



Contribuyendo a la mejora de la educación desde la gestión municipal

Experiencias exitosas de gestión educativa local
Ventanilla (Callao), La Matanza (Piura), Ramoscucho (Cajamarca)



Contribuyendo a la mejora de la educación desde la gestión municipal

Experiencias exitosas de gestión educativa local
Ventanilla (Callao), La Matanza (Piura), Ramoscucho (Cajamarca)



cooperación
alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



CONTRIBUYENDO A LA MEJORA DE LA EDUCACIÓN DESDE LA GESTIÓN MUNICIPAL.
EXPERIENCIAS EXITOSAS DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la empresa

Bonn y Eschborn, Alemania

Programa "Reforma del Estado orientada a la Ciudadanía (Buena Gobernanza)"

Responsable: Hartmut Paulsen

Avenida Los Incas 172, piso 7, El Olivar, San Isidro, Lima, Perú

www.buenagobernanza.org.pe

buenagobernanza@giz.de

T +51 1 421 1333

Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú (REMURPE)

Responsable: Ivan Flores Quispe

Jirón Camaná 780, oficina 303, Cercado de Lima, Lima, Perú

T + 51 1 232 9081

info@remurpe.org.pe

www.remurpe.org.pe

Elaboración de contenidos

Irene Wöbke

Contribuciones

Yolanda Rojo, UNICEF

Revisión, coordinación y edición de contenido

Sara Lucchetti, REMURPE

Olga Cordova, Municipalidad de Ventanilla

César Lázaro Rojas Abanto, Ramoscucho

Alexander Raúl Montalban Morán, Municipalidad Distrital La Matanza

Créditos fotográficos

Municipalidad Distrital La Matanza: pág. 16

César Lázaro Rojas Abanto: portada y pág. 23, 29, 31, 32

Irene Wöbke: pág. 7, 17, 25, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35

Diseño y diagramación

Hugo Poémape

Gráfica Esbelia Quijano S.R.L.

Jr. Recuay 243, Breña, Lima

Versión

Julio de 2017

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2017-09450

Razón social

Cooperación Alemana al Desarrollo – Agencia de la GIZ en el Perú

Av. Los Incas 172, piso 7, El Olivar, San Isidro, Lima, Perú

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación bajo la condición de que se cite la fuente.

Por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania



Contenido

Presentación5

PARTE A
Experiencias impulsadas por Gobiernos Locales7

Distrito de Ventanilla: Desarrollo de un modelo educativo para las escuelas del Distrito.....8

Municipalidad Distrital La Matanza: El rol articulador del gobierno municipal en el desarrollo y la implementación del Proyecto Educativo Local (PEL)..... 14

PARTE B
Una experiencia impulsada por actores educativos locales23

Centro Poblado de Ramoscucho (Provincia de Celendín): Educar para un Desarrollo Local Sostenible24

PARTE C
Apuntes finales35

Resumen y lecciones aprendidas36

Tema pendiente: El enfoque de género en la gestión educativa descentralizada.....41





Presentación

El Perú es un país diverso cultural, territorial y lingüísticamente que ha emprendido diferentes políticas para construir un Estado Republicano que responda a las necesidades de su población. En ese camino, las nuevas corrientes de gestión pública han calado en el sistema peruano, generando una nueva forma de mirar a los ciudadanos y de gestionar las instituciones del Estado. En ese marco, el año 2002 a través del Acuerdo Nacional se prioriza la descentralización como política de Estado, expresado en la Ley N 27783 de Bases de la descentralización. Las condiciones normativas empiezan a generarse a favor de creación de instituciones a nivel regional y local, así como transferencia de funciones generales. En los años posteriores, a través de los Gobiernos Regionales, se inicia un proceso de transferencia de competencias sectoriales. Sin embargo, el proceso sigue vigente, ya que faltó recursos económicos y capital humano para que este se dé con eficiencia en ambos niveles: regional y local.

En este camino de generar políticas que respondan de forma eficiente y pertinente a los ciudadanos, el enfoque territorialidad se vuelve esencial para el diseño de estrategias. De este modo, el ente más cercano al ciudadano y con mayor conocimiento del espacio geográfico y de la demanda de la población es el Gobierno local. Por ello, a través de una suma de esfuerzos nace, hace más de 15 años, la Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú (REMURPE), organización representativa de los gobiernos locales, especialmente rurales, apoyando y promoviendo el proceso de descentralización y que va impulsando principios de gestión transparente, participación ciudadana, gestión del territorio, entre otros, entre las municipalidades del país.

En este mismo sentido, la importancia de fortalecer la gestión educativa de los Gobiernos Locales se basa en que es el órgano administrativo más cercano a la Institución Educativa y a las demandas y reclamos de la ciudadanía. De este modo el Gobierno Local puede recoger las dinámicas sociales al interior del espacio geográfico, identificar problemáticas y potencialidades, para así hacer de la escuela un espacio que se vincule a la comunidad, promoviendo el acceso a la institución educativa, permanencia y culminación oportuna. Se levanta esta demanda porque muchas veces, desde el nivel nacional o regional, se interviene en realidades complejas y diversas con unos mismos criterios, homogenizando el desarrollo y dejando de ofrecer repuestas específicas a las demandas de la población. Sin embargo la definición de roles en el sector de educación, o bien la claridad sobre esta definición y su debido cumplimiento respectivo en el marco de una gestión descentralizada aún están en proceso.

Desde su inicio, la REMURPE ha buscado fomentar experiencias exitosas de gestión pública, para aportar a la implementación de la descentralización desde lo local. Continuando esta labor, la REMURPE, con apoyo del programa de Buena Gobernanza de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y el proyecto Fortalecimien-



to de la Gestión de la Educación en el Perú (FORGE), implementado por GRADE con apoyo del Gobierno de Canadá, emprendió la tarea de identificar y sistematizar experiencias exitosas de gestión educativa en diferentes partes del país. Desde REMURPE se comprende que fortalecer las experiencias locales y difundirlas para que se conviertan en un referente es de vital importancia. Esto, porque es necesario romper con la mirada desde lo nacional hacia los territorios, que gran medida tiene un carácter jerárquico y centralista. Por esta razón la REMURPE busca encontrar en los territorios experiencias de gestión educativa local promovidas por los propios gobiernos locales y que en el corto y mediano plazo den alcances de resultados positivos para la mejora de la calidad educativa, sobre todo en zonas rurales. Tenemos el compromiso de recoger estas experiencias y mostrarlas en el escenario nacional con la finalidad de aportar en guiar a las municipalidades del país en la construcción de políticas educativas locales eficientes para el Perú. El objetivo general del análisis y la presentación de las experiencias en el presente texto es por lo tanto, visibilizar estas experiencias territoriales, impulsadas desde los gobiernos locales, y de la sociedad educativa, para que sean un referente para otras municipalidades en el proceso de contribuir a brindar una atención de calidad e integral a los estudiantes en sus jurisdicciones. De ese modo, se han identificado dos experiencias impulsadas desde el gobierno local. Cada una de ellas se sitúa en el marco de la elaboración e implementación del Proyecto Educativo Local (PEL) y ha logrado una participación efectiva de los actores de su localidad. En ese sentido, se está haciendo referencia a las municipalidades de los distritos de La Matanza (Provincia de Morropón, Región de Piura) y Ventanilla (Provincia Constitucional del Callao). Por otro lado, se identificó también la experiencia del centro poblado de Ramoscucho (Provincia de Celendín, Región de Cajamarca) que es promovida desde la sociedad civil que busca complementar los servicios del Estado para brindar una atención integral al estudiante.

Metodología para la identificación y sistematización de las experiencias

El presente texto tiene carácter de un estudio exploratorio para conocer cuáles son las iniciativas posibles, o bases para iniciativas, desde el gobierno local y desde la sociedad civil para desarrollar acciones a favor de la educación. La metodología usada para este fin ha sido entrevistas a profundidad, tanto individual como grupal, revisión de fuentes secundarias y focus group. El trabajo de investigación en el campo se realizó entre febrero y marzo 2016.

El diseño de las entrevistas se realizó en base a una estructura y preguntas pre-definidas por el equipo técnico comprendido por la Secretaría de Educación de la REMURPE, apoyado por el programa Buena Gobernanza de la GIZ, y el proyecto FORGE. El trabajo tiene sobre todo un enfoque en lo local, sin profundizar en un vasto análisis de las condiciones y políticas nacionales y regionales que existiesen hasta el momento.

A continuación desarrollaremos cada una de las tres experiencias identificadas de manera detallada a fin de que conozcamos sus orígenes, su planteamiento, los pasos que se siguió para su implementación, los resultados obtenidos y los aprendizajes correspondientes.



Foto: © GIZ/Irene Wöbke

PARTE A.

Experiencias impulsadas por Gobiernos Locales

En esta parte se presentarán dos experiencias directamente impulsadas por los gobiernos locales. Ambas experiencias se caracterizan por la construcción del Proyecto Educativo Local (PEL), instrumento clave para definir y orientar las políticas y la gestión educativa local. Las dos experiencias además se basan en un enfoque de planificación participativa de la gestión educativa junto con la comunidad, convocando los actores locales más importantes para la construcción de políticas educativas locales. Sin embargo, una de ellas, tiene especial énfasis en la elaboración e implementación de un modelo territorial de escuela a nivel local, y el otro, destaca por la planificación e implementación, articulando a diferentes actores locales en su Proyecto Educativo Local. De esta manera, se busca hacer un análisis de la situación y las problemáticas más recurrentes en sus distritos, para desarrollar políticas adaptadas a las necesidades específicas de sus territorios.



Distrito de Ventanilla: Desarrollo de un modelo educativo para las escuelas del Distrito

La participación del Distrito en el Plan Piloto de la Municipalización de la Gestión Educativa, promovido por el Ministerio de Educación a partir del año 2008, dio el inicio para la elaboración participativa de un Proyecto Educativo Local (PEL). Este PEL sirvió como base para el desarrollo de un modelo de escuelas propio del Distrito, llamado Escuelas Felices Integrales (EFI). Lo innovador del mencionado modelo es que se desarrolló basándolo en los derechos de los niños, niñas y adolescentes, y gira alrededor de cinco componentes: Aprendizajes de calidad – Participación - Salud, Nutrición y buen trato – Gestión eficiente – Equipamiento e infraestructura amigable y segura.

La experiencia de gestión educativa local en Ventanilla nos demuestra un proceso ordenado y muy participativo, impulsado por la propia Municipalidad para la definición de sus políticas educativas. Nos enseña la importancia de un proceso participativo para la formulación de políticas locales de gestión educativa que respondan a las necesidades de la población. Mediante el desarrollo del PEL y un modelo propio para la educación en el Distrito, se logra incorporar soluciones individuales para problemáticas locales de los niños, niñas y adolescentes en su entorno escolar.

1. ¿Dónde?

El Distrito de Ventanilla es un Distrito urbano¹ de la costa del Perú, que se ubica dentro de la Provincia Constitucional del Callao. El Distrito nació como tal en el año 1969 a partir de un proyecto de “Ciudad Satélite” de Lima y que ha crecido desde entonces. Su crecimiento se dio tanto de manera planificada como en gran parte también debido a invasiones y por lo tanto de manera desordenada, habiendo a lo largo de las décadas en varias partes del Distrito carencias en la provisión de servicios básicos y equipamientos urbanos. Según la clasificación del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) es una Municipalidad que pertenece al grupo de las ciudades principales tipo B²

Al iniciar el desarrollo de la experiencia relatada a continuación en el año 2008, Ventanilla contaba con 297.754 habitantes, en el año 2015 la

población llegaba a los 372.899 habitantes³. Actualmente, el Distrito cuenta con 638 instituciones educativas registradas, entre esas instituciones de nivel inicial (203 establecimientos), de PRONEIs (Programa No Estandarizado de Educación Inicial) (138 establecimientos), primario (176 establecimientos), secundario (95 establecimientos), de nivel Superior Tecnológico (3 establecimientos) y de CETPRO (Centro de Educación Técnica Productiva) (10 establecimientos)⁴.

En cuanto a los logros educativos, medidos mediante la Evaluación Censal de Estudiantes, realizado por el Ministerio de Educación (MINEDU), en el año 2007, cuando se dio inicio a la experiencia expuesta a continuación, solo el 19,6 % llegaba al nivel satisfactorio en lectura, y solo un 5,7% lo lograba en matemática⁵.

1 http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/PDC_MUNICIPALIDADES/VENTANILLA/PDC_VENTANILLA_2015.pdf (26/06/2017)

2 https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/migl/municipalidades_pmm_pi/municipalidades_tipoB.pdf (26/06/2017)

3 <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/> (26/06/2017)

4 <http://sigmed.minedu.gob.pe/mapaeducativo/> (26/06/2017)

5 Fuente: MINEDU - UMC. Evaluación Censal de Estudiantes 2015. Segundo Grado de Primaria.

2. Antecedentes

2.1 Inicios de la experiencia

La experiencia de Ventanilla parte de la participación del Distrito en el Plan Piloto de la Municipalización de la Gestión Educativa (PPMGE), promovido por el Ministerio de Educación a partir del año 2008, lo cual dio el inicio a una elaboración participativa de un Proyecto Educativo Local (PEL). El PPMGE fue promovido por el gobierno de Alan García. Con transferencias de presupuesto a 47 municipios distritales pilotos tenía como fin empoderar a los Gobiernos Locales para la construcción participativa e implementación de políticas de gestión educativa locales⁶. En este PEL se definieron de manera concertada con los actores locales los objetivos educativos y actividades para una gestión educativa desde el nivel distrital. Con eso la Municipalidad Distrital de Ventanilla empieza el proceso de adecuación de las políticas educativas nacionales para que respondan a su demanda territorial. La importancia que tuvo la construcción del PEL Ventanilla es que le permitió planificar estrategias diferenciadas de acuerdo a la demanda de su población. Es en ese marco que se generan las condiciones para que posteriormente se iniciara el diseño de un modelo propio para las escuelas del Distrito: el modelo de Escuelas Felices Integrales.

2.2 Actores

Los actores que impulsaron el desarrollo del Proyecto Educativo Local:

- Ministerio de Educación
- Gobierno Local a través del Consejo Educativo Municipal (CEM). El CEM se conforma como órgano directivo de la gestión educativa local en el contexto del Plan Piloto de la Municipalización de la Gestión Educativa (PPMGE). Es presidido por el alcalde distrital y se integra con representantes de los Consejos Educativos

Institucionales (CONEI) de las Instituciones Educativas del Distrito.

- UGEL Ventanilla
- UNICEF
- Plan Internacional

2.3 Condiciones previas y objetivos de la experiencia

El objetivo inicial de la experiencia ha sido la formulación de políticas locales concertadas que definen el rol y las actividades que debe asumir la Municipalidad en la gestión educativa de su jurisdicción. Este objetivo se materializa en la formulación del Proyecto Educativo Local (PEL).

En base al PEL desarrollado, se diseñó un modelo educativo territorial que, articule los derechos de los niños, niñas y jóvenes en servicios que el municipio debe brindar en materia de salud, educación, condiciones, etc.

3. Desarrollo de la experiencia

Debido a la larga data del proceso de gestión educativa municipal en Ventanilla, acá dividimos el proceso que viene desarrollando la Municipalidad en tres etapas claves:

- PEL (2008-2011): El desarrollo del PEL en el marco del Plan Piloto de la Municipalización de la Gestión Educativa
- Desarrollo del modelo de las Escuelas Felices Integrales (EFI) (2009-2012): Desarrollo en base a objetivo del PEL
- La implementación del modelo en diversas escuelas piloto del Distrito: 2012 hasta la actualidad

En la siguiente imagen se presentan, a manera de resumen, los pasos claves a nivel administrativo en el desarrollo y la implementación de las políticas educativas locales (Imagen 1):

⁶ Para mayor información sobre el PPMGE vea: http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/municipalizacion_boletin_electronico.pdf, visitado el 10/07/2017



Imagen 1:

Pasos asumidos por la Municipalidad Distrital para una la gestión educativa local.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan las tres etapas claves para el desarrollo de la experiencia en Ventanilla con mayor detalle.

3.1 PEL (2008-2011): Desarrollo del PEL en el marco de la Municipalización de la Gestión Educativa

El proceso de la construcción del Proyecto Educativo Local

El Plan Piloto de la Municipalización de la Gestión Educativa fue la ocasión que dio inicio al desarrollo de una ruta propia en el año 2007. En el año 2008 la Municipalidad Distrital convocó a la construcción del Proyecto Educativo Local (PEL) del Distrito. El proceso de desarrollo del PEL fue un proceso muy participativo (vea Imagen 2), incentivando el diálogo a través de Mesas de Concertación en el Distrito. El Consejo Educativo Municipal (CEM), formado de acuerdo al Plan Piloto de la

Municipalización de la Gestión Educativa dentro de la Municipalidad, asumió el liderazgo del proceso, liderando las Mesas de Concertación. También se estableció el Consejo Participativo Local de la Educación (COPALE) como un órgano de participación dentro del Distrito. A través de estos espacios se elaboraron los primeros diagnósticos sobre las principales problemáticas y demandas en cuanto a la Gestión Educativa en el Distrito. Las Mesas de Concertación contaron con una gran participación de diferentes actores: asistieron representantes de directores, docentes y padres de familia, organizados en redes educativas territoriales, además las mesas tuvieron la participación de diferentes ONG, la Iglesia, escuelas particulares y empresas. La elaboración del Proyecto Educativo Local finalmente concluyó en el año 2009, teniendo una proyección hasta el año 2021 y hace de Ventanilla el primer Distrito del Callao que cuenta con este documento de gestión.



Imagen 2:

Actores involucrados en la construcción del Proyecto Educativo Local (PEL).



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Desarrollo del modelo EFI (2009-2012): Desarrollo en base a objetivo del PEL

3.2.1 Diseño del modelo

La elaboración del modelo propio de escuela para el Distrito nació de los objetivos del Proyecto Educativo Local. El modelo contó con un equipo impulsor local liderado por la Municipalidad y que se constituyó por representantes de salud, educación, agencias de cooperación (contó con apoyo técnico de UNICEF) y diferentes ONG.⁷ El desarrollo del modelo se dio a partir del año 2009 a través de un proyecto piloto en 14 Instituciones Educativas: 7 iniciales, 3 primarias y 4 secundarias, ubicadas en la zona norte del Distrito, en Villa de los Reyes. Un aproximado de 9.000 alumnos se benefició de su implementación. En acompañamiento de este proceso se instalaron comités de

desarrollo en los cuales participaron la Gerencia de Salud, la Gerencia de Seguridad Ciudadana, la Gerencia de Protección de Familia y la UGEL. El COPALE y mesas de concertación, liderados por la Municipalidad, sirvieron para seguir discutiendo mejoras en el sector educativo en el Distrito. A través de estos espacios y mediante las lecciones aprendidas de la implementación del modelo en 14 escuelas como proyectos piloto, el modelo de gestión se iba desarrollando de una manera muy participativa. El nombre del modelo elaborado, Escuelas Felices Integrales (EFI), se definió con la participación directa de los mismos alumnos de secundaria. Dicho modelo busca empoderar a sus alumnos, partiendo de la premisa de contribuir al cumplimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes (promovidos por UNICEF) en cuanto a la educación, protección, al juego y la recreación, a la salud y a la participación. El modelo propone lograr esto mediante cinco componentes: Aprendizajes de calidad – Participación - Salud, Nutrición y buen trato – Gestión eficiente – Equipamiento e infraestructura amigable e segura.

⁷ Mesa interinstitucional de Gestión y Descentralización del CNE (2014). Marco de Referencia Común de Gestión Descentralizada con Enfoque Territorial. Lima.



En resumen, el modelo de las Escuelas Felices se define de la siguiente manera:

“Una Escuela Feliz e Integral es una comunidad de aprendizaje y convivencia alegre y democrática, en el que el conjunto de sus integrantes y procesos, como parte de una comunidad mayor y en permanente articulación con ella, promueven y protegen los derechos de las niñas, niños y adolescentes. Se trata de comunidades educativas en las que los estudiantes construyen y ponen en práctica conocimientos, valores y actitudes en un entorno inclusivo, saludable, seguro, ecológico y protector.” (Ramos, 2013, página 28)⁸

Para el desarrollo del modelo en las escuelas piloto, se realizaron diferentes actividades dentro de cada componente. Algunas de las experiencias destacadas para la implementación del modelo y el logro de los objetivos de los respectivos componentes son los siguientes (Ramos 2013)⁹:

- Componente “Aprendizajes de calidad”:
 - Fortalecimiento de la psicomotoricidad y el juego en educación inicial
 - Proyectos de investigación en aula
 - Fortalecimiento de capacidades para atender a estudiantes con necesidades educativas especiales
- Componente “Participación”:
 - Fortalecimiento de Municipios Escolares
 - Constitución y fortalecimiento de Defensorías Escolares
- Componente “Salud, Nutrición y buen trato”:
 - Loncheras nutritivas
 - Mejoramiento del acceso al derecho a la identidad y el derecho a la salud
 -
- Componente “Gestión eficiente”:
 - Prevención y respuesta ante riesgos

- Planificación de los pasos de Gestión Educativa (Autoevaluación, Priorización de indicadores y análisis, Planes de mejora, Sistema de monitoreo y evaluación, vigilancia y rendición de cuentas)

- Componente “Infraestructura y equipamiento amigable y seguro”:
 - Áreas verdes con y para los estudiantes
 - Murales por los derechos de los niños

La implementación del modelo en las escuelas del Distrito debe ser acompañada de una autoevaluación de las mismas escuelas para el logro de los objetivos deseados y la mejora continua.

3.2.2 Articulación con otras políticas locales

En el 2010 la Municipalidad y la UGEL adoptaron el modelo EFI, desarrollado especialmente para responder a la realidad local el Distrito, como una política pública. Se incluyó además en el Plan de Desarrollo Concertado del Distrito al 2021 y el Plan Concertado de Salud de Ventanilla al 2021 donde se hace referencia a la importancia del modelo y su implementación en las escuelas del Distrito. En el año 2011 el modelo fue reconocido a nivel regional.

3.3 La implementación del modelo EFI: 2012 hasta la actualidad

Debido a cambios en las gerencias, el trabajo de impulsar la implementación del modelo EFI en las escuelas del Distrito perdió fuerza durante los años 2013 a 2015. Sin embargo a partir del año 2016 la municipalidad sigue invirtiendo en la mejora de la educación y vuelve a impulsar la implementación del modelo EFI. La implementación del modelo queda a cargo de la Subgerencia de Educación y Cultura. En el año 2016, la Subgerencia evaluó una posible implementación del modelo en 60 escuelas del Distrito. Para la continuación del proceso de implementación del modelo EFI, la Subgerencia de Educación y Cultura estableció un Plan de Trabajo, definiendo Programas, Proyectos y Actividades dentro de cada componente del modelo. Algunas actividades para la implementación

8 Ramos (2013): Construyendo juntos escuelas felices e integrales. Lima. Página 28.

9 Ramos (2013): Construyendo juntos escuelas felices e integrales. Lima



del modelo podrían ser co-financiadas mediante la construcción de alianzas y negociación de convenios con otros actores públicos y privados.

4. Resultados alcanzados

- La experiencia del desarrollo del modelo de las Escuelas Felices Integrales fue elegida como experiencia ganadora del premio “Buenas prácticas en Gestión Pública en 2013”, convocado por Ciudadanos al Día (CAD).
- En el Distrito se puede constatar una mejora en los niveles de aprendizaje. En el año 2007 solo el 19,6 % llegaba al nivel satisfactorio en lectura, en matemática tan solo un 5,7 % llegaba al nivel satisfactorio. En el año 2011 ya eran 35,3 % en lectura y 14,7 % en matemática en nivel satisfactorio, subiendo sucesivamente en los años posteriores¹⁰. Según la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) del año 2015, 67,7% de los alumnos llegaron al nivel satisfactorio en lectura, 42,3% llegaron al nivel satisfactorio en matemática. No se cuenta con estudios que vinculen la mejora de los resultados de la ECE directamente con las intervenciones locales, pero la contribución de las actividades desarrolladas por la Municipalidad Distrital a una mejora en los logros de aprendizaje es una posibilidad.

5. Lecciones aprendidas

- Es muy importante contar con líderes con la voluntad política y objetivos bien definidos.
- La continuidad en la gestión contribuye a que una experiencia pueda desarrollar su potencial y ser sostenible en el tiempo.
- Condiciones que pueden contribuir a asegurar la sostenibilidad: fortalecimiento de capacida-

des en actores, incorporación a políticas públicas, articulación con otros niveles.

- Es muy importante tener una mirada diferenciada según condiciones dentro del Distrito, para este fin, se definieron zonas territoriales para un mejor manejo organizacional.
- Desarrollo participativo del PEL y del modelo EFI: Una buena cooperación entre la Municipalidad y la UGEL, con objetivos claros y comunes ayudaron a obtener buenos resultados.
- La sistematización permanente de los procesos impulsados fue importante en el proceso
- La implementación de proyectos pilotos permitió la evaluación y adaptación de las intervenciones
- El fortalecimiento de redes educativas es muy importante para el diagnóstico, la implementación de actividades y la evaluación y adaptación de las intervenciones
- El proceso comunicativo debe enmarcarse en una Estrategia de Comunicación para el Desarrollo. Al momento de la investigación la Municipalidad de Ventanilla todavía no contaba con esta estrategia.
- La participación de muchos actores de manera articulada asegura un buen diagnóstico, la legitimidad de lo desarrollado, aceptación y continuidad / sostenibilidad (p. ej. Mesas de Concertación para la construcción del PEL)
- Relevancia del protagonismo estudiantil en los procesos de cambio de las escuelas (fomento de la implementación de Municipios Escolares y Defensorías Escolares por la Municipalidad)
- Presupuesto asignado a una gerencia a cargo del PEL y modelo de escuela EFI para la implementación de las actividades definidas y el logro de los objetivos.
- Algunas actividades pueden ser co-financiadas mediante la construcción de alianzas y negociación de convenios con otros actores públicos y privados.

¹⁰ Fuente: MINEDU - UMC. Evaluación Censal de Estudiantes 2015. Segundo Grado de Primaria.



Municipalidad Distrital La Matanza: El rol articulador del gobierno municipal en el desarrollo y la implementación del Proyecto Educativo Local (PEL)

La experiencia de La Matanza nos enseña la realización de un proceso muy participativo para la construcción de una visión y objetivos compartidos en un Proyecto Educativo Local (PEL). La implementación del proceso de gestión educativa municipal destaca por su largo tiempo de continuidad, gracias a tres períodos consecutivos con el mismo alcalde y la legitimidad y aceptación de las políticas por el apoyo de la comunidad. Para asegurar la participación de la comunidad educativa en el proceso y la articulación entre los diferentes actores, la misma Municipalidad apoyó la creación de cuatro redes educativas zonales y el fortalecimiento de los Municipios Escolares. El Proyecto Educativo Local desarrollado considera diversos factores del entorno de los alumnos para darles una atención integral, iniciando con la atención en la primera infancia. Integra temas importantes en el contexto local en la enseñanza, por ejemplo en lo que refiere a las recientes iniciativas locales de Desarrollo Económico Local: Gestión empresarial, Planes de negocio, asociativismo, cadenas productivas.

1. ¿Dónde?

El Distrito de La Matanza se ubica dentro de la Provincia de Morropón de la Región de Piura, camino hacia la sierra de Piura, y a 68 kilómetros de la capital regional¹¹. Según la clasificación del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) el Distrito de La Matanza pertenece a las Municipalidades no consideradas ciudades principales, con 500 o más viviendas urbanas¹².

Al iniciar el desarrollo de la experiencia relatada a continuación en el año 2008, el Distrito contaba con 13.258 habitantes, en el año 2015 la población había bajado a 12.761 habitantes (INEI)¹³. El Distrito cuenta con 70 instituciones educativas registradas de nivel inicial (24 establecimientos, en total 41 docentes y 955 alumnos), de PRONEIs (Programa No Estandarizado de Educación Inicial) (8 establecimientos, en total 48 alumnos), primario (31 establecimientos, en total 94 docentes y 1.956 alumnos), secundario (4 establecimientos,

en total 71 docentes y 1.084 alumnos), básica alternativa (2 establecimientos: inicial e intermedio y avanzado, en total 2 docentes y 10 alumnos) y de CETPRO (Centro de Educación Técnica Productiva) (1 establecimiento, 4 docentes, 79 alumnos)¹⁴.

En cuanto al nivel educativo, al iniciar los primeros pasos de la experiencia expuesta a continuación en el año 2007, solo el 20,7 % llegaba al nivel satisfactorio en lectura, en matemática tan solo un 2,8 % llegaba al nivel satisfactorio de la Evaluación Censal de Estudiantes¹⁵.

2. Antecedentes

2.1 Inicios de la experiencia e impulsores iniciales

Con el fin de identificar e implementar posibilidades para aportar a mejoras de la educación en el Distrito, la experiencia exitosa de La Matanza inició impulsado por la Municipalidad Distrital a cargo del alcalde Nestor Mío Reyes. Así se dio inicio al desarrollo de su propio Proyecto Educativo Local (PEL).

11 <http://www.munimatanza.gob.pe/ubicacion/> (26/06/2017)

12 https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/mig/municipalidades_pmm_pi/municipalidades_mas_500_viviendas.pdf (26/06/2017)

13 <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/> (26/06/2017)

14 <http://sigmed.minedu.gob.pe/mapaeducativo/> (26/06/2017)

15 Fuente: MINEDU - UMC. Evaluación Censal de Estudiantes 2015. Segundo Grado de Primaria.

2.2 Actores

La experiencia de la elaboración e implementación del Proyecto Educativo Local ha sido impulsada por el alcalde Nelson Mío y la Municipalidad de La Matanza. El proceso tuvo una gran participación de diferentes actores convocados por la Municipalidad (véase también capítulo 3.2).

2.3 Objetivos iniciales

El principal objetivo fue establecer una ruta clara y planificada, para mejorar la educación, mediante la participación activa y articulada de los actores locales. En ese sentido, mejorar los logros de aprendizajes y bajar los índices de deserción escolar en el distrito.

3. Desarrollo de la experiencia

En La Matanza se puede conocer tanto el proceso de desarrollo participativo del Proyecto Educativo Local (PEL) entre 2008 y 2010, como su implementación desde el año 2011.¹⁶

3.1 El desarrollo del Proyecto Educativo Local

El Proyecto Educativo Local se trabajó entre los años 2008 y 2010 y se está implementando desde entonces con una visión hacia el año 2021. En el proceso de desarrollo del Proyecto Educativo Local se definieron una visión al año 2021 y seis objetivos específicos. Cada objetivo se vinculó posteriormente con resultados esperados, políticas y medidas de política o acciones para su logro. El horizonte establecido para el logro de estos objetivos es el año 2021.

A continuación se retrata el proceso de elaboración del Proyecto Educativo Local, dividido en dos etapas: la sensibilización de los actores y la propia elaboración (vea también Imágenes 3 y 4).

¹⁶ Para más información sobre la experiencia de gestión educativa en La Matanza se recomienda la publicación del Consejo Nacional de Educación / Pontificia Universidad Católica del Perú (2012): La gestión educativa municipal del distrito de La Matanza en Piura. Municipalidades apostando por la educación. Lima.

Sensibilización - Inicios de Proyecto Educativo Local, 2008

- Objetivo: Sensibilización y la búsqueda de consensos
- Alianza con la DRE / UGEL
- Diálogo con actores claves (principales líderes de la comunidad, sobre todo del sector de educación, del sector salud, agricultura, ganadería, padres de familia y estudiantes)
- Construcción de propuesta educativa
- Movilización, Sensibilización
- Elaboración de un diagnóstico socio-educativo
- Elaboración de la visión y misión

Elaboración del Proyecto Educativo Local, 2009-2010

- Construcción y elaboración del Proyecto Educativo Local
- Con liderazgo del gobierno local, apoyado por el COPALE
- Se buscó una participación organizada

Elaboración, Primer año: 2009

- Responsable: Equipo técnico, facilitador e impulsor
- Participación: Trabajo con Redes educativas
- Actividades:
 - Reestructuración de la visión
 - Elaboración de los ejes
 - Elaboración de los objetivos
 - Resultados y técnica del FODA
 - Elaboración de políticas educativas y medidas de política
 - Consolidación del PEL

Elaboración, Segundo año: 2010

- Consulta social con los diferentes actores (docentes, alumnos, padres de familia, autoridades)
- Consulta técnica: dentro del gobierno local y con la UGEL Chulucanas
- Revisión del documento
- Versión final del documento con Objetivos, resultados esperados, políticas y medidas de política o acciones
- Presentación en Piura 02 de Julio
- Presentación en el Distrito de La Matanza
- Impresión del Proyecto Educativo Local para su difusión



Imagen 3:
Liderando un proceso participativo.



Foto: © GIZ/Municipalidad Distrital La Matanza.

Imagen 4:
Grupos de trabajo.



Foto: © GIZ/Municipalidad Distrital La Matanza.

3.2 Una gestión muy participativa: Actores involucrados en la elaboración e implementación del Proyecto Educativo Local

“Mi política es articular”

(Alcalde Nelson Mío Reyes en un taller sobre la Evaluación del Proyecto Educativo Local, 09.02.2016)

La experiencia de La Matanza es especial por el gran número de actores involucrados en la elaboración de un Proyecto Educativo Local (PEL), tanto como en su posterior implementación. Entre esos están y estaban (vea también Imagen 5):

- Regidores
- El COPALE (responsable de fiscalizar y monitorear la implementación de las políticas educativas)
- UGEL Chulucanas, el Gobierno Regional a través de la DREP (aliados muy importantes para la coordinación de la implementación de las políticas educativas locales. De la coordinación con los últimos surgió la instalación del núcleo educativo local)
- ONGs (VISAD Ayuda en Acción, Centro de Ideas, Central Peruana de Servicios – CEPESER, PROMEB – Piura)
- Padres de Familia
- Participación de las redes: Entre los actores involucrados en la gestión educativa distrital destacan las Redes Educativas. La Municipalidad impulsó la creación y el funcionamiento de cuatro Redes Educativas zonales como espacios de articulación: Red Educativa “Innovando al Progreso Siglo XXI” La Matanza; Red Educativa “Laynas en Acción al Progreso” Laynas; Red Educativa “El Encanto del Pílan” La Bocana; Red Educativa Pabur Al Progreso Km 65. Estas Redes están integrados por Directores y Profesores de las instituciones educativas de los niveles inicial, primaria y secundaria y tienen un presidente como representante quien se convierte en un informante y coordinador muy valioso para la formulación e implementación de políticas educativas. Esas redes cooperan estrechamente con los Municipios Escolares, las APAFAS, los CONEI y los programas no escolarizados.
- La Sociedad Civil organizada (Productores Agropecuarios, Empresa privada)
- Universidades

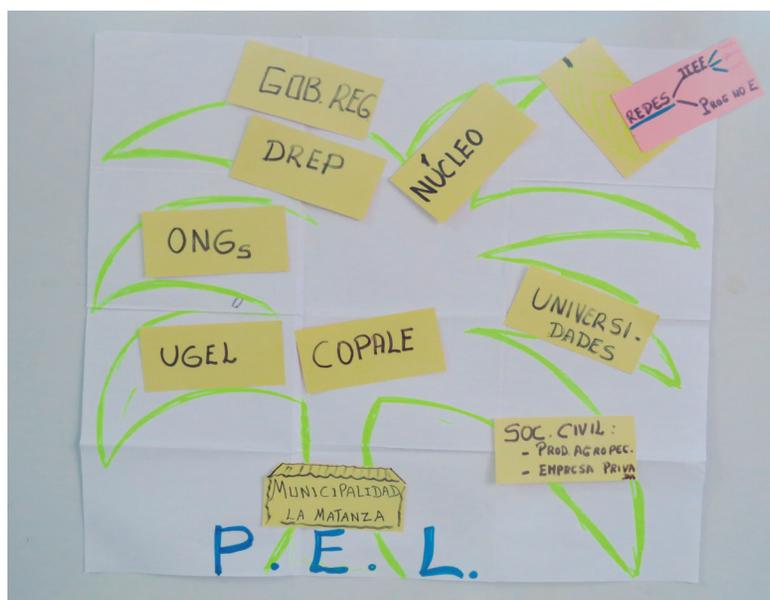


Foto: © GIZ/Irene Wöbke

Imagen 5:

Mapeo de actores realizado como trabajo de grupo en un taller sobre la evaluación del Proyecto Educativo Local, organizado por la Municipalidad Distrital de La Matanza por la visita de la REMURPE / GIZ el 09 de febrero 2016



3.3 La implementación del Proyecto Educativo Local

La elaboración del Proyecto Educativo Local de La Matanza culminó en el año 2010. Por lo tanto, entre las principales responsabilidades de la Municipalidad en materia de gestión educativa desde entonces están la implementación de las políticas definidas en este documento, el monitoreo y la evaluación continua.

La implementación del Proyecto Educativo Local está anclada dentro de la estructura orgánica de la Municipalidad. Está a cargo de la División de Desarrollo Económico y Servicio Social.¹⁷

Las intervenciones implementadas por la Municipalidad Distrital de La Matanza en base a lo

17 [http://www.munimatanza.gob.pe/2016/05/12/evaluacion-y-actualizacion-del-proyecto-educativo-local/\(26/06/2017\)](http://www.munimatanza.gob.pe/2016/05/12/evaluacion-y-actualizacion-del-proyecto-educativo-local/(26/06/2017))

establecido en el Proyecto Educativo Local son financiadas con el presupuesto anual asignado a la Municipalidad, el canon, regalías y la renta de aduanas. El presupuesto al Proyecto Educativo Local se asigna anualmente. En el año 2016 se han asignado 19,355.00 Soles.

Otro mecanismo de financiamiento para diferentes actividades e intervenciones (p. ej. construcción de infraestructura) es el de buscar convenios, desde lo privado, desde el sector nacional o de la cooperación internacional.

La versión final del PEL establece objetivos, resultados esperados, políticas y medidas de política o acciones para su logro. Entre las actividades desarrolladas hasta el momento para la implementación del Proyecto Educativo Local y el logro de sus objetivos están por ejemplo las descritas en la siguiente tabla (Tabla 1, elaboración propia):

Actividades realizadas para el cumplimiento de las políticas definidas dentro del Proyecto Educativo Local (PEL). Fuente: Elaboración propia en base a los objetivos del PEL y resultados del focus group.

Política definida dentro del PEL	Actividad realizada
Objetivo 3, Política 12: Desarrollar propuesta de formación en servicio a docentes según su contexto laboral, 12.1: Diseñar e implementar un plan de capacitación docente que contribuya al mejoramiento de la calidad educativa; 12.2: Promover y / o ejecutar convenios con el sector educativo y la sociedad civil para mejorar el desempeño docente; Objetivo 3, Política 14, 14.4: Promover y ejecutar programas de formación docente, revalorar rol docente	Firma de convenios para capacitaciones a docentes: (así por ejemplo) se firmó un convenio con la Universidad Nacional de Piura para hacer una maestría para los docentes
Objetivo 1, Política 1: Asegurar la atención a la primera infancia (0 a 5 años) y madres gestantes desde un enfoque intersectorial; Objetivo 1, Política 2: Ampliar la cobertura del servicio educativo en el nivel de educación inicial en los caseríos del distrito de la Matanza; Objetivo 6; Política 31: Fomentar la inversión del sector público, privado y comunal a favor de la educación del distrito	Inversiones en mejoramiento de infraestructura para Educación Primaria y Secundaria en áreas urbanas tanto como rurales



Política definida dentro del PEL	Actividad realizada
<p>Objetivo 3, Política 14.1: Implementar las II.EEs con equipos y materiales educativos para un mejor desempeño de los docentes.</p> <p>Objetivo 6; Política 31: Fomentar la inversión del sector público, privado y comunal a favor de la educación del distrito</p>	<p>Inversión en equipamiento técnico (computadoras) para las instituciones educativas</p>
<p>Objetivo 1, Política 7: 7.3 Generar espacios de comunicación y reflexión a través de la Escuela de Padres para elevar el nivel de comunicación entre padres e hijos; 7.4 Institucionalizar la escuela de padres y asignar presupuesto por parte del Gobierno Local; 7.5 Organizar espacios comunitarios de reflexión e intercambio de padres y madres sobre el desempeño de sus roles, practicando el buen trato a sus hijos</p>	<p>Escuelas de Padres: Los padres tienen un rol clave en la mejora de la educación de sus hijos. Por eso, desde hace aproximadamente cinco años, se organizan Escuelas de Padres financiados por la Municipalidad en las que se tratan temas de violencia familiar y alcoholismo, drogadicción, etc. Debido al desarrollo de estos talleres la Municipalidad dice haber observado mayor conciencia e inversión de parte de la familia en el tema de educación.</p>
<p>Sin Política específica</p>	<p>Servicios extra-curriculares: Eventos deportivos, para un desarrollo pleno e integral de las habilidades de los niños y adolescentes, p. ej. Proyecto Creciendo con el Fútbol 2016, Campeonato COPA Peru 2016 (la Municipalidad hizo entrega de un incentivo económico a los 10 clubes deportivos, con el objetivo de incentivar a los jóvenes deportistas)</p>
<p>Sin Política específica</p> <p>Objetivo 2, Política 11.6: Impulsar un plan de capacitación y monitoreo a los consejos escolares, con la finalidad de fortalecer el liderazgo de los y las estudiantes;</p> <p>Objetivo 4, Política 22.3: Impulsar la participación de la Red de Municipios Escolares en la formulación del presupuesto participativo distrital</p>	<p>Servicios extra-curriculares: Vacaciones útiles (Convenio de cooperación y asistencia AIESEC entre la Asociación Civil Liderazgo e Intercambio y Municipalidad Distrital de La Matanza)</p> <p>Plan de Acción de Red de Municipios Escolares: La Municipalidad destina un presupuesto para la Red de Municipios Escolares, que tiene aproximadamente 21 instituciones asociadas. Esta red impulsa (por ejemplo) el parlamento escolar, con lo que se quieren fomentar los principios de democracia y participación ciudadana.</p>
<p>Sin política definida</p>	<p>Promoción del programa nacional Beca 18: Este programa nacional se promueve por la Municipalidad. Para eso cuenta con un responsable que brinda información y apoya a alumnos interesados en postular al programa y coordina con las instituciones educativas.</p>
<p>Objetivo 4, Política 17.2: Gestionar la implementación de un programa de acompañamiento y monitoreo a la gestión educativa por parte de la REI y UGEL</p>	<p>Núcleo de gestión educativa: Implementando una política regional de Piura, el Distrito en La Matanza ya cuenta con un núcleo de gestión educativa, una especie de UGEL desconcentrada, como espacio de articulación a nivel Distrital. La función principal de este núcleo educativo es la de monitorear la implementación de políticas educativas para lo cual se cuenta con una coordinadora del núcleo.</p>



Política definida dentro del PEL	Actividad realizada
<p>Objetivo 1, Política 4: Impulsar mecanismos de atención a niños y niñas que no han concluido su educación básica, Medidas de Política o Acciones: 4.3 Fomentar la creación de Centros de Educación Básica Alternativa para atender a la población que no concluyeron estudios de Educación Básica Regular</p>	<p>Centro de Educación Básica Alternativa (CEBA): Respondiendo al alto índice de deserción escolar, con jóvenes y adultos que habían desertado la educación primaria o secundaria, y ya no tenían ninguna posibilidad de estudiar, se buscó la gestión de un Centro de Educación Básica Alternativa (CEBA) donde pudieran terminar sus estudios. Este CEBA se financió inicialmente con recursos de la municipalidad para el pago de los profesores y las profesoras. Más adelante se buscó el reconocimiento del CEBA por la UGEL quien ahora se encarga en asignar los profesores.</p>
<p>Objetivo 5, Política 25: Garantizar la articulación de la educación secundaria con la educación técnico-productiva, 25.1: Fortalecer las capacidades de los docentes en nivel secundaria como gestores de la calidad del trabajo en la educación técnica productiva; 25.2: Implementar el currículo con orientaciones de desarrollo de capacidades, competencia y valores con enfoque empresarial acorde con el diseño curricular del ciclo básico y medio; Política 27: Mejorar e implementar la oferta técnico productivo según las necesidades familiares, locales y comunales; 27.1: Fortalecer actividades productivas según las exigencias del mercado laboral local y demandas regionales; Política 28: Establecer y ejecutar mecanismos de información que permitan abordar los requerimientos del mercado laboral competitivo; 28.1: Desarrollar competencias laborales y emprendedoras en los estudiantes para el trabajo dependiente e independiente; 28.2: Promover una cultura emprendedora donde facilite la inserción laboral de los egresados habilitándolos a generar su propio empleo o autoempleo, 28.3: Asegurar la inserción y reinserción de los estudiantes al mercado laboral competitivo como eficaces, eficientes y efectivos</p>	<p>Enfoque territorial: Representación de la realidad local del Distrito en la educación: Los recientes logros del Desarrollo Económico Local mediante el fortalecimiento y mejoramiento de cadenas productivas en La Matanza con la exportación de bananos a Europa (Plan de Negocios Banano Orgánico – ASPROSOL), la cadena de frijol caupí y maíz amarillo duro es un tema que se incorporó en la enseñanza en el aula: conociendo procesos de valor agregado, temas de gestión empresarial, de asociativismo, hablando de la formulación de planes de negocio y cadenas productivas. En este contexto, actualmente la ONG CARE está apoyando instituciones educativas del Distrito con material educativo sobre educación financiera y emprendedora. La Municipalidad además busca convenios con diferentes actores para el fortalecimiento de capacidades de sus ciudadanos en estos temas.</p>
<p>Objetivo 2, Política 11, 11.2: Impulsar el intercambio de experiencias pedagógicas exitosas e innovadoras entre los docentes de las diferentes II.EE de las redes educativas y del distrito; Política 2, 12.2: Generar espacios de convivencia entre los actores educativos de las II.EE para compartir experiencias</p>	<p>Impulso para instalación de Redes Educativas</p>



Política definida dentro del PEL	Actividad realizada
<p>Objetivo 2, Política 9, 9.1: Instalar el comité de implementación del Proyecto Educativo del distrito de La Matanza que promueva y de lineamientos que permitan orientar la educación en el distrito para el cumplimiento de las políticas planteadas en el Proyecto Educativo., Objetivo 3, Política 12, 12.3: Impulsar el funcionamiento de las Redes Educativas para fortalecer la formación profesional y personal de los docentes</p>	<p>Implementación del PEL Anclado dentro de la estructura orgánica de la Municipalidad. Impulso para la formación del COPALE</p>

4. Resultados alcanzados

El compromiso que asumió la Municipalidad para la mejora de la educación en su Distrito está plasmado en el hecho que las políticas municipales en materias de educación son parte de una ruta planificada de un modelo de gestión local, del Proyecto Educativo Local (PEL), y que ya se vienen implementando 25 de 32 políticas definidas ahí, ascendiendo los gastos de inversión al monto total de 16.483.144,69 Soles¹⁸. La Municipalidad atribuye las mejoras de los resultados de la ECE del Distrito a las políticas implementadas como resultado del PEL¹⁹. La Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) constata las siguientes mejoras en los resultados: en el año 2015, 64,2% de los alumnos llegaron al nivel satisfactorio en lectura (20,7% en el año 2007, 22,4% en el año 2011), 50,5% llegaron al nivel satisfactorio en matemática (2,8% en el año 2007, 23,7% en el año 2011)²⁰. No se cuenta con estudios que vinculen la mejora de los resultados de la ECE directamente con las intervenciones locales, pero la contribución de las actividades desarrolladas por la Municipalidad Distrital a una mejora en los logros de aprendizaje es posible. Otros resultados destacados por la Municipalidad son: un gran

número de alumnos que ya pueden terminar su educación básica regular gracias a los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA), cuya instalación ha sido promovida por la municipalidad, el mejoramiento de infraestructura educativa, el programa de atención a la primera infancia con niños de 0 a 3 años y la realización de talleres de Escuela de Padres²¹.

5. Lecciones aprendidas

- La construcción de una base de confianza, acercamiento y diálogo entre la Municipalidad y los profesores, así como con todos los sectores (educación, salud, agricultura) y la sociedad civil han sido muy importantes para el éxito del PEL y su sostenibilidad.
- La importancia de procesos participativos: Se necesita el involucramiento de actores dispuestos al cambio y comprometidos con la mejora de la educación
- Dentro de la Municipalidad debe haber un equipo técnico permanente responsable de la implementación del Proyecto Educativo Local para guiar el proceso y convenios.
- La voluntad política del alcalde ha sido muy importante para empezar y continuar en el proceso: Alcalde reelecto tercer periodo garantizó la continuidad y sostenibilidad del proceso.

18 <http://www.munimatanza.gob.pe/2016/02/10/evaluacion-del-proyecto-educativo-local-pel-del-distrito-la-matanza/> (26/06/2017)

19 <http://www.munimatanza.gob.pe/2016/05/12/evaluacion-y-actualizacion-del-proyecto-educativo-local/> (26/06/2017)

20 Fuente: MINEDU - UMC. Evaluación Censal de Estudiantes 2015. Segundo Grado de Primaria.

21 <http://www.munimatanza.gob.pe/2016/05/12/evaluacion-y-actualizacion-del-proyecto-educativo-local/> (26/06/2017)



- La Municipalidad ha asumido un rol de liderazgo, articulando a los diferentes actores y trabajando en la sensibilización y el convencimiento de los actores para llegar a un plan consensuado
- La gestión educativa en el territorio se hace mucho más eficiente y más cercana a la realidad cuando existen redes educativas de acuerdo a determinadas zonas geográficas dentro de un Distrito. Ahí una propuesta sería fortalecer y fomentar la formación y el buen funcionamiento de las redes educativas, sobre todo en las zonas más rurales con instituciones educativas muy distantes y alejados de los centros.
- En la implementación de un Proyecto Educativo Local el monitoreo y la evaluación continua son elementos muy importantes para asegurar la calidad de la implementación y detectar posibles cambios que requieren una adaptación de las políticas de PEL.
- Para que la implementación del PEL tenga éxito es importante asignarle un presupuesto fijo.
- Algunas actividades pueden ser co-financiadas mediante la construcción de alianzas y negociación de convenios con otros actores públicos y privados.



Foto: © GIZ/César Rojas

Una experiencia impulsada por actores educativos locales

El tercer ejemplo, presentado a continuación, no es una experiencia de gestión de un gobierno local, sino que cuenta la experiencia de una Red Educativa del Centro Poblado de Ramoscucho en la Provincia de Celendín, Región de Cajamarca. Es un ejemplo que toca muchos temas de desarrollo comunitario y que en Ramoscucho han sido trabajados desde la escuela. Las actividades impulsadas por los profesores de la Red Educativa tienen un impacto directo en el bienestar de los niños, niñas y adolescentes y por lo tanto en sus capacidades de aprender y sobre todo orientar a los alumnos dentro de su realidad local. Demuestra un enfoque integral que no solo trabaja con los alumnos cuando están en el aula sino también ve las condiciones de sus hogares, su alimentación y el desarrollo de la comunidad en sí. Consideramos que es un ejemplo que puede servir de ejemplo para los gobiernos locales en su definición de sus Planes Educativos Locales y las actividades con las cuales podrían llegar a un impacto significativo en su contribución a una educación de calidad para todos los niños, niñas y adolescentes en su localidad.



Centro Poblado de Ramoscucho (Provincia de Celendín): Educar para un Desarrollo Local Sostenible

La experiencia de Celendín, a pesar de no ser una experiencia de gestión municipal, nos enseña muchos posibles campos de acción dónde las Municipalidades podrían involucrarse para apoyar mejoras de educación en las escuelas de su jurisdicción. Partiendo de la iniciativa de los mismos profesores, organizados en una Red, se realizaron una variedad de actividades e intervenciones con el objetivo de lograr mejoras en las condiciones marcos, en diferentes aspectos de la vida de los alumnos dentro y fuera del aula (salud, alimentación, cultura, pertenencia de lugar, cuidado del medio ambiente, Desarrollo Económico Local, entre otras). Desarrollados por los mismos actores viviendo y trabajando en la comunidad, las actividades responden a las necesidades específicas de los alumnos y la población de la comunidad en general.

1. ¿Dónde?

El centro poblado Ramoscucho se ubica en un área rural dentro del Distrito Libertad del Pallán y la Provincia de Celendín de la Región de Cajamarca. Según la clasificación del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Distrito de Libertad de Pallán pertenece al grupo de Municipalidades no consideradas ciudades principales con menos de 500 viviendas urbanas²². En el año 2015 el Distrito contaba con una población de 8.988 habitantes (INEI)²³. El centro poblado está formado por aproximadamente 237 viviendas²⁴ y cuenta con centros educativos de nivel inicial (1 docente, 21 alumnos), primario (4 docentes, 75 alumnos) y secundario (8 docentes, 119 alumnos) (vea también Imágenes 6 y 7)²⁵.

2. Antecedentes

2.1 Inicios de la experiencia

La experiencia de Celendín, a pesar de no ser una experiencia de gestión municipal, nos enseña mu-

chos posibles campos de acción dónde las Municipalidades podrían involucrarse para apoyar mejoras de educación en las escuelas de su jurisdicción. Es un ejemplo de la educación en un área rural de la sierra norte, caracterizándose por altos índices de pobreza. En los alumnos se pudo notar la presencia de enfermedades diarreicas y respiratorias, la falta de una alimentación adecuada y por lo tanto el cansancio y la falta de atención en el aula.²⁶

La experiencia de la Red Educativa Ramoscucho inició entre aproximadamente 10 años atrás, en el año 2016, con la promoción de prácticas de higiene, apoyado por la organización CARE. Con los años se sumaron otras iniciativas que trascendieron el ámbito de la escuela y lograron una significativa mejora en la calidad de vida de todos los residentes del centro poblado. A partir de un diagnóstico de diferentes problemáticas que enfrenta la comunidad, la Red Educativa ayudó a plantear alternativas viables.

2.2 Actores

Las actividades se impulsaron principalmente desde la Institución Educativa N 82492 en Ramoscucho y la Red educativa Ramoscucho (Profesor Cesar Rojas, Director de la Institución Educativa en Ramoscucho y regidor de la Municipalidad Distrital Libertad de Pallán, quien ya lleva aproximada-

22 https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/migl/municipalidades_pmm_pi/municipalidades_menos_500_viviendas.pdf (26/06/2017)

23 <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/> (26/06/2017)

24 <http://www.deperu.com/centros-poblados/ramoscucho-32447> (26/06/2017)

25 <http://sigmed.minedu.gob.pe/mapaeducativo/> (26/06/2017)

26 Fuente del diagnóstico: Entrevistas con profesores de la Red Educativa de Ramoscucho.



Imagen 6:

Sala de clases de la escuela primaria Ramoscucho



Foto: © GIZ/Irene Wöbke

Imagen 7:

Patio de la escuela



Foto: © GIZ/Irene Wöbke

mente 30 años en Ramoscucho, con un equipo de docentes de cuatro escuelas primaria y un colegio secundario). El trabajo con los padres de familia y la comunidad fue clave para el éxito de las intervenciones. En diferentes etapas del proceso, los actores locales contaron con apoyo externo de CARE y de un Grupo de Docentes de España.

2.3 Objetivos de las diferentes actividades

Iniciando con la preocupación por poder brindar almuerzos escolares a los alumnos para aportar a su buena salud y concentración en las clases, los

objetivos se desarrollaron a una visión más amplia con el paso de los años. Asimismo, fueron diseñados para responder a la realidad local de los alumnos. Entre los objetivos principales de las diferentes actividades impulsados por la Red Educativa Ramoscucho están los de mejorar las condiciones de vida de los niños y adolescentes dentro de la comunidad, brindar a niños y adolescentes perspectivas para su futuro en el mismo lugar, enseñarles a querer su territorio y así mismo crear conciencia sobre el cuidado del medio ambiente. A partir de esto las actividades impulsadas por la Red Educativa llegaron a ampliar su público obje-



tivo de alumnos a la comunidad en general y de esta manera llegaron a orientarse al Desarrollo Comunitario de todo Ramoscucho.

Visión y objetivos principales del trabajo de la Red Educativa, 2016.

Visión: “Una comunidad ecológica, investigativa y sostenible”

Objetivos principales:

- Mejorar la calidad educativa y alimentación de los estudiantes a través de la investigación, producción y conservación de sus recursos naturales.
- Mejorar la calidad de vida de la comunidad de Ramoscucho

La integración de un enfoque territorial se ve muy bien reflejada en las palabras del profesor Cesar Rojas (2016), uno de los principales impulsores de la Red:

“Hay una parte muy comprometida de los docentes de aquí, en este trabajo social porque vemos a la educación de una manera distinta, con una manera sostenible, que el niño cuide su medio ambiente, que quiera su aula, que quiera a su suelo y respete sus orígenes su cultura, eso es la parte muy, muy arraigada dentro de aquí de la educación...”.

3. Desarrollo de la experiencia

Agrupación de las actividades impulsadas

Con el fin de ordenar las diferentes actividades impulsadas por la Red Educativa de Ramoscucho según su temática y el objetivo de la intervención, las ordenamos aquí en tres grupos (vea Imagen 8):

- **Salud, Alimentación escolar y calidad de vida:** dónde se agrupan las actividades realizadas en un inicio del proceso y que tuvieron el fin de mejorar el rendimiento escolar de los alumnos

a través de mejoras integrales en su entorno y sus condiciones físicas.

- **Medio Ambiente, Desarrollo Económico y Seguridad Alimentaria:** dónde se describen las actividades relacionadas al objetivo de una mejor adaptación de la comunidad al medio ambiente y su aprovechamiento para el Desarrollo Económico y la Seguridad Alimentaria y el involucramiento de los alumnos en estos temas
- **Apoyo a los docentes – La residencia magisterial:** que describe la construcción de la Residencia magisterial en el pueblo de Ramoscucho que tiene como objetivo mejorar la comodidad de los docentes, que vienen desde otros lugares, durante su estadía en Ramoscucho y brindarles un espacio dónde vivir, compartir y preparar sus clases.

Las diferentes actividades desarrolladas dentro de estos grupos están descritas con mayor detalle en los siguientes capítulos.

Desarrollo de las actividades en el tiempo

Los hitos más importantes del trabajo integral de la Red Educativa con la comunidad de Ramoscucho en el tiempo (Imagen 9):

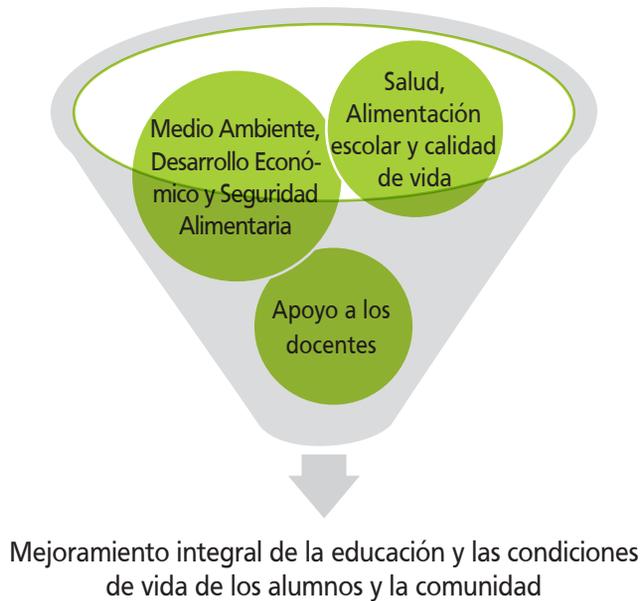
3.1 Salud, Alimentación escolar y calidad de vida

Problemática	Alternativas
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo rendimiento escolar • Hacinamiento familiar • Enfermedades respiratorias 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Alimentación escolar: Almuerzos escolares • Trabajo en Salud: Lavado de manos y Rincón de higiene (de la escuela a la casa) • Mejorar la calidad de vida de las familias con viviendas saludables • Cocinas mejoradas



Imagen 8:

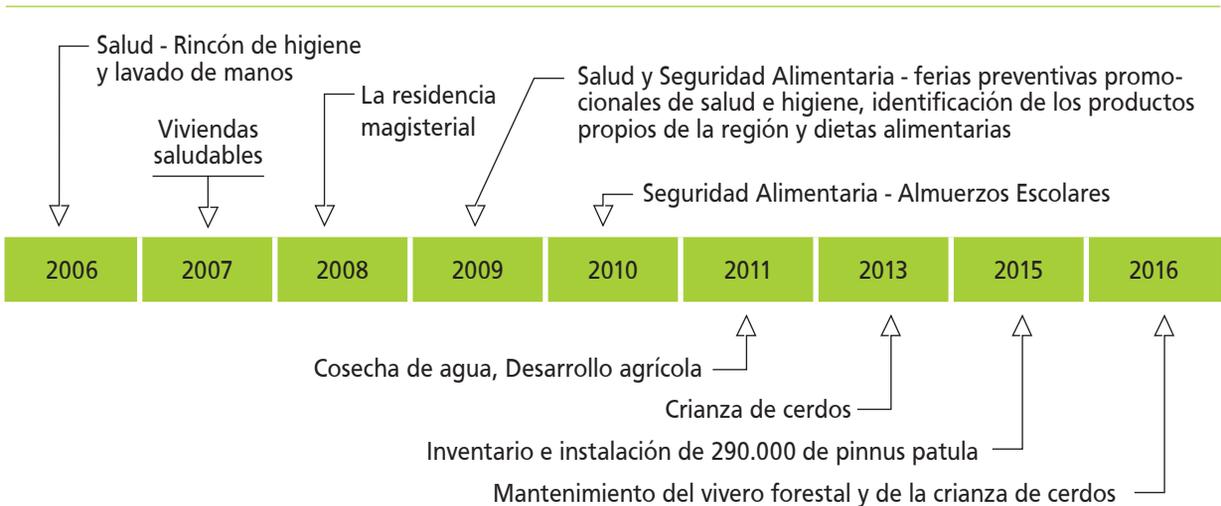
El trabajo inter-sectorial de la Red Educativa para un mejoramiento integral de la educación y las condiciones de vida de los alumnos y la comunidad.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 9:

Línea de tiempo de la implementación de actividades claves.



Fuente: Elaboración propia.

3.1.1 Salud: Lavado de manos y el rincón de higiene

Iniciando en el año 2006 con una sensibilización de la población y a partir de la sensibilización y promoción del lavado de manos, la existencia de rincones de higiene tanto en la escuela como en las casas y el consumo de agua segura se lograron una reducción significativa de enfermedades diarreicas (vea Imágenes 10 y 11). En esta iniciativa, la Red Educativa Ramoscucho recibió apoyo desde la sede Cajamarca de la ONG CARE. Aparte de enseñarles a los niños las prácticas de higiene en el

Imagen 10:
Rincón de higiene



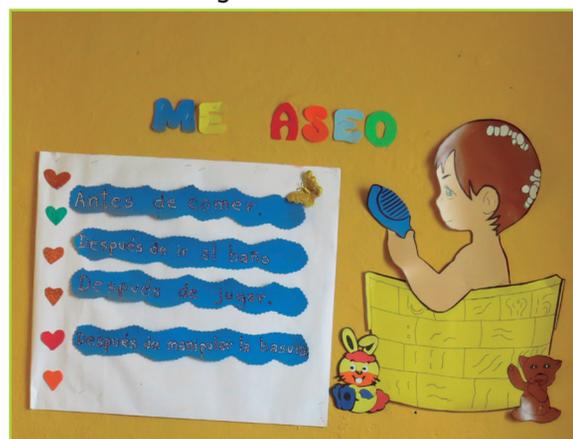
Fotos: © GIZ/Irene Wöbke

3.1.2 Viviendas saludables: Mejoras en la calidad de vida de la familia

En el año 2007, con el apoyo de CARE también, se empezó a trabajar otra mejora significativa en las viviendas de Ramoscucho: la introducción de cocinas mejoradas. Contrario a las cocinas abiertas anteriores que con su humo perjudicaban la salud de la familia, las cocinas mejoradas ya no botan el humo al interior de la casa y así han contribuido a la reducción de enfermedades respiratorias. Otra mejora introducida a través de la técnica de las cocinas mejoradas fue la provisión de agua caliente, calentado por el mismo fogón de la cocina.: A través de un concurso de maquetas convocado por la Red Educativa se diseñaron viviendas saludables

rincón del aseo solamente en la escuela, junto con CARE, los docentes de la Red Educativa se propusieron el objetivo de ver estos mismos rincones de higienes (incluyendo lavamanos, útiles de higiene, toalla limpia, desagüe) instalados en todas las casas de Ramoscucho. Actividades como las visitas a las propias casas fueron acompañadas por concursos, cantos, canciones, slogans. El apoyo por parte de CARE consistió en capacitaciones a todos los docentes en temas de lavado de manos, basura, aguas grises, tratamiento de agua servido, agua potable, además en acompañamiento continuo durante tres años y supervisión.

Imagen 11:
"Me aseo" – Promoción de prácticas de higiene en la escuela



como ejemplos de una distribución mejorada de ambientes en una casa de campo: incluyendo una cocina funcional, un comedor, un ambiente adecuado (vea Imágenes 12 y 13).

3.1.3 Almuerzos escolares para combatir el hambre y la desnutrición

La iniciativa de brindar almuerzos escolares surgió en el año 2010 como respuesta a los altos niveles de desnutrición y con el afán de combatir el hambre y la pobreza en la zona. Frente a la necesidad de los alumnos de recibir una alimentación adecuada durante un día escolar que empieza en la mañana y dura hasta las cinco de la tarde y dada la falta de apoyo externo, la Red Educativa Ramos-



Imagen 12:

Cocinas mejoradas y provisión de agua caliente



Fotos: © GIZ/Irene Wöbke

Imagen 13:

Comidas saludables con productos de la zona



Imagen 14:

Almuerzos escolares.



Foto: © GIZ/Profesor César Rojas

cucho se encargó de la provisión de almuerzos escolares (vea Imagen 14). En esta iniciativa reciben apoyo financiero de un grupo de docentes de España. Otra parte del servicio de almuerzos escolares se complementa y auto-sustenta con aportes de los padres de familia con productos locales de la temporada (papas, ocas, ollucos,...), con su apoyo en la preparación de los alimentos (una vez al mes) o con

la crianza de cerdos de la granja escolar. La venta de cerdos les permite ingresos con los que comprar productos adicionales como el arroz o el aceite.

Con la iniciativa la Red Educativa toma un rol protagonista en la lucha contra el hambre y la desnutrición y enfrenta la problemática del bajo rendimiento escolar.

3.2 Medio Ambiente, Desarrollo Económico y Seguridad Alimentaria

Problemática	Alternativas
<ul style="list-style-type: none">• Ausencia de conciencia ambiental e indiferencia en el manejo de recursos naturales en la comunidad educativa• Ausencia de bosques• Ausencia de combustible (leña)• Deficiencia de agua• Falta de seguridad alimentaria	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de un proyecto: Una comunidad ecológica, investigativa y sostenible• Creación de microclima con presencia de nueva flora y fauna• Formar bosques con plantones de pino y la creación del vivero forestal escolar con el objetivo de reducir la erosión del suelo y aumentar el caudal de agua de los manantiales y para el aprovechamiento de la madera como recurso económico en el futuro• Cosecha de agua• Mejorar la seguridad alimentaria escolar consumiendo alimentos de alto valor proteico de la zona

3.2.1 El vivero escolar y la reforestación

Una de las necesidades de la comunidad de Ramoscucho fue la disponibilidad de leña para los hogares. Para obtener leña había que caminar lejos y a veces incluso comprarla desde las ciudades ya que Ramoscucho no tenía bosques. Así surgió desde la Red Educativa la iniciativa de la creación de un vivero escolar y de una política de reforestación de los cerros (vea Imagen 15). El vivero forestal se creó en el año 2010, formando la "Asociación

para la conservación y reforestación del centro poblado de Ramoscucho" con los niños, los padres de familia y otros miembros de la comunidad. Hasta el año 2015 el vivero ha producido 290.000 plantones que han sido plantados con apoyo de alumnos y padres de familia en sus terrenos. Al mismo tiempo de proveer leña, mejorar la calidad de agua, suelos y oxígeno en el centro poblado, la reforestación es una apuesta al Desarrollo Económico Local ya que se esperaría, dentro de 10 o 15 años, poder vender la madera a buenos precios.

Imagen 15:

Reforestación en un cerro



Foto: © GIZ/Irene Wöbke

En materias educativas, el trabajo de reforestación les enseña a los alumnos de valorar y cuidar su medio ambiente.

3.2.2 Cosecha de agua, Desarrollo agrícola y seguridad alimentaria

A partir del año 2011, a través de la misma "Asociación para la conservación y reforestación del centro poblado de Ramoscucho" la Red Educativa impulsó también mejoras en diferentes aspectos de la agricultura local, aumentando de esta manera la seguridad alimentaria de la población (vea Imagen 16). Actividades y logros en este sentido han sido la construcción de micro-reservorios, la

instalación de sistemas de riego que contribuyen a la mejora de los pastos y de tal manera mejoran la alimentación del ganado para la producción lechera y de carne. Adicionalmente los micro-reservorios se aprovechan para la crianza de truchas.

Además se están promocionando productos agrícolas locales como la papa, el olluco, la oca o la Mashua. En esta labor se identificaron alrededor de 25 variedades de oca muy propias de la zona que pueden llegar a obtener muy buenos precios en mercados nacionales e internacionales. A nivel de escuela organizaron un evento, donde pudieron identificar y degustar las diferentes variedades de oca que existen en la zona.

Imagen 16:

Recolección de hongos, el Director Cesar Rojas con alumnos.



Foto: © GIZ/César Rojas.

3.2.3 Concientización y sostenibilidad: Actividades educativas y culturales

A través de la Red Educativa se ha organizado también una serie de eventos y concursos (vea Imágenes 17 y 18) como por ejemplo la feria del conocimiento, la feria de la oca - que llevó incluso

a un intercambio de experiencias con Chachapoyas -, un concurso de la lectura o un concurso de recolección de pilas como una iniciativa más para la enseñanza del cuidado al medio ambiente. La enseñanza de prácticas de higiene también fue acompañada por un concurso de lavado de manos.



Imagen 17:
Fería de productos agrícolas locales.



Foto: © GIZ/Profesor César Rojas.

Imagen 18:
Promoción de productos agrícolas locales.



Foto: © GIZ/Profesor César Rojas.

3.3 Apoyo a los docentes – La residencia magisterial

Problemática	Alternativas
Docentes en condiciones de vivienda precarias	Residencia de docentes

La Residencia magisterial se empezó a construir en el año 2008 y brinda alojamiento a los docentes provenientes de otros lugares. Viviendo en la residencia de Ramoscucho durante toda la semana la residencia les da un espacio dónde se sienten cómodos, dónde pueden compartir entre ellos, discutir las necesidades de la realidad educativa local y dedicarse a la preparación de sus clases. De tal manera la residencia magisterial es una contribución directa a la mejora de la educación en Ramoscucho (vea Imagen 19).

La iniciativa para la construcción de la residencia surgió desde la misma Red Educativa frente a la realidad habitacional precaria en la que vivían entonces durante su estadía en Ramoscucho.

“Los profesores no tenían ninguna vivienda digna de docente y no tenían cielo raso, ahí veíamos las estrellas, esa fue la necesidad, visitamos a un colega, que hubo una actividad y ahí nos dimos cuenta que se veía el cielo porque no había ni cielo raso. Entonces surgió la idea del profesor con todos los docentes de tener una vivienda digna.”
(Docente de la Red Educativa Ramoscucho)

Imagen 19:

Un cuarto de la Residencia magisterial.



Foto: © GIZ/Irene Wöbke

El proyecto de construcción se financió mediante la colecta de fondos, con polladas organizadas por los mismos docentes en Celendín y en Ramoscucho. Padres de familia, miembros de la comunidad y la Municipalidad apoyaron los trabajos de construcción.

4. Resultados alcanzados

“Es un trabajo de más de 15 años, 16 años. Este es el resultado [...], es completamente diferente, todo un cambio, no es de hoy para mañana, pero que si la experiencia se puede llevar.” (Cesar Rojas, Profesor de la Red)

La Red Educativa de Ramoscucho ya tiene una larga experiencia en el desarrollo de las diferentes mejoras impulsadas y por lo tanto ya puede presentar resultados muy concretos y tangibles. Dentro de los resultados más destacados, relatados por los profesores de la Red Educativa de Ramoscucho, están los siguientes²⁷:

- Según el testimonio de los profesores de la Red Educativa de Ramoscucho, las diferentes intervenciones han logrado mejoras significativas en la calidad de vida de toda la comunidad en los siguientes temas: seguridad alimentaria, salud (reducción de enfermedades diarreicas y respiratorias) y la vida en viviendas mejoradas (50% de viviendas más saludables hasta el momento).
- Con 290 mil plantones de pino pátula, plantados por la comunidad y los alumnos se formó un bosque en la localidad.
- A través de conversaciones y la realización de las diferentes actividades se logró la sensibilización de la población por un desarrollo hacia una comunidad ecológica y sostenible.
- Se logró el compromiso de los profesores de la Red educativa y la comunidad con la sostenibilidad de las actividades promovidas.
- La planificación curricular se contextualiza en las instituciones educativas de la red, a través de la misma, preocupándose por las condicio-

²⁷ Fuente: Entrevistas con profesores de la Red Educativa Ramoscucho



Imagen 20:

Informe sobre los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) de Ramoscucho, Ministerio de Educación.

Tabla N.º 3. Porcentaje de estudiantes de su escuela, UGEL, DRE y del país, según niveles de logro en Comprensión lectora. ¿Cómo estamos en relación con otras escuelas?

Nivel	Su escuela*	UGEL** Celendín	DRE Cajamarca	El país
Satisfactorio	42,1%	21,8%	31,6%	43,5 %
En Proceso	57,9%	60,0%	49,6%	44,0 %
En Inicio	0,0%	18,2%	18,8%	12,5 %
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0 %

* Las escuelas con menos de 10 estudiantes no tienen resultados porcentuales para evitar interpretaciones sesgadas.
** Si su UGEL no tiene resultados, es porque no se alcanzó la cobertura necesaria, o porque las escuelas que fueron evaluadas son en su mayoría de Educación Intercultural Bilingüe.

Foto: © GIZ/Irene Wöbke

nes marco en los que los alumnos estudian, agregando contenidos de relevancia local y adaptando los contenidos del currículo nacional a la realidad local

- Logros educativos: Buenos resultados en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE): 42.1 % en el nivel satisfactorio, mientras que el promedio de la zona cubierta por la UGEL Celendín ha llegado solamente al 21.8 % en el nivel satisfactorio (vea Imagen 20). No se cuenta con estudios que vinculen la mejora de los resultados de la ECE directamente con las intervenciones locales, pero la contribución de las actividades expuestas anteriormente a una mejora en los logros de aprendizaje es una posibilidad.
- Ex-alumnos de Ramoscucho llegando a la Universidad.

5. Lecciones aprendidas

- Los actores locales (en este caso los profesores de la Red Educativa Local con apoyo de la comunidad) son los más indicados para preocuparse de las condiciones marco en los que los alumnos estudian, agregar contenidos de relevancia local y adaptar y contextualizar los

contenidos del currículo nacional a la realidad local y la cultura de la comunidad.

- La continuidad era importante para llegar a los resultados de las diferentes actividades de la experiencia: con algunos docentes que ya llevan entre 10 y 12 años en Ramoscucho, el Profesor Cesar Rojas ya lleva 30 años trabajando con la comunidad
- Es importante que las iniciativas respondan a las necesidades locales y son apoyados por la comunidad
- El trabajo conjunto con la comunidad y con una base de confianza sólida trae los mejores resultados y es un factor importante para la sostenibilidad de la experiencia
- La experiencia debería ser reconocida y apoyada por la Municipalidad para su réplica en otros Distritos: un ejemplo para posibles campos de acción para Gobiernos locales
- El apoyo de autoridades de niveles local y regional podría ayudar a la implementación y sostenibilidad de actividades.
- Algunas actividades pueden ser co-financiadas mediante la construcción de alianzas con otros actores públicos y privados o mediante donaciones.



Foto: © GIZ/Irene Wöbke

Apuntes finales

En esta parte final, en el primer capítulo, se presentarán a modo de resumen las principales características, logros y aprendizajes del análisis de las tres experiencias de Ventanilla, La Matanza y Ramoscucho. A continuación, en el segundo capítulo de esta última parte, se presentará uno de los tantos temas que quedan pendientes y que no encontró mención en las experiencias expuestas anteriormente. Sin embargo es un tema muy importante a tratar en cuanto a iniciativas que contribuyan a una mejor calidad de la educación para los niños, niñas y adolescentes: el enfoque de género. La contribución de Yolanda Rojo (UNICEF) sobre este tema nos enseña algunas acciones estratégicas y lecciones aprendidas para la incorporación de este enfoque en la gestión educativa local y regional.

Resumen y lecciones aprendidas

Roles que asumieron las Municipalidades y la Red Educativa de Ramoscucho

Ventanilla	La Matanza	Ramoscucho
<ul style="list-style-type: none"> • A partir de la participación del Distrito en el Plan Piloto de la Municipalización de la Gestión Educativa, promovida por el Ministerio de Educación en el año 2007, la Municipalidad se hizo responsable de impulsar el desarrollo del Proyecto Educativo Local (PEL) • Articulación de los diferentes actores para el desarrollo del PEL (Mesas de Concertación) • Asignación de presupuesto y creación de una Gerencia responsable de la implementación de las políticas educativas del PEL • Liderazgo en el proceso de desarrollo de un modelo de escuelas propio (EFI) para la educación en el Distrito, en base a los objetivos del PEL • Implementación de proyectos pilotos del modelo educativo propio (EFI) del Distrito, evaluación y desarrollo continuo del modelo • Negociación con posibles colaboradores para la implementación de los objetivos contenidos en el PEL y el modelo educativo (EFI) del Distrito. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Municipalidad impulsó y lideró el desarrollo del Proyecto Educativo Local (PEL) desde un inicio • Articulación de los diferentes actores para el desarrollo del PEL • Implementación del PEL a través de la asignación de presupuesto y responsables • Impulso para la creación y el funcionamiento de Redes Educativas en el Distrito, Impulso para el monitoreo, la evaluación de la implementación del PEL y desarrollo continuo • Negociaciones con posibles contrapartes / aliados para el logro de metas del PEL 	<ul style="list-style-type: none"> • Los profesores de Ramoscucho, con el apoyo de la comunidad y diferentes actores adicionales a lo largo de los años, impulsaron las diferentes actividades en base a las necesidades identificadas • Articulación de los diferentes actores locales y de afuera para el logro de los objetivos de sus diferentes actividades impulsadas • Liderazgo en el proceso de mejoras de las condiciones de establecimientos educativos en el centro poblado • Recaudación de fondos • Coordinaciones para la implementación de las diferentes actividades • Organización de eventos, concursos y proyectos • Contactos de confianza para la comunidad

Principales logros de las experiencias

Ventanilla	La Matanza	Ramoscucho
<p>Se logró la elaboración de una ruta planificada de gestión educativa y un modelo de escuela, adaptados a la realidad local de Ventanilla.</p> <p>La experiencia del desarrollo del modelo de las Escuelas Felices Integrales fue elegida como experiencia ganadora del premio "Buenas prácticas en Gestión Pública en 2013", convocado por Ciudadanos al Día (CAD).</p> <p>El modelo de escuelas propio del Distrito ya se implementó en proyectos pilotos en varias escuelas del Distrito.</p> <p>En el Distrito se puede constatar una mejora en los niveles de aprendizaje. En el año 2007 solo el 19,6 % llegaba al nivel satisfactorio en lectura, en matemática tan solo un 5,7 % llegaba al nivel satisfactorio. En el año 2011 ya eran 35,3 % en lectura y 14,7 % en matemática en nivel satisfactorio, subiendo sucesivamente en los años posteriores. Según la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) del año 2015, 67,7% de los alumnos llegaron al nivel satisfactorio en lectura, 42,3% llegaron al nivel satisfactorio en matemática. No se cuenta con estudios que vinculen la mejora de los resultados de la ECE directamente con las intervenciones locales, pero la contribución de las actividades desarrolladas por la Municipalidad Distrital a una mejora en los logros de aprendizaje es una posibilidad.</p>	<p>Se logró la elaboración de una visión concertada del desarrollo educativo en el Distrito con actores locales (entre otros: profesores, padres de familia, ONG, empresas privadas).</p> <p>Se cuenta con una ruta planificada de gestión local, adaptada a la realidad local, y ya se vienen implementando 25 de 32 políticas definidas en el Proyecto Educativo Local (PEL), ascendiendo los gastos de inversión al monto total de 16.483.144,69 Soles.</p> <p>La Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) constata las siguientes mejoras en los resultados: en el año 2015, 64,2% de los alumnos llegaron al nivel satisfactorio en lectura (20,7% en el año 2007, 22,4% en el año 2011), 50,5% llegaron al nivel satisfactorio en matemática (2,8% en el año 2007, 23,7% en el año 2011). No se cuenta con estudios que vinculen la mejora de los resultados de la ECE directamente con las intervenciones locales, pero la influencia de las actividades desarrolladas por la Municipalidad Distrital a una mejora en los logros de aprendizaje es posible.</p> <p>Gracias a los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA), cuya instalación ha sido promovida por la Municipalidad, un gran número de alumnos ya pueden terminar su educación básica regular</p> <p>A partir de un análisis de las necesidades se invirtió en el mejoramiento de infraestructura educativa.</p> <p>La Municipalidad puso mucha énfasis en mejorar las condiciones de la atención a la primera infancia, sentando las bases para un buen desarrollo de los futuros alumnos mediante un programa de atención a la primera infancia con niños de 0 a 3 años, entre eso está la realización de talleres de la Escuela de Padres.</p>	<p>Según el testimonio de los profesores de la Red Educativa de Ramoscucho, las diferentes intervenciones han logrado mejoras significativas en la calidad de vida de toda la comunidad en los siguientes temas: seguridad alimentaria, salud (reducción de enfermedades diarreicas y respiratorias) y la vida en viviendas mejoradas (50% de viviendas más saludables hasta el momento).</p> <p>Con 290 mil plántones de pino pátula, plantados por la comunidad y los alumnos se formó un bosque en la localidad.</p> <p>A través de conversaciones y la realización de las diferentes actividades se logró la sensibilización de la población por un desarrollo hacia una comunidad ecológica y sostenible.</p> <p>Se logró el compromiso de los profesores de la Red educativa y la comunidad con la sostenibilidad de las actividades promovidas.</p> <p>La planificación curricular se contextualiza en las instituciones educativas de la red, a través de la misma, preocupándose por las condiciones marco en los que los alumnos estudian, agregando contenidos de relevancia local y adaptando los contenidos del currículo nacional a la realidad local</p> <p>Mejora de los aprendizajes: Buenos resultados en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE): 42.1 % en el nivel satisfactorio, mientras que el promedio de la zona cubierta por la UGEL Celendín ha llegado solamente al 21.8 % en el nivel satisfactorio. No se cuenta con estudios que vinculen la mejora de los resultados de la ECE directamente con las intervenciones locales, pero la contribución de las actividades expuestas anteriormente a una mejora en los logros de aprendizaje es una posibilidad.</p> <p>Ex-alumnos de Ramoscucho llegando a la Universidad.</p>

Lecciones aprendidas y recomendaciones

Categorías	Ventanilla	La Matanza	Ramoscucho
Sostenibilidad	<p>Condiciones que pueden contribuir a asegurar la sostenibilidad: fortalecimiento de capacidades en actores, incorporación a políticas públicas, articulación con otros niveles.</p> <p>Es muy importante contar con líderes con la voluntad política y objetivos bien definidos.</p> <p>La continuidad en la gestión contribuye a que una experiencia pueda desarrollar su potencial y ser sostenible en el tiempo.</p>	<p>La voluntad política del alcalde distrital ha sido muy importante para empezar y continuar el proceso: Alcalde reelecto tercer periodo garantizó la continuidad y sostenibilidad del proceso.</p> <p>La movilización de toda la comunidad para trabajar conjuntamente en la construcción del Proyecto Educativo Local generó compromiso para la implementación también y es una base para la sostenibilidad.</p>	<p>Los actores locales (en este caso los profesores de la Red Educativa Local con apoyo de la comunidad) son los más indicados para preocuparse de las condiciones marco en los que los alumnos estudian, agregar contenidos de relevancia local y adaptar y contextualizar los contenidos del currículo nacional a la realidad local y la cultura de la comunidad.</p> <p>La continuidad era importante para llegar a los resultados de las diferentes actividades de la experiencia: con algunos docentes que ya llevan entre 10 y 12 años en Ramoscucho, el Profesor Cesar Rojas ya lleva 30 años trabajando con la comunidad</p>
Gestión municipal	<p>Es muy importante tener una mirada diferenciada según condiciones dentro del Distrito, para este fin, se definieron zonas territoriales para un mejor manejo organizacional.</p> <p>La sistematización permanente y evaluación de los procesos impulsados fue importante en el proceso.</p> <p>La implementación de proyectos pilotos permitió la evaluación y adaptación de las intervenciones</p> <p>El proceso comunicativo debería enmarcarse en una Estrategia de Comunicación para el Desarrollo.</p>	<p>Dentro de la Municipalidad debe haber un equipo técnico permanente, responsable de la implementación del Proyecto Educativo Local para guiar el proceso y convenios.</p> <p>La Municipalidad ha asumido un rol de liderazgo, articulando a los diferentes actores y trabajando en la sensibilización y el convencimiento de los actores para llegar a un plan consensuado</p> <p>La gestión educativa en el territorio se hace mucho más eficiente y más cercana a la realidad cuando existen redes educativas de acuerdo a determinadas zonas geográficas dentro de un Distrito.</p>	<p>La experiencia fue gestionada por los profesores de la Red Educativa de Ramoscucho, con apoyo de ONGs y donaciones. Para su éxito se mantuvo una estrecha relación con la comunidad.</p> <p>La experiencia debería ser reconocida y apoyada por la Municipalidad para su réplica en otros Distritos: un ejemplo para posibles campos de acción para Gobiernos locales</p>



Categorías	Ventanilla	La Matanza	Ramoscucho
Gestión municipal		<p>Por eso la Municipalidad puede fortalecer y fomentar la formación y el buen funcionamiento de las redes educativas.</p> <p>En la implementación de un Proyecto Educativo Local el monitoreo y la evaluación continua son elementos muy importantes para asegurar la calidad de la implementación y detectar posibles cambios que requieren una adaptación de las políticas de PEL.</p>	
Coordinación intergubernamental e implementación descentralizada de políticas y programas nacionales y regionales	<p>Experiencia parte de la participación del Distrito en el Plan Piloto de la Municipalización de la Gestión Educativa, promovida por el Ministerio de Educación en el año 2007, con eso la Municipalidad Distrital de Ventanilla empieza el proceso de adecuación de las políticas educativas nacionales para que respondan a su demanda territorial.</p> <p>Desarrollo participativo del PEL y del modelo EFI: Una buena cooperación entre la Municipalidad y la UGEL, con objetivos claros y comunes ayuda a obtener buenos resultados.</p>	<p>La coordinación con la UGEL ha sido importante para la implementación de las políticas educativas locales.</p> <p>La instalación de un núcleo educativo local en coordinación con la UGEL mejoró el nivel de articulación local.</p>	<p>Contextualización del currículo nacional a través de la Red Educativa Local.</p> <p>El apoyo de autoridades de niveles local y regional ayudan a la implementación y sostenibilidad de actividades.</p>
Participación ciudadana	<p>La participación de muchos actores de manera articulada asegura un buen diagnóstico, la legitimidad de lo desarrollado, aceptación y continuidad / sostenibilidad (p. ej. Mesas de Concertación para la construcción del PEL)</p>	<p>La construcción de una base de confianza, acercamiento y diálogo entre la Municipalidad y los profesores, así como con todos los sectores (educación, salud, agricultura) y la sociedad civil han sido muy importantes para el éxito en la construcción e implementación del Proyecto Educativo Local.</p>	<p>Es importante que las iniciativas respondan a las necesidades locales y son apoyados por la comunidad</p> <p>El trabajo conjunto con la comunidad y con una base de confianza sólida trae los mejores resultados y es un factor importante para la sostenibilidad de la experiencia</p>



Categorías	Ventanilla	La Matanza	Ramoscucho
Participación ciudadana	<p>Relevancia del protagonismo estudiantil en los procesos de cambio de las escuelas (fomento de la implementación de Municipios Escolares y Defensorías Escolares por la Municipalidad)</p> <p>El fortalecimiento de redes educativas es muy importante para el diagnóstico, la implementación de actividades y la evaluación y adaptación de las intervenciones</p>	<p>Se necesita el involucramiento de actores dispuestos al cambio y comprometidos con la mejora de la educación</p>	
Presupuesto y financiamiento	<p>Presupuesto asignado a una gerencia a cargo del PEL y modelo de escuela EFL para la implementación de las actividades definidas y el logro de los objetivos.</p> <p>Algunas actividades pueden ser co-financiadas mediante la construcción de alianzas y negociación de convenios con otros actores públicos y privados.</p>	<p>Para que la implementación del PEL tenga éxito es importante asignarle un presupuesto fijo.</p> <p>Algunas actividades pueden ser co-financiadas mediante la construcción de alianzas y negociación de convenios con otros actores públicos y privados.</p>	<p>Algunas actividades pueden ser co-financiadas mediante la construcción de alianzas con otros actores públicos y privados o mediante donaciones.</p>

Tema pendiente:

El enfoque de género en la gestión educativa descentralizada

Yolanda Rojo, UNICEF

UNICEF Perú ha venido contribuyendo en políticas que garanticen la calidad, pertinencia y oportunidad del derecho a la educación de niñas y niños peruanos desde horizontes de equidad e igualdad, en especial de aquellos pertenecientes a áreas rurales y pueblos indígenas con énfasis en las niñas; de modo que se garantice su transición a la secundaria, y así, se contribuya al desarrollo socioeconómico de sus comunidades.

Una de las estrategias priorizadas ha sido el desarrollo de capacidades en gestores y gestoras regionales y locales para diseñar e implementar políticas educativas inclusivas con enfoques intercultural y de género, garantizando el presupuesto necesario y promoviendo la rendición de cuentas y transparencia en la gestión. Es así como en convenio con el Instituto de Investigaciones y Políticas Educativas de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya se incorpora el enfoque de género en el Diplomado "Implementación de Políticas Educativas con enfoque territorial"²⁸, desde el imperativo de promover una educación de calidad para todas las niñas y niños. En efecto, garantizar este derecho fundamental implica procesos de transversalización²⁹ del enfoque de género en las políticas educativas, lo que supone sensibilizar a las y los gestores y/o servidores públicos en dicho enfoque,

así como, garantizar su articulación en los procesos y herramientas de la gestión educativa descentralizada.

El Diplomado desarrolló capacidades para transversalizar el enfoque de género en las políticas y programas educativos regionales, a través de las siguientes acciones estratégicas:

1. Elaboración de diagnóstico y análisis de género en las instituciones y políticas educativas regionales; en los instrumentos de gestión (planes, presupuesto y otros); así como en la estructura, capacidades, recursos humanos, etc.
2. Análisis de la situación educativa de niñas y niños teniendo en cuenta sus necesidades, su ciclo vital de vida y el contexto socio cultural.
3. Levantamiento de información desagregada por sexo a escala regional, provincial, local, y por pueblo indígena, respecto a la matrícula, permanencia, y conclusión oportuna de los niveles educativos de la EBR.
4. Elaboración de herramientas de gestión con enfoque de género: Diseño de diagnósticos educativos, identificación y análisis de brechas, indicadores y metas diferenciados por sexo.
5. Visibilización y análisis de los roles de las mujeres en el contexto cultural y las prácticas discriminatorias que se reflejan en la escuela.

28 El Diplomado se desarrolló en las regiones de Apurímac, Ayacucho, Cusco y Ucayali.

29 Transversalizar significa integrar el enfoque de equidad de género de forma transversal en todas las políticas, estrategias, programas, actividades administrativas y financieras e incluso en la cultura institucional, para contribuir verdaderamente a un cambio en la situación de desigualdad de género (UNFPA, 2006).



6. Medición de los resultados de políticas de manera diferenciada en niñas y niños. Procesos de rendición de cuentas para el logro de la igualdad de niñas y niños en los indicadores educativos y en la vida cotidiana de la escuela (cultura escolar).

La experiencia formativa desarrollada nos permite concluir en tres lecciones aprendidas prioritarias que favorecen la incorporación del enfoque de género en la gestión regional y local. En primer lugar, es necesario contar con data desagregada por sexo, y con estudios cualitativos respecto a las relaciones de género en el ámbito socioeducativo, pues dicha información permite reconocer brechas y situaciones de discriminación en base a

las cuales se tomen decisiones pertinentes en las medidas de política educativa. En segundo lugar, es importante el reconocimiento y comprensión de los marcos normativos nacionales e internacionales en materia de género, y de género y educación en particular, ya que permite asumir el rol del Estado como garante de los derechos de mujeres y hombres. Finalmente, el valor de la metodología deconstructiva que permite descubrir los juegos de poder, haciendo visible lo invisible desde las propias vidas de las y los gestores, desde su propio proceso de construcción social y cultural de ser mujeres y ser varones, es decir explorar cómo se han construido sus identidades de género, y las consecuencias de ello en sus proyectos de vida, y en el desarrollo de sus comunidades.



cooperación
alemana

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

