionales, pero dándoles un contenido regional. El Perú está aún lejos de lograr una implementación descentralizada de las políticas educativas, pero lo que sí se ha conseguido en la Región es que acciones y medidas nacionales permitan a la vez implementar el PCR de Puno.



---

**Participación ciudadana en el marco de la descentralización educativa:**

el Gobierno Regional opta por fortalecer la institucionalidad de participación prevista en la Ley General de Educación, es decir, el Copare y los Copale, lo que permite un involucramiento de la comunidad regional en la política educativa.



---

**Desarrollo y fortalecimiento de capacidades:**

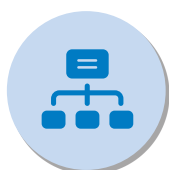
las acciones de capacitación dirigidas por el Gobierno Regional son importantes y numerosas y son realizadas con recursos de la Región. Un próximo paso sería definir un plan de desarrollo de capacidades que se dirija a la constitución de un sistema de formación continua, situación que el Minedu no ha logrado consolidar aún.



---

**Presupuesto y financiamiento:**

los márgenes de acción presupuestal de un gobierno regional son limitados, ya que los recursos vienen preasignados en los programas presupuestales definidos entre el Minedu y el Ministerio de Economía y Finanzas. Por eso, la estrategia del Gobierno Regional de Puno se orienta a optimizar los recursos que recibe para que puedan ayudarle a implementar el PCR. De otro lado, en el aspecto en el cual el Gobierno Regional tiene mayor margen de maniobra, los recursos de inversión, se aprecia claramente el alineamiento con las prioridades de educación de la Región, es decir, en infraestructura en Educación Inicial y proyectos de inversión en desarrollo de capacidades.




---

**Definición de competencias y funciones de los niveles de gobierno:**

este aspecto no es abordado por el Gobierno Regional directamente, pero la experiencia de la Región prefigura una lógica de definición de competencias y funciones complementaria entre el nivel nacional y el nivel regional en lugar de la pugna de autonomías que caracterizó al periodo gubernamental anterior.

---



La experiencia del Gobierno Regional de Puno permite también abrir espacio a caminos alternativos en el propósito de que las diferentes gestiones regionales se empoderen para conducir la educación en su región en una relación de complementariedad y adecuación de las políticas educativas nacionales, evidenciando que la descentralización puede lograr buenos resultados. Se rompen así ciertas creencias o prejuicios arraigados en algunos sectores de la comunidad educativa:

- Las y los estudiantes de zonas andinas caracterizadas por la pobreza, el bilingüismo y la ruralidad pueden aprender cuando existen estrategias articuladas, sostenidas y con contenidos que fortalecen su identidad. Ha existido la creencia de que la desnutrición, el nacer quechuahablante o aimarahablante y/o el vivir en zonas rurales son factores determinantes que hacen inviable el logro de aprendizajes por los y las estudiantes. Sin embargo, Puno está demostrando que son posibles avances, los que sin duda se verán limitados o retrasados por los factores antes señalados, pero no imposibilitados. La investigación educativa sería fundamental para profundizar en esos aspectos.
- Es posible enfrentar a cúpulas magisteriales radicalizadas. Si bien existen autoridades educativas que prefieren transar con estos sectores para llegar a una suerte de convivencia que permita un funcionamiento del sector educativo de una región, aunque con condicionamientos por parte de tales cúpulas, el caso de Puno muestra que es factible atraer a las y los docentes hacia una propuesta de renovación pedagógica, dejando aisladas a esas cúpulas.
- La experiencia de Puno permite comprender mejor lo que significa que un gobierno regional asuma la conducción de la educación en su territorio. Se ha encontrado pues que ordenar, articular y optimizar son verbos que definen la gestión educativa de un gobierno regional que gestiona planificadamente su educación.
- Es posible que un gobierno regional desarrolle una política educativa regional en torno a su Diseño Curricular Regional. Aunque técnicamente el PCR tal vez no está perfectamente desarrollado, permite afianzar una identidad puneña en la educación y ello constituye un factor movilizador importante. Además, esto no ha obstaculizado el progreso de los aprendizajes tal como son medidos por el Minedu: estos han progresado y sería conveniente investigar las relaciones que puedan existir entre esa mejora y la acción educativa enmarcada en el PCR de Puno.

La experiencia de Puno también muestra que cuando la política educativa tiene un foco claro en lo pedagógico, afirmando una identidad regional, y alinea a ese objetivo la gestión institucional y la relación con el magisterio de manera articulada y continua, se logran resultados positivos. Finalmente, Puno presenta una experiencia de diálogo intergubernamental –con momentos de complementariedad y momentos de conflicto– que sobre la base de una relación de respeto mutuo con el Minedu permite alinear acciones y lograr resultados, evitando paralelismos que solo llevarían a perjudicar a los estudiantes.

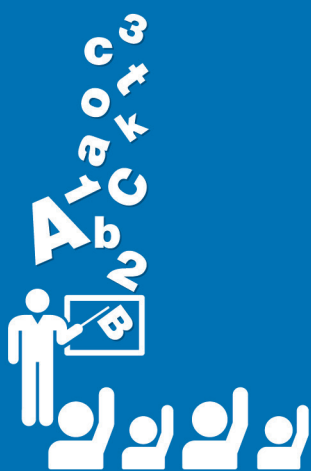
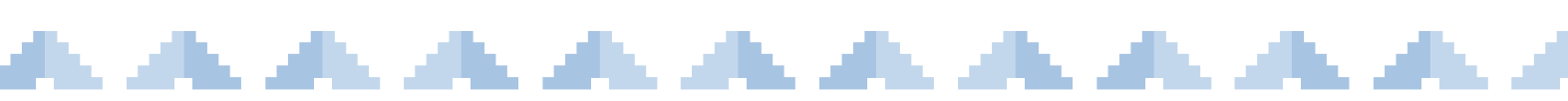


# SIGLAS USADAS

- ASPI Asistentes de soporte pedagógico intercultural
- Copale Consejo Participativo Local de Educación
- Copare Consejo Participativo Regional de Educación
- DAIP Docentes de aula de innovación pedagógica
- DREP Dirección Regional de Educación Puno
- EBR Educación Básica Regular
- ECE Evaluación Censal de Estudiantes
- Forcap Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades de Autoridades y Funcionarios Locales de la Región Puno
- Líder Liderazgo de Escuelas Rurales
- Minedu Ministerio de Educación
- PCR Proyecto Curricular Regional
- PEL Proyecto educativo local
- PELA Programa Educativo de Logros de Aprendizaje
- Daips Proyecto de Impacto Rápido
- Pronoei Programa No Escolarizado de Educación Inicial
- RER Red educativa rural
- Siagie Sistema de Información y Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa
- SNIP Sistema Nacional de Inversión Pública
- Sutep Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú
- TIC Tecnologías de información y comunicación
- UGEL Unidad de Gestión Local
- UMC Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes
- UNA Universidad Nacional del Altiplano







**GESTIÓN ESTRATÉGICA  
DE LA EDUCACIÓN EN PUNO**  
EL CURRÍCULO Y LA IDENTIDAD  
COMO EJES DEL CAMBIO

Documento elaborado por:



Con el apoyo de:



Grupo Propuesta Ciudadana  
Calle León de la Fuente 110, Magdalena del Mar, Lima 17.  
Teléfonos: 613-8313 / 613-8314  
Página web: [www.propuestaciudadana.org.pe](http://www.propuestaciudadana.org.pe)

