

CUADERNO DE TRABAJO

Sistematización de acciones
para mejorar la asistencia
de directores(as)
y presencia de docentes



PERÚ

Ministerio
de Educación



*Trabajando para
todos los peruanos*



SISTEMATIZACIÓN DE ACCIONES
PARA MEJORAR LA ASISTENCIA DE
DIRECTORES(AS) Y PRESENCIA DE
DOCENTES

CUADERNO DE TRABAJO

Ministerio de Educación del Perú
Secretaría de Planificación Estratégica

Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica - OSEE
Sandra Fabiola Cáceres Paurinotto

Cuaderno de Trabajo: Sistematización de acciones para mejorar la asistencia de directores(as) y docentes

Equipo de Trabajo:
Gaby Iris Torre Sandoval
María del Pilar Grados Bueno

©Ministerio de Educación del Perú
Calle Del Comercio 193, San Borja
Lima, Perú. Teléfono: (511) 6155800
www.minedu.gob.pe

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio, total o parcialmente, sin permiso expreso.

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.° 2017-08500, Ministerio de Educación. 1era edición, 1era impresión. Creacolor S.A.C. R.U.C. 20563509261. Lima, julio 2017

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Educación (Minedu) ha creado Semáforo Escuela¹, una herramienta de gestión que tiene el objetivo de ayudar a las instancias descentralizadas del sector, como son las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) y Direcciones Regionales de Educación (DRE), a acceder a información detallada del servicio educativo que se brinda en las escuelas de su jurisdicción. Semáforo Escuela, a cargo de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica (OSEE), permite conocer cómo funcionan las instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular y cuáles son las condiciones en las que brindan el servicio educativo a sus estudiantes.

Para recoger esta información se cuenta con un equipo de monitores que visita las instituciones educativas a nivel nacional y recogen los insumos necesarios para crear siete indicadores priorizados: asistencia de directores(as); presencia de docentes; asistencia de estudiantes; horas efectivas de clase; agua y saneamiento; y presencia y suficiencia de cuadernos de trabajo. La información recopilada es enviada a un centro de almacenamiento en tiempo real mediante el uso de tecnologías de información (tablets), para posteriormente ser procesada y sistematizada en forma de reportes informativos, estos son enviados con periodicidad mensual a los funcionarios de las UGEL, DRE y del Ministerio de Educación.

Todo ello tiene como finalidad que puedan conocer, de primera mano, el comportamiento de los indicadores priorizados, identificar si las instituciones educativas cuentan con todos los insumos necesarios para la adecuada provisión del servicio educativo de sus jurisdicciones y de ese modo hacer posible la toma de decisiones oportunas basadas en la evidencia. Adicionalmente, Semáforo Escuela cuenta con un Equipo de Análisis Cualitativo, encargado de sistematizar acciones de mejora. Estas “acciones de mejora” son experiencias o iniciativas propuestas por las propias UGEL, que están siendo implementadas y pueden tener un efecto o resultado positivo sobre la asistencia de directores(as), asistencia de estudiantes y presencia de docentes en las instituciones educativas de su jurisdicción. A partir de ello se trabaja en insumos que puedan ser enviados a las UGEL y DRE para mejorar estos indicadores.

En la presente sistematización nos centraremos en acciones de mejora para dos indicadores priorizados. El primero de ellos, es asistencia de directores(as), el cual se calcula a través de la división de la cantidad total de directores(as) presentes entre la cantidad de instituciones educativas visitadas. El segundo de ellos, es el de presencia de docentes, el cual se construye considerando a los docentes que estuvieron presentes en las aulas visitadas en las que se encontraron estudiantes².

1. Información más detallada se encuentra en la página de Semáforo Escuela: <http://www.minedu.gob.pe/semaforoescuela/>

2. No se considera si el docente está en la IE sino en el aula.

PRESENTACIÓN

El presente documento: Sistematización de acciones para mejorar la asistencia de directores(as) y presencia de docentes es resultado de una serie de visitas realizadas por el equipo de Semáforo Escuela en las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) e instituciones educativas (II.EE.) públicas a nivel nacional, con el objetivo de identificar acciones que estas instancias estuvieran realizando para mejorar la asistencia de directores(as) y docentes.

El objetivo del documento es brindar a las UGEL, una lista de posibles acciones de mejora que puedan implementar en función de las principales causas que existen detrás de la inasistencia de directores(as) y presencia de docentes; así como una propuesta metodológica para que puedan priorizarlas.

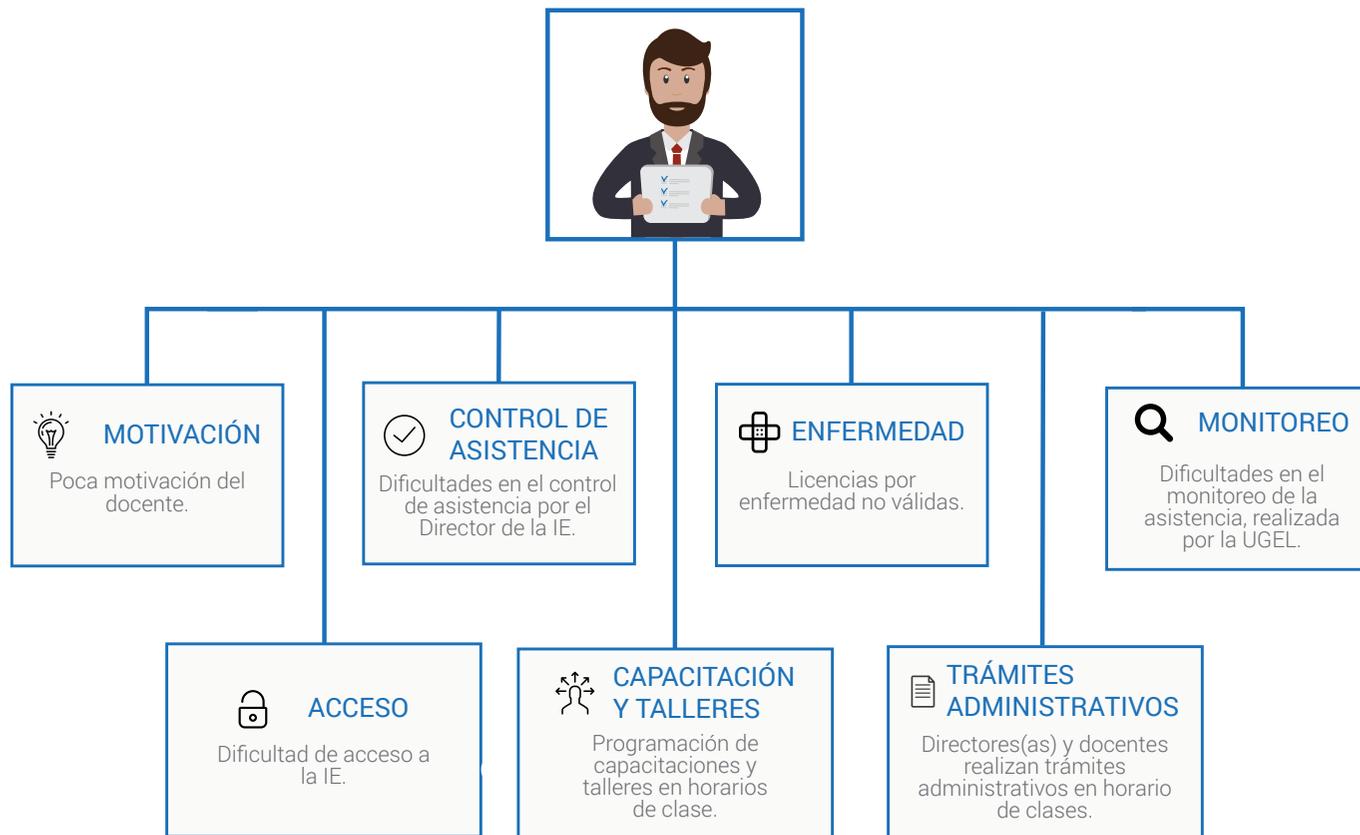
SECCIONES DEL DOCUMENTO

CAUSAS COMUNES DE INASISTENCIA DE DIRECTORES(AS) Y DOCENTES	DEFINICIÓN DE ACCIONES DE MEJORA
	
	
PROPUESTAS DE ACCIONES DE MEJORA	BUENAS IDEAS

CAUSAS COMUNES DE INASISTENCIA DE DIRECTORES(AS) Y DOCENTES

La asistencia de directores(as) y presencia de docentes es indispensable para la entrega del servicio educativo en las II.EE. públicas. No obstante, como lo demuestran los resultados de Semáforo Escuela, la asistencia de estos actores clave no siempre es óptima.

Algunos motivos de inasistencia son inevitables y están justificados por la normativa³, pero otros no lo son. Siendo así, las inasistencias injustificadas son un problema que las UGEL deben tratar desolucionar para mejorar sus resultados en los indicadores⁴. Mediante una revisión de información secundaria y patrones encontrados en el trabajo de campo, el equipo de Semáforo Escuela ha identificado “causas comunes” que generan las inasistencias injustificadas de docentes y directores(as) a las II.EE. públicas. Estas son siete y se encuentran detalladas en el siguiente diagrama:

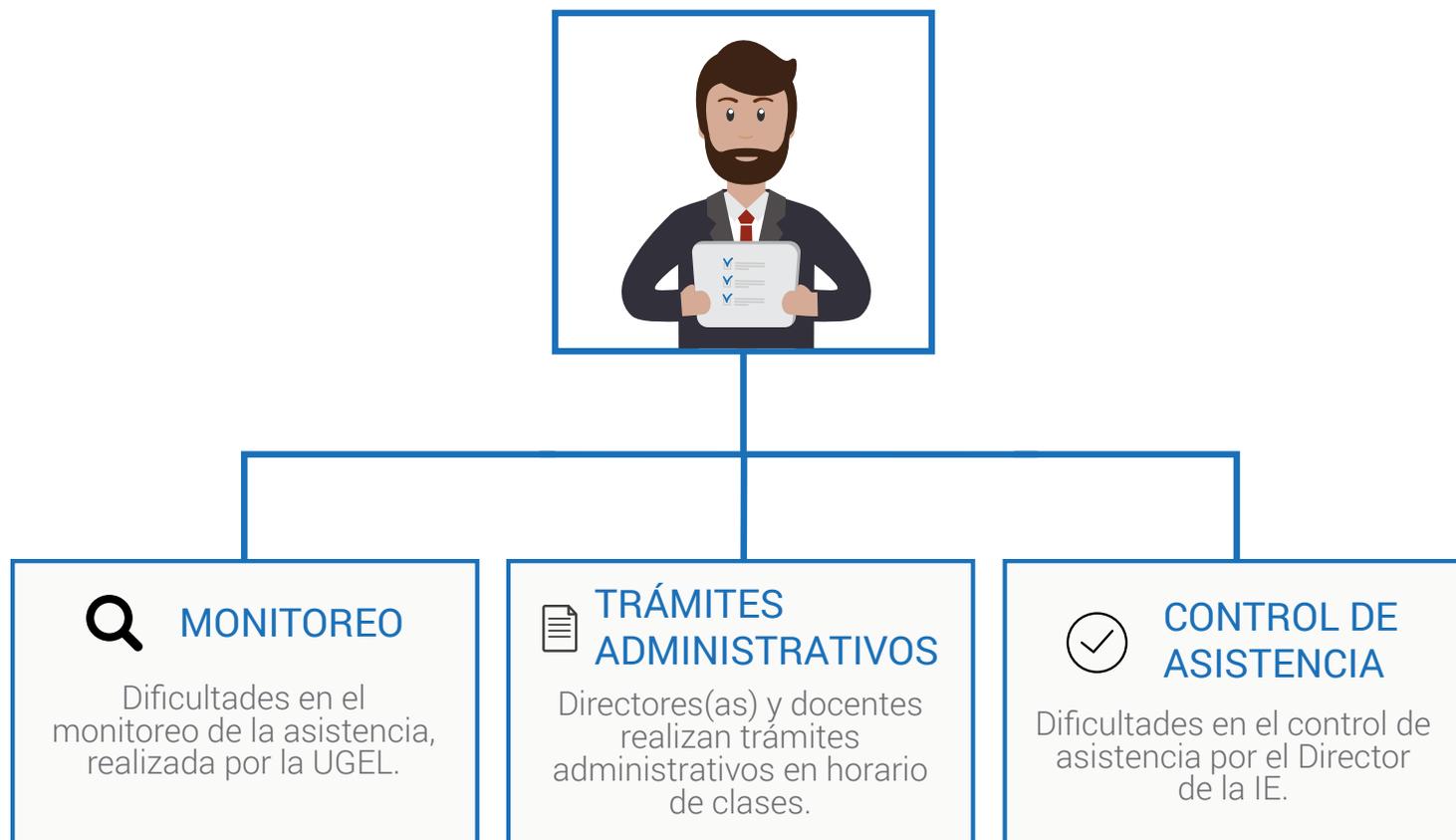


3.Reglamento de la Ley N.° 29944 – Decreto Supremo N.° 004 – 2013 – ED. Título V. Jornada de Trabajo, Vacaciones y Situaciones Administrativas.

4. Estos son siete: asistencia de directores(as); presencia de docentes; asistencia de estudiantes; horas efectivas de clase; agua y saneamiento; y presencia y suficiencia de cuadernos de trabajo.

CAUSAS PRIORIZADAS:

De este grupo, nos centraremos en trabajar tres causas comunes, las cuales han sido priorizadas porque tienen un impacto importante en el indicador de asistencia de directores(as) y presencia de docentes; y por tratarse de causas que están bajo el control de la UGEL.



En muchos de los casos, estas causas de inasistencia pueden ser resueltas mediante acciones prácticas y simples que realice la UGEL.

Desde Semáforo Escuela se han recopilado acciones de mejora implementadas por las UGEL que han logrado un buen desempeño en los indicadores de asistencia de directores(as) y presencia de docentes. Estas acciones serán de utilidad para elaborar soluciones a las tres causas comunes identificadas.

DEFINICIÓN DE ACCIONES DE MEJORA (AM)

1. Definición⁵ de acciones de mejora

Las acciones de mejora (AM) que han sido sistematizadas⁶ son aquellas que se vienen realizando en las UGEL e II.EE., de diferentes contextos, a nivel nacional y que han obtenido buenos resultados en el indicador de asistencia de directores(as) y presencia de docentes de Semáforo Escuela. Sin embargo, no son acciones que comúnmente se realicen. Estas se han dividido en tres tipos, dependiendo del nivel de dificultad en la implementación y la evidencia de tener un resultado positivo sobre los indicadores mencionados⁷.

En el presente documento, las buenas prácticas en proceso y buenas prácticas se encuentran sistematizadas en el acápite titulado Propuesta de acciones para mejorar la asistencia de directores(as) y presencia de docentes, mientras las Buenas Ideas se encuentran al final de este documento.

TIPOS DE ACCIONES DE MEJORA:

1

BUENAS IDEAS

Acciones fáciles de implementar y que los actores consideran podrían funcionar para mejorar los procesos en los que se ven involucrados. Sin embargo, técnicamente, no se cuenta con evidencia directa de su resultado, por lo que se recomienda evaluarlas y hacerles seguimiento para identificar su alcance.

2

BUENAS PRÁCTICAS EN PROCESO

Son acciones que se vienen realizando, pero requieren ser impulsadas para dar resultados concretos. En contraste con las buenas ideas existe mayor evidencia de sus resultados.

3

BUENAS PRÁCTICAS

Son acciones poco usuales que se realizan para solucionar un problema común. Estas tienen un mayor nivel de impacto probado y una mediana dificultad para ser implementadas.

5. Para mayor información sobre el proceso de sistematización y acciones de mejora: USAID (2013). De la Práctica a la Política: Guía para reconstruir experiencias de Gestión Pública Descentralizada. Lima: Programa ProDescentralización de USAID. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (2013) Buenas prácticas en la FAO: Sistematización de experiencias para el aprendizaje continuo. FAO. También en: <http://www.fao.org/docrep/018/ap784s/ap784s.pdf>.

6. Se han tomado como casos centrales los de 12 UGEL, de 11 regiones a nivel nacional.

7. Para definir las acciones de mejora se ha tomado en cuenta la siguiente bibliografía: Andrews, Matt; Pritchett, Lant; et Woolcock, Michael (2016) Doing Iterative and Adaptive Work. Massachusetts: Harvard University Press, 46 pp.

2. Características de acciones de mejora

Se han identificado cuatro características a tener en cuenta al identificar y categorizar acciones de mejora. Dependiendo qué tan presentes están estas características, se definirán como buenas ideas, buenas prácticas en proceso y buenas prácticas. En la siguiente tabla las detallamos.

Criterios	Definición	Fuentes de verificación
EVIDENCIA DE IMPLEMENTACIÓN	Acciones que han sido implementadas o se encuentran siendo implementadas. Por tanto pueden ser sistematizadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Percepciones de los actores (entrevistas, grupos focales, etc.) • Observación • Fuentes secundarias
IMPACTO	Existe una relación lógica entre la acción implementada y un impacto positivo en la asistencia de directores(as) y docentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Semáforo Escuela • Información interna de las UGEL • Percepciones de los actores • Observación • Número de casos identificados.
VIABILIDAD	<p>Es una experiencia fácil de implementar y de aprender. Para definir ello, se toma en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marco normativo • Recursos necesarios para implementarla: económicos, humanos, transmisión de conocimientos (sensibilización y capacitación). 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepciones de los actores (entrevistas, grupos focales, etc.) • Observación • Fuentes secundarias
SOSTENIBILIDAD ⁸	<p>Es una acción que puede ser implementada y tener resultados sostenidos a mediano y largo plazo, sin comprometer la capacidad de la organización donde es aplicada para realizar sus actividades. Para definir ello hay que tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El nivel de aceptación de los actores locales. • Recursos necesarios para implementarla: económicos, humanos, transmisión de conocimientos (sensibilización y capacitación). 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepciones de los actores (entrevistas, grupos focales, etc.) • Observación • Fuentes secundarias

8. Para más consultas sobre la definición de sostenibilidad: Wiltsey, Shannon et al. (2012). The sustainability of new programs and innovations: a review of the empirical literature and recommendations for future research. *Implementation Science*, 7:17.

3. Selección de UGEL



¿Cómo se identifican las acciones de mejora de las UGEL?

Para la identificación de estas acciones de mejora se visitó una muestra de UGEL a nivel nacional, tomando en cuenta dos dimensiones fundamentales: los resultados obtenidos en asistencia de directores(as) y presencia de docentes, según reportes de Semáforo Escuela en los años 2015 y 2016; así como las dificultades contextuales que enfrentaban estas inasistencias para lograr estos resultados. A continuación se detalla ambas:

- Resultado óptimo del indicador de presencia de docentes (>95%) y asistencia de directores(as) (>90%), hasta la fecha de visita de trabajo de campo; considerando los reportes de Semáforo Escuela durante el año.
- Nivel de complejidad para lograr una óptima presencia de docente y asistencia de directores(as). Este se refiere a:

a. La accesibilidad de la jurisdicción de la UGEL: porcentaje rural/urbano; número de II.EE. polidocente/unidocente/multigrado.

b. Magnitudes de la UGEL: número de docentes y directores(as); número de locales escolares. Tipo de UGEL: ejecutora u operativa.

¿Cómo se recogen las acciones de mejora?

El equipo de Semáforo Escuela visita las UGEL seleccionadas y realiza una entrevista semiestructurada al especialista o responsable de la UGEL que pueda brindar la información pertinente acerca de la implementación de la acción de mejora.

Asimismo, se sistematiza toda la documentación o evidencia que sea facilitada por los informantes.

¿Cuál es el producto de la visita?

Posteriormente a las visitas, el equipo de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, a través de una matriz de las variables analizadas, sistematiza y analiza la información recogida en las entrevistas. Así se elabora un informe con los principales resultados obtenidos acerca de las acciones de mejora.

PROPUESTAS DE ACCIONES PARA MEJORAR LA ASISTENCIA DE DIRECTORES(AS) Y PRESENCIA DE DOCENTES

A partir de visitas a las UGEL con los mejores resultados en los indicadores de asistencia, el Equipo de Semáforo Escuela ha recogido distintas iniciativas que estas UGEL vienen implementando.

En esta sección se recopilan Buenas Prácticas y Buenas Prácticas en Proceso referidas a las tres causas priorizadas:

- *Causa 1: Dificultades en el monitoreo de asistencia de directores(as) y presencia de docentes realizado por la UGEL.*
- *Causa 2: Directores(as) y docentes realizan trámites administrativos en horario de clase.*
- *Causa 3: Dificultades en el control de asistencia por parte del director de la IE.*

El objetivo de ello es que las UGEL utilicen estos casos como ejemplos para estimular la formulación de sus propias líneas de acción, proponiendo nuevas soluciones y/o adaptando acciones que ya se vienen implementando a la realidad de cada una de sus regiones.

Se han dividido estas acciones, según aborden cada una las causas de inasistencia, que hemos priorizado en la primera sección.

CAUSA 1: Dificultades en el monitoreo de asistencia de directores(as) y presencia de docentes realizado por la UGEL

1. Monitoreo Local

DESCRIPCIÓN:

La UGEL realiza su propio monitoreo al estilo de Semáforo Escuela a las II.EE., para ello, frecuentemente, efectúa “barridos” a las escuelas de su jurisdicción. En un monitoreo mediante “barridos”, las II.EE. son agrupadas en rutas según su contigüidad y accesibilidad entre ellas; esto permite maximizar la eficiencia en el desplazamiento y llegar a un mayor número.

Además, solo se monitorean algunos indicadores, como los de asistencia de directores(as) y presencia de docentes; lo que disminuye el tiempo de recojo de información y facilita el trabajo de campo.

Suele ser una actividad intensiva y acotada, que se realiza en un solo día y emplea el mayor número de personal posible. En un monitoreo por barrido, la UGEL deriva a su personal para que ese día dejen sus tareas regulares y realicen el monitoreo. En tanto se trata de un monitoreo simple, el personal que apoye en el barrido incluso puede ser el administrativo y de servicio.

Las visitas son inopinadas y se pueden realizar de dos maneras: el transporte, con el personal de la UGEL, visita las II.EE. una a la vez; o el vehículo recorre la ruta pasando por las II.EE. y dejando al personal. Una vez que dejó a todo el personal regresa a recogerlos uno a uno.

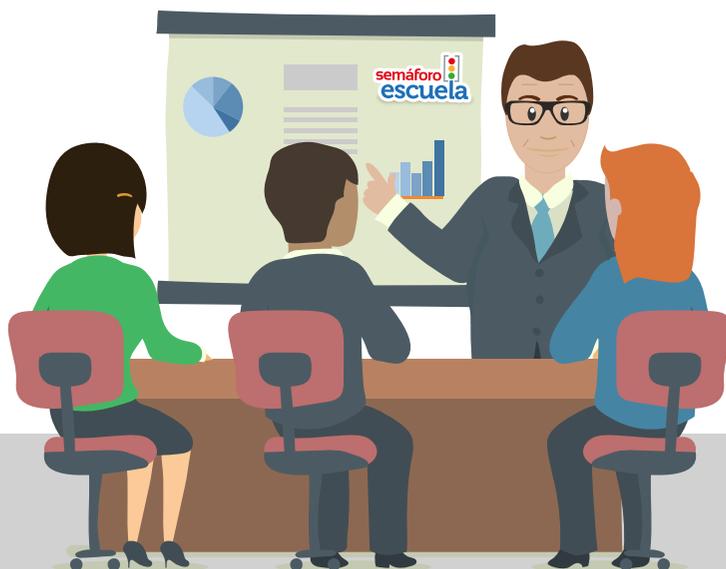
A partir de la información recogida en los “barridos” se establecen mecanismos de seguimiento a las II.EE. que hayan mostrado bajos resultados.

Además, los resultados son presentados en talleres con directores(as) y/o docentes con el objetivo de sensibilizarlos(as) sobre la importancia de la asistencia del personal educativo y el cumplimiento de horas lectivas. Estos espacios de reflexión permiten llegar a compromisos y acuerdos de mejora.



Suele ser una actividad intensiva y acotada, que se realiza en un solo día y emplea el mayor número de personal posible. En un monitoreo por barrido, la UGEL deriva a su personal para que ese día dejen sus tareas regulares y realicen el monitoreo.

CASOS:



UGEL TACNA (REGIÓN TACNA)

Esta acción de mejora fue recogida en el año 2015, cuando en un solo día, la UGEL Tacna concentró los recursos humanos y logísticos con los que contaba para realizar un barrido inopinado en 73 II.EE. públicas, con la finalidad de recoger información sobre la asistencia de personal directivo, docente y administrativo. Para ello, elaboraron una ficha de recolección de información y capacitaron a todo el personal de la UGEL en su uso, incluidos los directivos, para realizar el monitoreo.

En una reunión en la UGEL, la información recabada fue empleada para sensibilizar a directores(as). Para ello, se explicaron los resultados del barrido y se completó la información de Semáforo Escuela, se capacitaron sobre las normas de asistencia y se sensibilizó sobre la importancia de la asistencia y permanencia del personal en las II.EE.

A partir de esta experiencia, los indicadores de asistencia de directores(as) y presencia de docentes en el aula han mostrado un gran incremento entre los meses de agosto y septiembre del año 2015. El de directores(as) ha pasado de 77% a 100%, mientras el de docentes de 94% a 96%. En el año 2016, también se han podido identificar resultados óptimos en estos indicadores, siendo reconocido el monitoreo por la UGEL como una acción que ayudó a lograr estos objetivos.

SUPUESTOS¹⁰:

- Existencia de normativa lineamientos que respalden las acciones de control y seguimiento de la UGEL de la asistencia de directores(as) y docentes de las II.EE. públicas.
- Existencia de canales de comunicación entre la UGEL, II.EE. y autoridades locales.
- UGEL cuenta con suficientes especialistas para realizar la función de monitoreo.

RECURSOS NECESARIOS:

- Instrumento de recojo de información, como la encuesta de monitoreo local brindada por Semáforo Escuela.
- Establecimiento de rutas. Para ello se necesita a personal que conozca de manera precisa la ubicación de las escuelas.
- Viáticos o presupuesto para transporte.
- Digitación de encuestas.
- Personal y recursos informáticos para el análisis de la información recopilada.
- Recursos para talleres de difusión con directores(as) y docentes.

10. Los supuestos son circunstancias y eventos que deben ocurrir para que el proyecto sea exitoso, pero que no están dentro del control del equipo del proyecto.

PASOS A SEGUIR:



2. Especialistas del Área de Gestión Pedagógica (AGP) monitorean registro de asistencia en su visita a instituciones educativas

CASOS:



UGEL URUBAMBA (REGIÓN CUSCO) E ILO (REGIÓN MOQUEGUA)

En los casos de las UGEL Urubamba y la UGEL Ilo, los especialistas del Área de Gestión Pedagógica verifican la presencia de todos los docentes en la escuela cuando realizan sus visitas de acompañamiento.

La competencia del AGP, para monitorear la asistencia, está relacionada a garantizar el cumplimiento de horas efectivas de clase. En caso hayan inasistencias, los especialistas elaboran y derivan un reporte al área de personal, la cual solicita los descargos a los directores y las directoras. De entre otras acciones, esta contribuyó a que ambas UGEL tuvieran resultados sobresalientes en el año 2015 y el año 2016, lo cual queda detallado en el anexo 1.

A partir de esta experiencia, los indicadores de asistencia de directores(as) y presencia de docentes en el aula han mostrado un gran incremento entre los meses de agosto y septiembre del año 2015. El de directores(as) ha pasado de 77% a 100%, mientras el de docentes de 94% a 96%. En el año 2016, también se han podido identificar resultados óptimos en estos indicadores, siendo reconocido el monitoreo por la UGEL como una acción que ayudó a lograr estos objetivos.

DESCRIPCIÓN:

En sus visitas a II.EE., además del acompañamiento pedagógico, los especialistas del Área de Gestión Pedagógica pueden hacer un monitoreo de la asistencia de directores(as) y docentes.

SUPUESTOS:

- La UGEL realiza visitas de monitoreo a las escuelas públicas.
- Apertura de parte de los especialistas de la UGEL y comunidad educativa a este monitoreo.

RECURSOS NECESARIOS:

- Especialistas disponibles para realizar la labor de monitoreo a escuelas.
- Formato de recolección de información de asistencia. Esta puede ser una modificación al formato que actualmente usan.
- Formatos para reportar las inasistencias a los jefes del Área de Gestión Pedagógica y al jefe del Área de Gestión Institucional.

PASOS A SEGUIR:



La competencia del AGP, para monitorear la asistencia, está relacionada a garantizar el cumplimiento de horas efectivas de clase.

3. Involucrar a los padres y a las madres de familia en el monitoreo de la asistencia

CASOS:



UGEL TOCACHE (REGIÓN SAN MARTÍN)

Los especialistas de la UGEL Tocache han establecido canales de comunicación e involucrado a diversos actores, para que se puedan realizar alertas sobre la inasistencia de docentes y directores(as) a la UGEL. Una llamada telefónica puede ser una vía de comunicación importante, así como también lo es la radio y otros medios de comunicación locales.

Esta, junto con otras acciones, permitió que la UGEL contara con resultados sostenidamente altos en términos de asistencia de docentes y presencia de directores(as) entre el 2015 y 2016; lo cual se encuentra detallado en el anexo 1.

A partir de esta experiencia, los indicadores de asistencia de directores(as) y presencia de docentes en el aula han mostrado un gran incremento entre los meses de agosto y septiembre del año 2015. El de directores(as) ha pasado de 77% a 100%, mientras el de docentes de 94% a 96%. En el año 2016, también se han podido identificar resultados óptimos en estos indicadores, siendo reconocido el monitoreo por la UGEL como una acción que ayudó a lograr estos objetivos.

DESCRIPCIÓN:

Algunas UGEL han involucrado a los padres y madres de familia en la vigilancia de la asistencia de directores(as) y docentes de la IE. Para ello se les ha proporcionado los números telefónicos de especialistas de la UGEL, quienes recopilan las alertas de inasistencias injustificadas o muy prolongadas, para luego pedir los descargos necesarios.

SUPUESTOS:

- Apertura de los distintos actores involucrados, a nivel de comunidad educativa y UGEL, para presentar y atender alertas de inasistencia.
- Directorio actualizado del personal de la UGEL.
- Posibilidades de comunicación vía telefónica con los padres y madres de familia.

RECURSOS NECESARIOS:

- Material de difusión: tarjetas con número de funcionario, fichas con la información de a quién pueden llamar, etc.
- Disponibilidad de personal para recibir las llamadas.
- Formato de resumen de llamadas telefónicas.

PASOS A SEGUIR:

INVOLUCRAR A LOS PADRES Y MADRES DE FAMILIA EN EL MONITOREO DE LA ASISTENCIA

1

DIRECTORIO TELEFÓNICO

La UGEL brinda a los padres y madres de familia los números de teléfono de contacto de especialistas a quienes podrán llamar para alertar sobre inasistencias injustificadas o muy prolongadas de docentes y directores(as).

La información de los números telefónicos ha sido brindada de distintas maneras. En la UGEL Jorge Basadre se ha dado la información a cada escuela, poniendo el directorio de números de la UGEL en la puerta de las II.EE.; mientras que en otras UGEL, como Chincheros, esta información se ha dado de manera verbal en espacios de capacitación a padres y madres de familia.

2

ESPACIO DE CAPACITACIÓN

De darse en un espacio de capacitación, se sensibiliza a los padres y madres de familia sobre la importancia de que directores(as) y docentes asistan diariamente a la IE. Algunas fuentes que han resultado útiles para la sensibilización han sido:

- Los resultados de asistencia de Semáforo Escuela.
- Los resultados en los aprendizajes en la Encuesta Censal de Estudiantes (ECE).

4

RUTAS DE ACCIÓN

Frente a las llamadas de alerta se han tomado dos rutas:

- La UGEL hace el pedido de los descargos a directores(as) y docentes.
- Se realizan visitas inmediatas para comprobar las ausencias.

3

RECEPCIÓN DE LLAMADAS

En la UGEL, las personas encargadas, reciben las llamadas telefónicas de los padres y madres de familia, quienes brindan los datos de las inasistencias de directores(as) y docentes.

4. Cotejar los cuadros de asistencia con los registros internos de las II.EE.

CASOS:



UGEL ILO (REGIÓN MOQUEGUA)

En la UGEL Ilo, el área de personal realiza directamente una verificación de los cuadros de asistencia. Para ello, elige una muestra de II.EE. que serán visitadas para cotejar los cuadros enviados con los registros de asistencia internos.

Según los especialistas de esta UGEL esta actividad ha contribuido a que hayan buenos resultados en la presencia de docentes, al haber tenido resultados entre 92% y 99% a lo largo del año 2015. Estos se han mantenido en el 2016, al obtener entre 94% y 98%.

DESCRIPCIÓN:

El área de personal selecciona al azar una muestra de II.EE. En ellas se realiza una revisión de su documentación y se contrasta con los cuadros que fueron enviados a la UGEL.

SUPUESTOS:

- Suficientes especialistas del área de personal disponibles para realizar monitoreo.
- UGEL cuenta con información actualizada de los cuadros de asistencia.

PASOS A SEGUIR:

COTEJAR LOS CUADROS DE ASISTENCIA CON LOS REGITROS INTERNOS DE LAS II.EE

1

LISTADO DE II.EE. A VISITAR

Elegir al azar una lista de II.EE. a las que se visitará para monitorear asistencia

2

VISITAS A II.EE.

Los especialistas del área de personal realizan visitas a las II.EE. de la muestra. En estas visitas se realizan las siguientes actividades:

- a. Piden la documentación de la IE sobre la asistencia del personal directivo y docente: cuadernos de asistencia, solicitudes de permisos y licencias, cuaderno de campo del director; etc.
- b. Contrastan esta información con la que figura en los cuadros mensuales de asistencia entregados a la UGEL.
- c. Se toma constancia de las diferencias que podría haber en la información.
- d. De haber diferencias, se pide al director(a) que haga los descargos necesarios.

Según los especialistas de esta UGEL esta actividad ha contribuido a que hayan buenos resultados en la presencia de docentes, al haber tenido resultados entre 92% y 99% a lo largo del año 2015. Estos se han mantenido en el 2016, al obtener entre 94% y 98%.

5. Alianzas estratégicas con municipalidades para el monitoreo a II.EE.

CASOS:



UGEL URUBAMBA (REGIÓN CUSCO)

La UGEL Urubamba estableció alianzas estratégicas con algunas municipalidades de su jurisdicción, como Yucay, Maras y Machu Picchu, para realizar el seguimiento y monitoreo de las instituciones educativas de sus distritos.

Semestralmente, se realiza, en conjunto, una planificación del monitoreo, con la finalidad de que las II.EE. de su jurisdicción hayan sido visitadas en dos ocasiones. Los especialistas están encargados de realizar un monitoreo de los compromisos de gestión de las escuelas. Entre ellos, dos están estrechamente relacionados con la asistencia de directores(as) y presencia de docentes: calendarización de las actividades y horas efectivas de clase.

Según los funcionarios de la UGEL, esto ha permitido llegar a las zonas más alejadas y tener una mayor asistencia en las II.EE., aumentando así la sensación de monitoreo y obteniendo buenos resultados en Semáforo Escuela.

Con respecto a esto último, la UGEL Urubamba obtuvo a lo largo del año 2015, entre 95% y 100% en presencia de docentes y durante 6 meses consecutivos 100% en asistencia de directores(as). Esta tendencia se mantuvo a lo largo del año 2016, al contar con resultados entre 95% y 100% en presencia de docentes y 100% en asistencia de directores(as) en casi todos los meses.

DESCRIPCIÓN:

En ciertas regiones se han formulado alianzas estratégicas con autoridades locales. Las municipalidades brindan soporte en el monitoreo a II.EE., generalmente brindando movilidad, personal de apoyo o materiales. De esta manera, complementan con recursos oportunos para el monitoreo de asistencia de directores(as) y presencia de docentes sobre todo en zonas alejadas.

SUPUESTOS:

- Conocimiento de la Ley Orgánica de Municipalidades (LOM)¹¹, en la cual se contempla que los gobiernos locales pueden monitorear la gestión pedagógica y administrativa de las II.EE. de su jurisdicción (art. 82).
- Conocimiento de la Ley General de Educación ¹², en la cual se contempla que las municipalidades también apoyan en la prestación de servicios a las II.EE. con la finalidad de contribuir a los objetivos educativos establecidos (art. 82).
- Apertura a la coordinación entre las municipalidades y la UGEL.

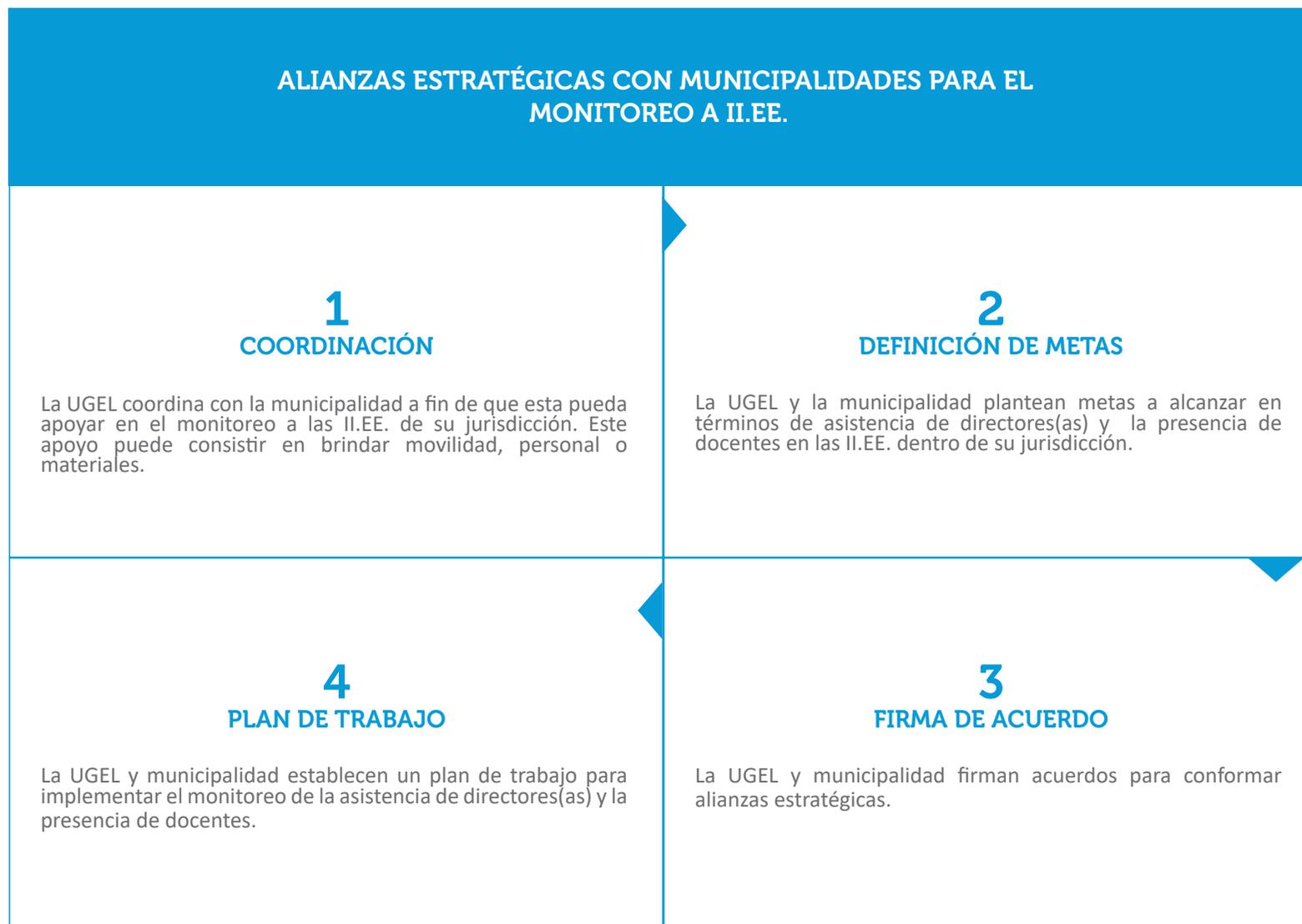
RECURSOS NECESARIOS:

- Personal del área jurídica de la UGEL que cuente con las capacidades para realizar las alianzas estratégicas.
- Reuniones de sensibilización y coordinación entre los gobiernos regionales/locales y la UGEL.

11. Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N.° 27972.

12. Ley General de Educación, Ley N.° 28044

PASOS A SEGUIR:



En ciertas regiones se han formulado alianzas estratégicas con autoridades locales. Las municipalidades brindan soporte en el monitoreo a II.EE.

CAUSA 2: Directores(as) y docentes realizan trámites administrativos en horario de clase

1. Horarios de atención restringidos en las UGEL para directores(as) y docentes

CASOS:

UGEL LA JOYA (REGIÓN AREQUIPA)

Antes del 2009, en la UGEL La Joya, directores(as) y docentes salían de sus II.EE. durante el horario de clase con motivo de entregar o recoger documentos en la UGEL. Los padres y madres de familia reclamaban las horas de clase que sus hijos perdían a causa de estos viajes.

Con el objetivo de asegurar las horas efectivas, a inicios del 2011, la UGEL La Joya implementó una norma estableciendo horarios específicos de atención a directores(as) y docentes, únicamente por las tardes, fuera del horario de clases. Asimismo, se consideraron excepciones como visitas de directores(as) y docentes que se trasladaban de II.EE. muy lejanas y de difícil acceso, casos de emergencia puntuales o empleando papeletas de salida por algún asunto justificado. Si bien tomó un tiempo acostumbrarse a la medida, UGEL La Joya logró hacer que sus directores(as) y docentes entiendan el impacto negativo de abandonar la IE durante horas de clase y la importancia de planificar sus visitas a la UGEL durante las tardes.

Para los funcionarios de la UGEL esta fue una medida importante, ya que ayudó a que los resultados de presencia de docentes se mantuvieran altos durante los años 2015 y 2016. El indicador de presencia de docentes pasó de 83.9% en noviembre del 2015 a 99.0% en noviembre de 2016.

ESTIMADOS DOCENTES

El horario de atención
para trámites es de
3:00 a 5:00 pm

DESCRIPCIÓN:

Como una manera de incentivar a que directores(as) y docentes reduzcan sus visitas por motivo de trámites, la UGEL establece horarios de atención fuera del horario escolar. Así se resguarda el horario de clase por regular.

SUPUESTOS:

- Apertura a la elaboración de la normativa.
- Comunicación y coordinación permanente con la APAFA y CONEI de las II.EE.

RECURSOS NECESARIOS:

- Material de difusión de la normativa interna en el cual se fija el horario de atención para trámites realizados por directores(as) y docentes en la UGEL.
- Material de difusión del nuevo horario de atención para trámites de directores(as) y docentes en las UGEL a través de medios virtuales o impresos.
- Disponibilidad de tiempo del personal para atender y revisar específicamente los trámites realizados.
- Ficha de sistematización.

PASOS A SEGUIR:

HORARIOS DE ATENCIÓN RESTRINGIDOS EN LA UGEL PARA DIRECTORES(AS) Y DOCENTES

1

IDENTIFICACIÓN DE TRÁMITES FRECUENTES

Identificación de los trámites más frecuentes que realizan directores(as) y docentes en la UGEL.

2

DIAGNÓSTICO

Diagnóstico del horario propicio para realizar trámites administrativos sin perjudicar el cumplimiento del horario efectivo de directores(as) y docentes. En algunas UGEL, se ha designado un día a la semana para que directores(as) y docentes de II.EE. alejadas puedan ir.

4

REPORTE A AGP

Proceso de difusión y sensibilización del cumplimiento de la normativa en las II.EE. Se pueden utilizar métodos innovadores de difusión como emisoras radiales, páginas web u oficios.

3

NORMATIVA INTERNA

Elaboración de normativa interna designando el horario de atención adecuado. No obstante, se considera flexibilidad para trámites de urgencia o para directores(as) y docentes que trabajan en zonas alejadas.

Los viajes a UGEL que directores(as) y/o docentes realizan por motivo de trámites no son realizados de forma óptima y, por lo tanto, se desatiende la labor en la IE.

2. UGEL registra a directores(as) y docentes que visitan la UGEL

CASOS:



UGEL SAN MIGUEL (REGIÓN CAJAMARCA)

La UGEL San Miguel empezó a registrar las visitas de directores(as) y docentes durante el horario de clase. Además de registrarlos se les solicitó que incluyan la visita en sus cuadros mensuales de asistencia y cuadros de horas efectivas precisando recuperación en caso haya sido necesaria. Esta fue una estrategia que los funcionarios de la UGEL, recalcaron, les fue de utilidad para obtener resultados óptimos durante casi todos los meses del 2015 y 2016 (Ver anexo 1).

DESCRIPCIÓN:

La UGEL registra el ingreso y salida de directores(as) y docentes, incluidos sus datos y razón de visita. Las visitas realizadas por directores(as) y docentes deben ser mencionadas en los reportes mensuales de asistencia y horas efectivas que son enviados a la UGEL, señalando recuperación de horas si se diera el caso. Esta información es útil para pedir descargos en caso haya alguna inasistencia injustificada.

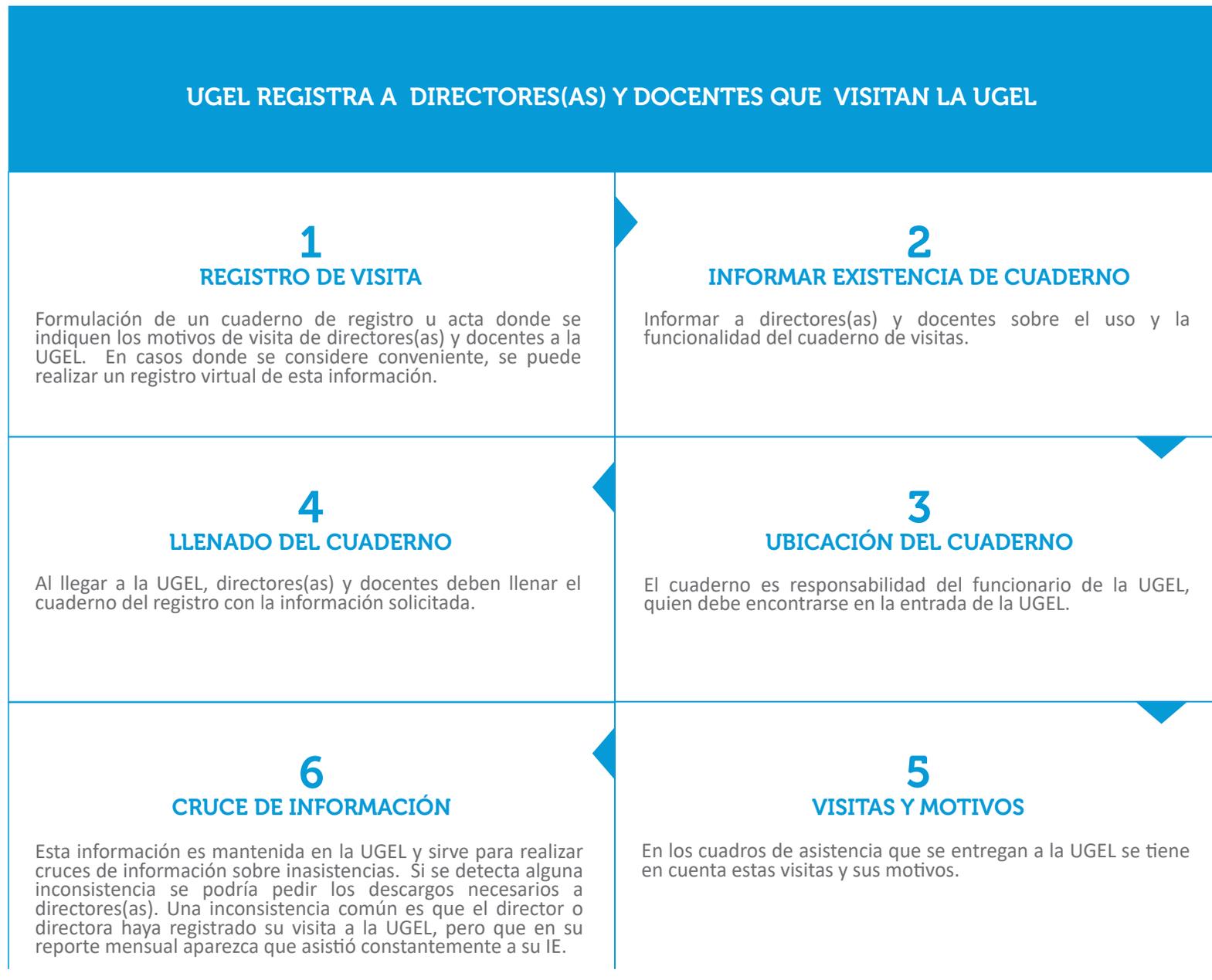
SUPUESTOS:

- Apertura de parte de los funcionarios de UGEL y de directores(as) de las II.EE. para registrar su información de entrada y salida.

RECURSOS NECESARIOS:

- Recursos económicos para elaborar los cuadernos de registro.
- Material de difusión sobre el uso y la funcionalidad del cuaderno de visitas.
- Personal encargado del registro en el cuaderno de visitas.
- Formato de resumen de los casos recogidos/encontrados.

PASOS A SEGUIR:



Las visitas realizadas por directores(as) y docentes deben ser mencionadas en los reportes mensuales de asistencia y horas efectivas que son enviados a la UGEL, señalando recuperación de horas si se diera el caso. Esta información es útil para pedir descargos.

3. Promotorías educativas distritales

CASOS:

UGEL CAJAMARCA (REGIÓN CAJAMARCA)

La UGEL Cajamarca a partir del año 2015 implementa la Resolución Directoral Regional No 1003 – 2014 /Ed-Caj., en el marco de una visión de desarrollo territorial iniciada por su gobierno regional, la cual establece los procedimientos para la implementación y puesta en funcionamiento de las Promotorías Educativas Distritales. La finalidad de esta propuesta es avanzar en la ejecución de un modelo de gestión descentralizado y participativo para la Educación Básica en Cajamarca, fortaleciendo la gestión escolar en las II.EE.

El promotor educativo supervisa, monitorea y acompaña el trabajo de directivos y docentes de las instituciones educativas del distrito de su jurisdicción; asegurando la presencia de los mismos. De igual manera, informa a directores(as) y docentes que ellos (promotores) pueden remitir a la UGEL cualquier documentación. De esa manera se evitan desplazamientos y carga documentaria innecesaria a la UGEL por parte del director(a) y/o docente; y se agilizan trámites administrativos con el traslado de documentos.

Esta es una estrategia que ha influido en que la UGEL se mantenga con una asistencia óptima de directores(as) entre el 2015 y el 2016, al llegar en muchos meses al 100%; y en el caso de presencia de docentes, obteniendo en ambos años resultados de entre 90% y 99%.

DESCRIPCIÓN:

La UGEL brinda servicios administrativos de manera móvil a las instituciones educativas a través de promotores educativos. De esta forma se pueden acelerar los trámites que realizan directores(as) y docentes de las instituciones educativas sin necesidad de que dejen sus puestos. Un municipio o IE puede servir como sede para que directores(as) y docentes entreguen al encargado los documentos que debe llevar a la UGEL y también como lugar donde se recogerán los documentos que se traigan de la UGEL. El trabajo que realizan ayuda a mejorar la asistencia de directivos(as) y docentes en las II.EE., al reducir los traslados para realizar trámites a la UGEL/DRE.

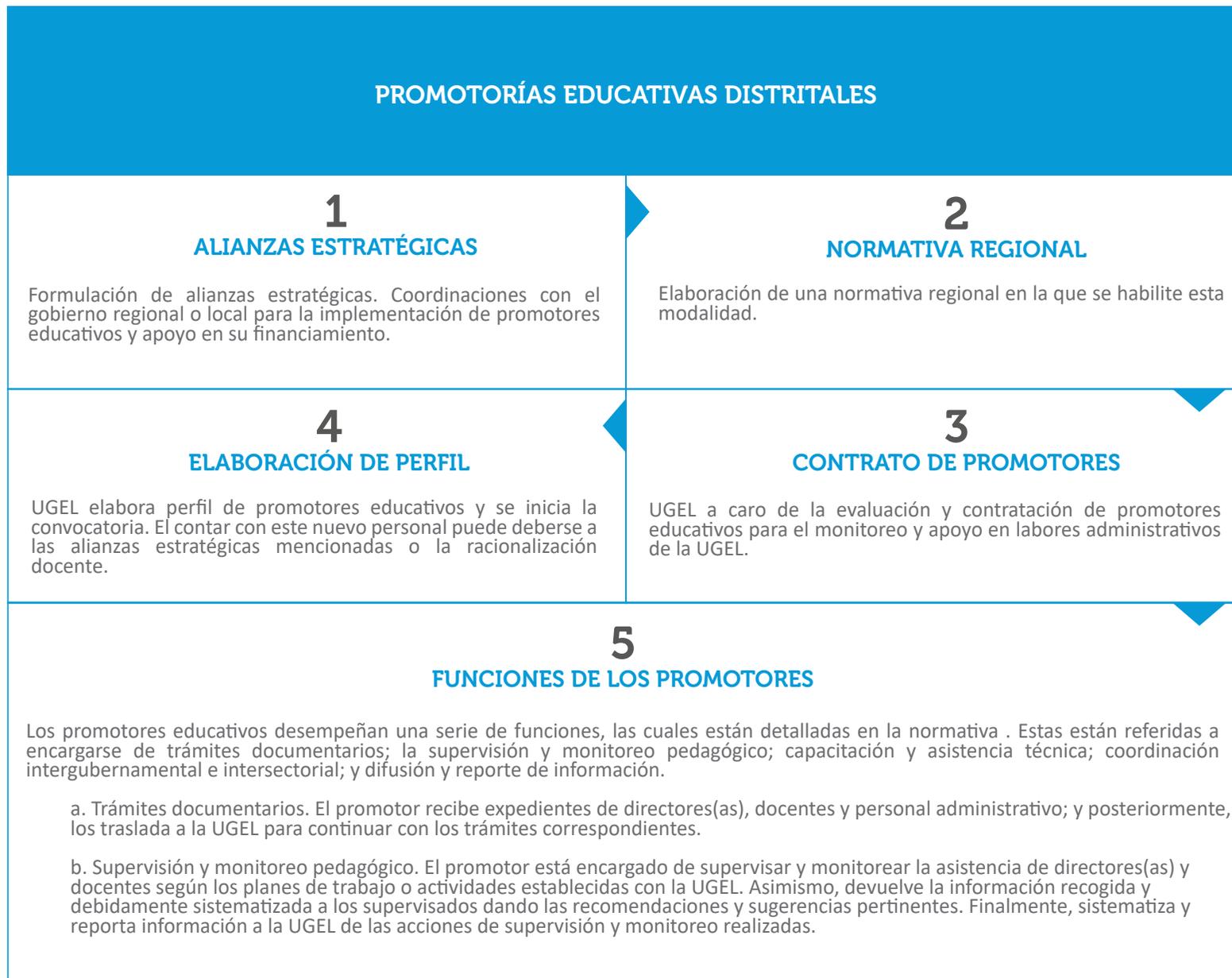
SUPUESTOS:

- Coordinación y disposición de las municipalidades y gobiernos regionales para financiar promotores educativos.
- Conocimiento de gestión educativa descentralizada y participativa para la Educación Básica Regular por parte de los actores involucrados.

RECURSOS NECESARIOS:

- Recursos económicos necesarios para la contratación de promotores educativos o docentes que puedan ser designados mediante el proceso de racionalización.
- Contar con recursos necesarios para las visitas y movilización de los promotores a las II.EE. a fin de cumplir con sus funciones de manera óptima.
- Diseño de una base de datos para la sistematización de los trámites recogidos.
- Formato de resumen de los trámites facilitados por los promotores.

PASOS A SEGUIR:



13. Resolución Directoral Regional N.º 1003 – 2014 /Ed-Caj de la Región Cajamarca, emitida en marzo 2014.

CAUSA 3: Dificultades en el control de asistencias por parte del director de la IE

1. Estrategias para garantizar la asistencia de directores(as) y presencia de docentes a la IE.

DESCRIPCIÓN:

A partir de entrevistas a directores(as) de II.EE. de diferentes regiones, con resultados positivos en asistencia de directores(as) y presencia de docentes, se han podido identificar las estrategias más comunes que emplean para tener un buen desempeño. Estas pueden ser promovidas desde los funcionarios de las distintas UGEL.

SUPUESTOS:

- Conocimiento de los(as) directores(as) de la normativa vigente con respecto a asistencia.

RECURSOS NECESARIOS:

- Personal encargado del monitoreo diario de asistencia de docentes.
- Formato resumen de documento de asistencia de docente por parte del auxiliar o personal encargado del monitoreo diario de asistencia de docentes.
- Formato de registro de firma de compromisos emitido entre el director(a) y docente para controlar la asistencia.
- Formato de documento/oficio

de recomendaciones dirigido a los docentes con frecuentes tardanzas/inasistencias para mejorar su desempeño.

- Sistematización de casos de recomendaciones a docentes con frecuente inasistencia.
- Formato de documento/oficio de felicitaciones a aquellos docentes que lograron obtener un mejor

desempeño, al asistir diaria y puntualmente a la IE.

- Sistematización de casos de felicitaciones a docentes.
- Registro de casos que han sido sancionados, según marco normativo.
- Formato de reporte de casos de inasistencia de docentes y casos sancionados.



PASOS A SEGUIR:



2. La UGEL comunica a directores(as) y docentes sobre la normativa vigente en asistencia

CASOS:



UGEL TOCACHE, UGEL SAN MIGUEL, UGEL ATE 06 Y UGEL ILO (REGIÓN SAN MARTÍN, CAJAMARCA, LIMA METROPOLITANA, MOQUEGUA, RESPECTIVAMENTE)

En diversas UGEL, como Tocache, San Miguel, Ate 06 e Ilo, se han brindado talleres en distintos momentos del año, para capacitar a docentes y directores(as) sobre la normativa vigente en asistencia. Ha sido importante incluir en estas capacitaciones a especialistas de asesoría jurídica y del área de personal, quienes brindan asesoría y resuelven consultas.

Según el reporte de Semáforo Escuela, durante el año 2015 y 2016, estas UGEL mantuvieron una asistencia de directores(as) y presencia de docentes consistentemente óptima (Ver Anexo 1).

DESCRIPCIÓN:

La UGEL informa a directores(as) y docentes sobre la normativa vigente en asistencia. Para ello, la UGEL realiza capacitaciones a cargo del área jurídica y el área de personal, asimismo, los especialistas realizan visitas a las II.EE. y realizan la difusión sobre la normativa mediante radio local.

SUPUESTOS:

- El conocimiento y difusión de la ley de Reforma Magisterial es particularmente importante para este proceso, ya que ha permitido tener una normativa más clara y estricta en este tema.
- Medios de difusión en las localidades como radio local.

RECURSOS NECESARIOS:

- Material para la difusión de la normativa vigente, este puede ser un medio virtual, radial o impreso.
- Personal encargado para realizar la sensibilización acerca de la normativa e importancia de su cumplimiento en talleres y/o capacitaciones.

PASOS A SEGUIR:

LA UGEL COMUNICA A DIRECTORES(AS) Y DOCENTES SOBRE LA NORMATIVA VIGENTE EN ASISTENCIA

1

NORMATIVA SOBRE ASISTENCIA

La UGEL sistematiza información actualizada acerca de la normativa sobre asistencia de docentes y directores(as).

2

DIFUSIÓN DE LA NORMATIVA

La UGEL utiliza espacios de visitas a instituciones educativas para difundir información acerca de la normativa vigente en asistencia a directores(as) y docentes.

4

OTROS MECANISMOS DE DIFUSIÓN

La UGEL establece otros mecanismos de difusión además de las capacitaciones: envío de oficios con la normativa o difusión por radio local.

3

ESPACIOS DE SENSIBILIZACIÓN

Según la disponibilidad del personal de las II.EE., la UGEL programa nuevos espacios para sensibilizar al personal educativo (director(a) y docente) acerca de la normativa vigente mediante talleres o capacitaciones.

El conocimiento y difusión de la ley de Reforma Magisterial es particularmente importante para este proceso, ya que ha permitido tener una normativa más clara y estricta en este tema.

3. Directores(as) aseguran de que las reglas de asistencia en sus II.EE. sean claras y conocidas por todos(as)

CASOS:



UGEL URUBAMBA (REGIÓN CUSCO)

En la UGEL Urubamba, directores(as) emplean un espacio en la Semana de Planificación, previo el inicio de clases, para plantear reglas sobre asistencia que formarán parte del reglamento interno. Además, se plantean claramente las expectativas respecto a asistencia y permanencia. En las posteriores jornadas de reflexión se les recuerda estos compromisos y la normativa básica.

Según reporte de Semáforo Escuela, durante el año 2015, esta UGEL mantuvo una asistencia al 100% entre los meses de abril a septiembre, y obtuvo resultados similares en el 2016 (ver anexo 1).

DESCRIPCIÓN:

A partir de los Compromisos de Gestión e iniciativa propia de directores(as), en ciertas II.EE. se programan reuniones a inicios y durante el año escolar con la finalidad de consensuar reglas internas de asistencia en la IE; asimismo, se resalta la importancia de la asistencia de directores(as) y docentes.

SUPUESTOS:

- Familiarización con las normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar 2017 en instituciones educativas y programas educativos de la educación básica (N.º 627 – 2016 – MINEDU).
- Conocimiento de parte del director de la Ley de Reforma Magisterial (Ley N.º 29944) y específicamente, información sobre asistencia.

RECURSOS NECESARIOS:

- Disponibilidad para la sistematización de información básica sobre asistencia directores(as) y presencia de docentes.
- Difusión de la asistencia de docentes y directores en espacio de reuniones del personal educativo (tema de agenda).
- Formato resumen o sistematización de los acuerdos establecidos con los docentes para la asistencia. Se sugiere incorporar en el reglamento interno para institucionalizar los acuerdos en pro de la normativa vigente.
- Elaboración de una ficha, formato o base de datos de monitoreo para realizar seguimiento.
- Personal encargado para realizar seguimiento de los compromisos establecidos.
- Formato de resumen o reporte mensual del seguimiento del cumplimiento de los compromisos.

PASOS A SEGUIR:



A partir de los Compromisos de Gestión e iniciativa propia de directores(as), en ciertas II.EE. se programan reuniones a inicios y durante el año escolar en donde se resalta la importancia de que todas y todos los docentes asistan siempre a la institución educativa.

4. Instituciones educativas publican en un panel los cuadros de cumplimiento de horas efectivas y asistencia del personal

CASOS:



UGEL RÍMAC 02 Y UGEL ILO (REGIÓN LIMA METROPOLITANA Y REGIÓN MOQUEGUA)

En II.EE. de la UGEL Rímac 02 e Ilo se publican estos registros al finalizar el mes para que exista un mayor monitoreo de la comunidad educativa en la asistencia y también para que los(as) docentes puedan realizar correcciones antes de entregar los registros, lo que permite ahorrar tiempo al área de personal.

Según el reporte de Semáforo Escuela, durante el año 2015, en la UGEL Rímac la asistencia fue ascendente entre los meses de septiembre a noviembre; mientras que en Ilo se alcanzó una asistencia al 100% en los meses de junio, julio y noviembre. En el año 2016, se observa que existe una tendencia similar en torno a la presencia de docentes y asistencia de directores(as). (ver anexo 1).

DESCRIPCIÓN

En algunas II.EE., directores(as) están publicando las horas efectivas de clase y el cuadro de asistencia en los paneles de la institución educativa. Esto ayuda a estar al tanto de las inasistencias y así poder realizar mejoras en la asistencia y corregir errores antes de entregarlos al área de personal.

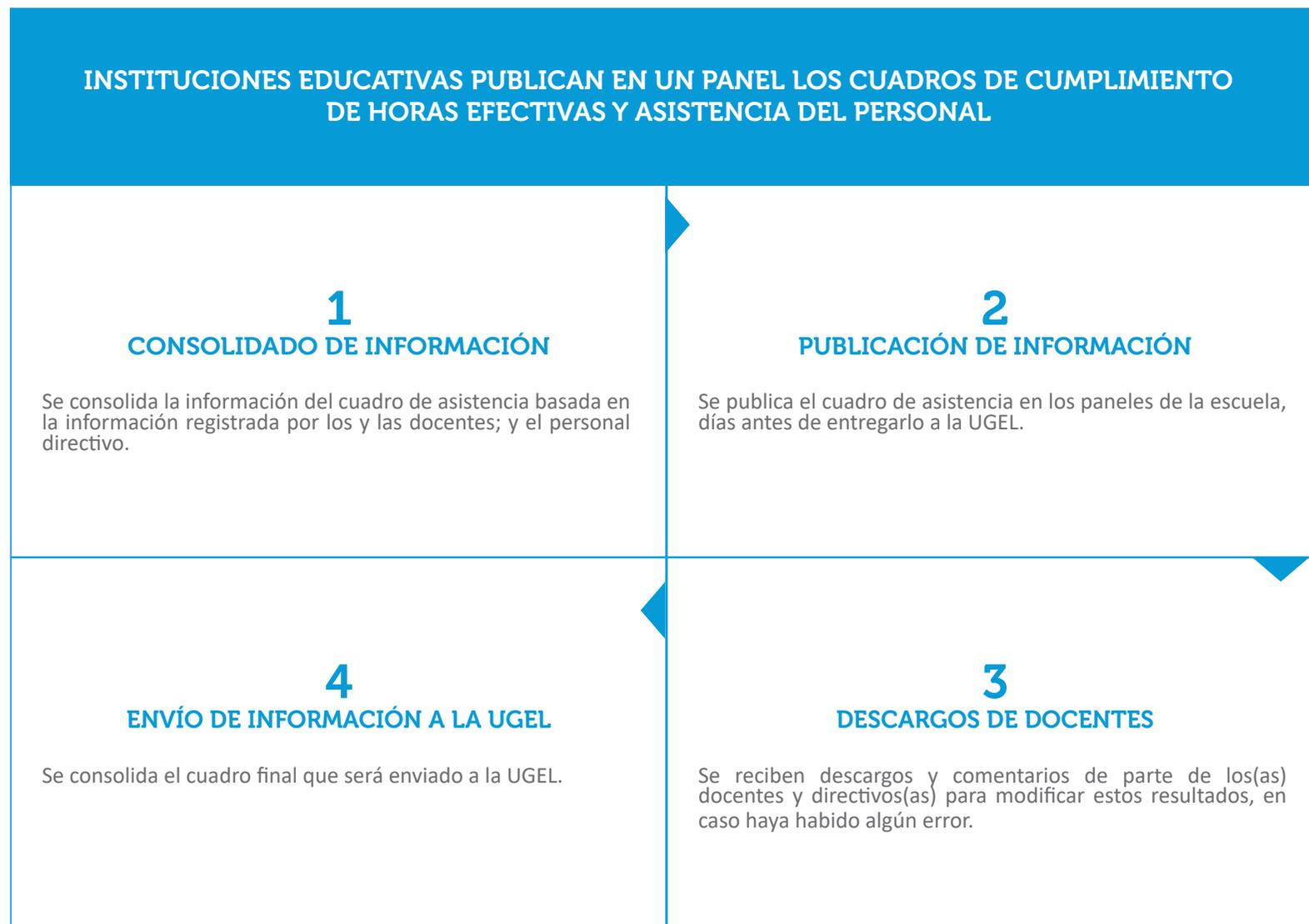
SUPUESTOS:

- Formato de registro de asistencia del personal educativo.
- Personal encargado para la sistematización de asistencia del personal educativo.
- Formato de cuadro de asistencia que será publicado dentro de la IE, el cual será enviado a la UGEL.

RECURSOS NECESARIOS:

- Disponibilidad para la sistematización de información básica sobre asistencia de docentes y directores(as).
- Difusión de la asistencia de docentes y directores(as) en espacio de reuniones del personal educativo (tema de agenda).

PASOS A SEGUIR:



El publicar las horas efectivas de clase y el cuadro de asistencia en los paneles de la institución educativa, ayuda a estar al tanto de las inasistencias y así poder realizar mejoras en la asistencia y corregir errores antes de entregarlos al área de personal.

BUENAS IDEAS

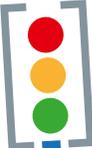
Considerando la tipología de acciones de mejora, en esta sección se va a desarrollar un listado de acciones definidas como Buenas Ideas que las UGEL están realizando para mejorar el indicador de presencia de docentes y asistencia de directores(as) de las II.EE. de su jurisdicción.

Se entiende como Buenas Ideas a las acciones fáciles de implementar y que los actores consideran podrían funcionar para mejorar los procesos en los que se ven involucrados. Sin embargo, técnicamente, no se cuenta con evidencia directa de su resultado por lo que se recomienda evaluar y hacer seguimiento de las acciones Buenas Ideas y sus efectos. A continuación la lista de Buenas Ideas encontradas:

BUENAS IDEAS	Para incentivar asistencia de:	UGEL donde se realiza:
<p>OFICIO DE FELICITACIÓN A DIRECTORES(AS) DE II.EE. CON INDICADORES DE 100% DE ASISTENCIA</p>	Directores(as)	<ul style="list-style-type: none"> • UGEL Arequipa Norte (Arequipa) • UGEL Arequipa Sur (Arequipa) • UGEL Paucartambo (Cusco) • UGEL Calca (Cusco)
<p>PEDIDO DE DESCARGOS A DIRECTORES(AS) AUSENTES SEGÚN REPORTES DE SEMAFORO ESCUELA</p>	Directores(as)	<ul style="list-style-type: none"> • UGEL Arequipa Norte (Arequipa) • UGEL Calca (Cusco)
<p>OFICIOS DE SOLICITUD A DIRECTORES(AS) DE II.EE ACERCADE LA VISITA QUE HA REALIZADO SEMÁFORO ESCUELA</p> <p>Directores(as) tienen un plazo no mayor a 5 días para responder. Por lo que deberán adjuntar, en caso de visita, la constancia de monitoreo de Semáforo Escuela.</p>	Directores(as)	<ul style="list-style-type: none"> • UGEL Arequipa Norte (Arequipa)

BUENAS IDEAS	Para incentivar asistencia de:	UGEL donde se realiza:
<p>OFICIO DE DESCARGO A LAS II.EE. CUANDO HAY RESULTADOS BAJOS EN LA INSTITUCIÓN, SEGÚN REPORTE DE SEMÁFORO ESCUELA.</p>	<p>Docentes Directores(as)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • UGEL Jauja (Junín) • UGEL Tarma (Junín)
<p>AFICHES DE SEMÁFORO ESCUELA ACERCA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS II.EE. DENTRO DE LA JURISDICCIÓN DE LAS UGEL</p>	<p>Docentes Directores(as)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • UGEL Jauja (Junín) • UGEL Lambayeque (Lambayeque)
<p>OFICIOS DE LLAMADA DE ATENCIÓN POR INASISTENCIA</p>	<p>Docentes Directores(as)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • UGEL Ascope (La Libertad) • UGEL Sánchez Carrión (La Libertad) • UGEL Chiclayo (Lambayeque) • UGEL Lambayeque (Lambayeque) • UGEL Piura (Piura) • UGEL Contralmirante Millar (Tumbes) • UGEL Zarumilla (Tumbes) • UGEL Tumbes (Tumbes)
<p>USO DE MEDIOS VIRTUALES O RADIALES PARA LA DIFUSIÓN DE MENSAJES QUE EXPLIQUEN EN QUÉ CONSISTE SEMÁFORO ESCUELA</p>	<p>Docentes Directores(as)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • UGEL Ascope (La Libertad) • UGEL Sánchez Carrión (La Libertad) • UGEL Chiclayo (Lambayeque) • UGEL Lambayeque (Lambayeque) • UGEL Piura (Piura) • UGEL Contralmirante Millar (Tumbes) • UGEL Zarumilla (Tumbes) • UGEL Tumbes (Tumbes) • UGEL Jauja (Junín) • UGEL Tarma (Junín) • UGEL Huancayo (Junín) • UGEL Chiclayo (Lambayeque) • UGEL Lambayeque (Lambayeque) • UGEL Arequipa Sur (Arequipa)

semáforo



escuela



ANEXO N.º 1

Indicadores de asistencia de directores(as) y presencia de docentes durante el año 2015, según reporte de Semáforo Escuela

Tabla N.º 1: Presencia de docentes de las DRE/ UGEL visitadas, 2015

DRE /UGEL		Presencia de docentes en aula							
		abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15
DRE Apurímac	UGEL Chincheros	100.0%	91.2%	S.I	99.1%	95.3%	93.1%	85.3%	98.3%
DRE Arequipa	UGEL La Joya	94.4%	94.2%	93.9%	92.2%	93.1%	93.0%	92.2%	83.9%
DRE Cajamarca	UGEL Cajamarca	92.9%	90.1%	92.2%	94.9%	92.6%	94.8%	96.6%	95.3%
	UGEL San Miguel	95.7%	98.8%	96.7%	100.0%	94.5%	95.3%	95.4%	96.5%
DRE Cusco	UGEL Urubamba	100.0%	97.5%	98.1%	97.7%	97.3%	98.2%	97.7%	95.1%
DRE Lima metropolitana	UGEL Ate 06	92.7%	95.5%	96.3%	97.1%	96.1%	98.3%	89.9%	94.6%
	UGEL Rímac 02	88.9%	93.7%	91.8%	92.6%	91.9%	90.5%	93.6%	95.5%
DRE Lima provincias	UGEL Huaura 09	93.7%	90.8%	92.3%	93.7%	99.0%	94.4%	93.9%	92.5%
DRE Moquegua	UGEL Ilo	92.3%	92.2%	94.0%	96.0%	94.3%	92.3%	90.9%	98.8%
DRE San Martín	UGEL Tocache	95.3%	93.4%	94.1%	95.4%	95.3%	99.2%	96.6%	96.9%
DRE Tacna	UGEL Tacna	94.5%	95.2%	95.3%	93.0%	94.2%	95.8%	96.5%	95.7%

Fuente: Reporte Semáforo Escuela, año 2015. Elaboración equipo OSEE.

(*) El color verde significa resultado óptimo: mayor al 95%.

Tabla N.º 2: Asistencia de directores(as) de las DRE/UGEL visitadas, 2015

DRE/UGEL		Asistencia de directores(as) en las II.EE							
		abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15
DRE Apurímac	UGEL Chincheros	100.0%	73.3%	S.I.	91%	72.2%	94.1%	100.0%	94.7%
DRE Arequipa	UGEL La Joya	81.3%	100.0%	100%	97%	83.1%	75.0%	92.3%	100.0%
DRE Cajamarca	UGEL Cajamarca	84.5%	88.1%	87%	94%	95.0%	91.8%	95.3%	90.6%
	UGEL San Miguel	95.2%	90.0%	100%	100%	95.0%	83.3%	95.8%	95.2%
DRE Cusco	UGEL Urubamba	100.0%	100.0%	100%	100%	100.0%	100.0%	92.6%	78.6%
DRE Lima metropolitana	UGEL Ate 06	94.9%	91.2%	95%	94%	96.2%	97.4%	93.3%	97.6%
	UGEL Rímac 02	78.8%	90.7%	86%	93%	95.6%	82.1%	92.2%	98.0%
DRE Lima provincias	UGEL Huaura 09	80.8%	80.0%	83%	83%	96.4%	85.7%	95.2%	94.9%
DRE Moquegua	UGEL Ilo	80.0%	77.8%	100%	100%	90.9%	88.9%	68.8%	100.0%
DRE San Martín	UGEL Tocache	95.5%	95.0%	100%	89%	100.0%	69.0%	85.3%	100.0%
DRE Tacna	UGEL Tacna	97.5%	95.2%	86%	87%	77.1%	100.0%	88.1%	100.0%

Fuente: Reporte Semáforo Escuela, año 2015. Elaboración equipo OSEE.

(*) El color verde significa resultado óptimo: mayor al 90%.

Indicadores de asistencia de directores(as) y presencia de docentes durante el año 2016, según reporte de Semáforo Escuela

Tabla N.º 3: Presencia de docentes de las UGEL visitadas, 2016

DRE/ UGEL		Presencia de docente en aula							
		abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16
DRE Apurímac	UGEL Chincheros	93.20%	95.4%	97.7%	91.2%	89.2%	99.0%	92.8%	96.5%
DRE Arequipa	UGEL La Joya	95.10%	99.1%	95.4%	94.5%	99.5%	93.7%	92.2%	99.0%
DRE Cajamarca	UGEL Cajamarca	94.10%	98.6%	97.6%	98.4%	98.8%	97.7%	99.4%	100.0%
	UGEL San Miguel	100.00%	97.6%	100.0%	96.5%	92.6%	96.6%	100.0%	89.7%
DRE Cusco	UGEL Urubamba	97.50%	97.4%	100.0%	100.0%	97.4%	96.0%	95.1%	100.0%
DRE Lima metropolitana	UGEL Ate 06	97.80%	95.6%	99.2%	94.7%	98.0%	98.5%	98.4%	97.8%
	UGEL Rímac 02	96.10%	96.2%	97.0%	95.6%	97.2%	96.5%	97.4%	99.5%
DRE Lima provincias	UGEL Huaura 09	96.80%	99.4%	96.7%	96.5%	95.4%	97.9%	98.8%	99.4%
DRE Moquegua	UGEL Ilo	98.60%	98.0%	96.1%	97.7%	97.1%	97.8%	96.4%	94.3%
DRE San Martín	UGEL Tocache	100.00%	97.3%	90.3%	91.3%	97.2%	98.6%	95.4%	96.7%
DRE Tacna	UGEL Tacna	97.90%	99.0%	97.3%	98.6%	98.9%	98.2%	95.3%	98.3%

Fuente: Reporte Semáforo Escuela, año 2016. Elaboración equipo OSEE.

(*) El color verde significa resultado óptimo: mayor al 95%.

Tabla N.º 4: Asistencia de Directores(as) de las UGEL visitadas, 2016

DRE/ UGEL		Asistencia de directores(as) en las II.EE.							
		abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16
DRE Apurímac	UGEL Chincheros	82.8%	90.9%	84.0%	95.2%	100.0%	100.0%	92.0%	93.1%
DRE Arequipa	UGEL La Joya	100.0%	92.0%	73.7%	95.0%	100.0%	100.0%	81.8%	100.0%
DRE Cajamarca	UGEL Cajamarca	89.2%	93.8%	96.3%	100.0%	91.7%	100.0%	97.6%	94.3%
	UGEL San Miguel	73.3%	100.0%	100.0%	100.0%	92.9%	100.0%	100.0%	93.3%
DRE Cusco	UGEL Urubamba	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	91.7%	100.0%	100.0%	100.0%
DRE Lima metropolitana	UGEL Ate 06	100.0%	91.8%	87.5%	97.0%	100.0%	100.0%	100.0%	98.2%
	UGEL Rímac 02	100.0%	89.4%	87.9%	88.9%	90.4%	100.0%	90.5%	93.0%
DRE Lima provincia	UGEL Huaura 09	93.2%	92.3%	90.0%	96.2%	79.4%	97.2%	83.7%	97.7%
DRE Moquegua	UGEL Ilo	100.0%	100.0%	87.5%	50.0%	87.5%	100.0%	72.7%	66.7%
DRE San Martín	UGEL Tocache	77.8%	90.3%	85.7%	90.3%	87.9%	100.0%	94.1%	92.6%
DRE Tacna	UGEL Tacna	100.0%	88.9%	90.0%	76.5%	92.3%	92.5%	100.0%	93.0%

Fuente: Reporte Semáforo Escuela, año 2016. Elaboración equipo OSEE.

(*) El color verde significa resultado óptimo: mayor al 90%.

ANEXO N.º 2

Resumen de acciones para mejorar la asistencia de directores (as) y presencia de docentes

CAUSA 1: DIFICULTADES DE MONITOREO POR PARTE DE LA UGEL

Descripción: El monitoreo a las II.EE. que realiza la UGEL encuentra distintas dificultades que limitan su impacto. Hace falta mejorar estrategias y optimizar los recursos.

Nombre	Descripción	Casos
Monitoreo a escuelas	<p>La UGEL realiza su propio monitoreo Semáforo a II.EE., para ello, frecuentemente, efectúa “barridos” a las escuelas de su jurisdicción. En un monitoreo mediante “barridos”, las II.EE. son agrupadas en rutas según la contigüidad y accesibilidad entre ellas; esto permite maximizar la eficiencia en el desplazamiento y llegar a un mayor número de II.EE. Además, solo se monitorean algunos indicadores, como los de asistencia de directores y presencia de docentes.</p> <p>Suele ser una actividad intensiva y acotada, que se realiza en un solo día y emplea el mayor número de personal posible. En un monitoreo por barrido, la UGEL deriva a su personal para que ese día dejen sus tareas regulares y realicen el monitoreo. En tanto se trata de un monitoreo simple, el personal que apoye en el barrido incluso puede ser el administrativo y de servicio.</p> <p>Las visitas son inopinadas y se pueden realizar de dos maneras: el vehículo con el personal de la UGEL visita las II.EE. una a la vez; o el vehículo recorre la ruta pasando por las II.EE. y dejando al personal. Una vez que dejó a todo el personal regresa a recogerlos uno a uno.</p> <p>A partir de la información recogida en los “barridos” se establecen mecanismos de seguimiento a las II.EE. que hayan mostrado bajos resultados. Además, los resultados son presentados en talleres con directores(as) y/o docentes con el objetivo de sensibilizarlos(as) sobre la importancia de la asistencia del personal educativo y el cumplimiento de horas lectivas. Estos espacios de reflexión permiten llegar a compromisos y acuerdos</p>	UGEL TACNA UGEL HUARA

Nombre	Descripción	Casos
Especialistas de AGP monitorean registros de asistencia en sus visitas a escuelas	<p>En sus visitas a II.EE., además del acompañamiento pedagógico, los especialistas del Área de Gestión Pedagógica (AGP) pueden hacer un monitoreo de la asistencia de directores(as) y docentes.</p> <p>Para ello, especialistas AGP revisan mecanismos de monitoreo: los cuadernos de asistencia; reportes de marcado de los docentes, director(a); etc. A partir de esta revisión, los casos de inasistencia son reportados a la UGEL respectiva para proceder a emitir un documento de descargo al docente o director(a) ausente.</p>	UGEL URUBAMBA UGEL ILO
Involucrar a los padres de familia en el monitoreo de la asistencia	<p>Algunas UGEL han involucrado a los padres y madres de familia en la vigilancia de la asistencia de directores(as) y docentes de la IE. Para ello se les ha proporcionado a los padres de familia, los números de especialistas de la UGEL, para establecer comunicación y reportar casos de inasistencia de directores(as) y docentes. Los especialistas de la UGEL recopilan las alertas de inasistencia y proceden a pedir descargos.</p>	UGEL CHINCHEROS UGEL TOCACHE
Cotejar los cuadros de asistencia con los registros internos de las II.EE.	<p>El área de personal selecciona al azar una muestra de II.EE. a ser visitadas, en las que se realizará una revisión de su documentación en contraste a los cuadros mensuales de registro de asistencia que fueron enviados a la UGEL. De existir alguna observación o diferencia, se le solicita al director(a) de la IE que proceda con los descargos.</p>	UGEL ILO
Alianzas estratégicas con municipalidades	<p>Algunas UGEL han establecidos diversas alianzas estratégicas con las municipalidades para atender aspectos de monitoreo y seguimiento de las II.EE. de sus jurisdicciones. De esa manera, puedan mejorar la asistencia de directores(as) y docentes. Entre las actividades encontradas están facilitar movilidad, material, personal de apoyo para las visitas a las II.EE. y, en algunos pocos casos, proporcionar seguridad en aquellas II.EE. con alto grado de criminalidad o pandillaje</p>	UGEL URUBAMBA

CAUSA 2: DIRECTORES(AS) Y DOCENTES REALIZAN TRÁMITES ADMINISTRATIVOS EN HORARIO DE CLASE

Descripción: Los viajes a la UGEL que directores(as) y/o docentes realizan por motivo de trámites no son realizados de forma óptima y, por lo tanto, se desatiende la labor en la IE.

Nombre	Descripción	Casos
Horarios de atención restringidos en las UGEL para directores(as) y docentes	<p>Como una manera de incentivar que directores(as) y docentes reduzcan sus visitas por motivo de trámites, la UGEL establece horarios de atención por las tardes. Así, se resguarda el horario de clase regular.</p> <p>Para ello, la UGEL realiza las siguientes actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico del horario propicio para realizar trámites administrativos, sin perjudicar el cumplimiento del horario efectivo de directores(as) y docentes. 2. Elaboración de normativa interna designando el horario de atención adecuado. Se considera flexibilidad para trámites de urgencia o para directores(as) y docentes que trabajan en zonas alejadas. 3. Proceso de difusión y sensibilización del cumplimiento de la normativa en las II.EE. Se pueden utilizar métodos innovadores de difusión como emisoras radiales, páginas web u oficinas. 4. Coordinación con la APAFA y CONEI de las II.EE. para complementar los mecanismos de control y alcances de la norma. 	UGEL LA JOYA
UGEL registra a directores(as) y docentes que visitan las UGEL	La UGEL registra el ingreso y salida de directores(as) y docentes, incluidos sus datos y razón de visita. Las visitas realizadas por directores(as) y docentes deben ser mencionadas en los reportes mensuales de asistencia y horas efectivas, señalando recuperación de horas de ser el caso.	UGEL SAN MIGUEL
Promotorías educativas distritales	La UGEL brinda servicios administrativos de manera móvil a las instituciones educativas a través de promotores educativos. De esta forma se pueden acelerar los trámites que realizan los(as) directores(as) de las instituciones educativas sin necesidad de dejar su II.EE.	UGEL CAJAMARCA

Nombre	Descripción	Casos
Promotorías educativas distritales (continuación)	<p>Un municipio o institución educativa puede servir como sede para que directores(as) y docentes entreguen al encargado los documentos que debe llevar a la UGEL y también como lugar donde se recogerán los documentos que se traigan de la UGEL. El trabajo de los promotores ayuda a mejorar la asistencia de directivos(as) y docentes en las II.EE.</p> <p>Para realizar esta actividad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se coordina con el gobierno regional y municipalidad para la implementación de promotores educativos, pues son estas organizaciones las que frecuentemente los financian. 2. Se elabora el perfil de promotores educativos y se inicia la convocatoria. 3. Se realiza evaluación y contratación de promotores educativos para el monitoreo y apoyo en labores administrativos de la UGEL. 4. Promotores desempeñan sus funciones. Estas consisten en realizar trámites documentarios; la supervisión y monitoreo pedagógico; capacitación y asistencia técnica; coordinación intergubernamental e intersectorial; y difusión y reporte de información. <p>- <i>Específicamente, en supervisión y monitoreo pedagógico, el promotor está encargado de supervisar y monitorear la presencia de directores(as) y docentes según los planes de trabajo con la UGEL. Asimismo, devuelve la información recogida y debidamente sistematizada a los supervisados dando las recomendaciones y sugerencias pertinentes. Finalmente, sistematiza y reporta información a la UGEL de las acciones de supervisión y monitoreo realizadas.</i></p> <p>- <i>En cuanto a trámite documentario, el promotor recibe documentos de directores(as), docentes y personal administrativo y los traslada a la UGEL para continuar con los trámites correspondientes.</i></p>	UGEL CAJAMARCA

1. Resolución Directoral Regional N.º 1003-2014, de marzo 2014.

CAUSA 3: DIFICULTADES EN EL CONTROL DE LA ASISTENCIA POR PARTE DEL DIRECTOR DE LA IE

Descripción: Directores(as) de las instituciones educativas tienen dificultades para garantizar la asistencia a esta.

Nombre	Descripción	Casos
Estrategias para garantizar la asistencia de directores(as) y docentes.	<p>A partir de entrevistas a directores(as) de las II.EE., de diferentes regiones, que han tenido resultados positivos en asistencia de directores(as) y presencia de docentes, se han podido identificar las estrategias más comunes que emplean para tener un buen desempeño a nivel de IE.</p> <p>A continuación detallaremos las actividades que realizan:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Claridad en las expectativas. Se discuten, en jornadas de reflexión y/o reuniones con docentes, las normas y sanciones vigentes respecto a la inasistencia de docentes y directores(as). En estos espacios se llegan a acuerdos sobre las normas de asistencia y puntualidad.2. Monitoreo diario. Director(a) y auxiliares están pendientes de las inasistencias de docentes.3. Control de pares. Si el docente está ausente, el directivo o un docente debe reemplazarlo en clase, lo que genera una carga laboral adicional para él/ella. Debido a ello, el director(a) recordará al docente acerca de su inasistencia y la carga laboral adicional que se produjo a otros miembros de la plana docente.4. Firma de compromiso. Director(a) conversa con docente que es reincidente en inasistencias o tardanzas, para sensibilizarlo sobre la importancia de su asistencia oportuna a la IE. Se puede proponer firmar un acta de compromiso sobre su mejora, frente al CONEI.5. Memos de recomendación y felicitación. <p><i>- Por un lado, el director envía a fin de mes recomendaciones a través de memos, a los docentes con frecuentes tardanzas/inasistencias para mejorar su desempeño.</i></p>	

Nombre	Descripción	Casos
Estrategias para garantizar la asistencia de directores(as) y docentes (continuación)	<p>- Por otro lado, envía felicitaciones a aquellos que lograron obtener un mejor desempeño, al asistir diaria y puntualmente a la IE; a fin de año puede entregarse un certificado o una resolución a los mejores.</p> <p>6. Aplicar sanciones. Director(a) aplica las sanciones de acuerdo a la normativa.</p>	
La UGEL comunica a directores(as) sobre la normativa vigente	<p>La UGEL informa a directores(as) y docentes sobre la normativa vigente en asistencia. Para ello, se emplean espacios como las capacitaciones brindadas por asesoría jurídica y el área de personal; visitas de especialistas a las II.EE; y, en regiones de la selva, esta difusión también se da mediante la radio.</p> <p>Para ello, la UGEL realiza las siguientes actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematiza información actualizada sobre la normativa de asistencia de docentes y directores (as). 2. Utiliza espacios de visitas a instituciones educativas para difundir la información recopilada. 3. Programa nuevos espacios para sensibilizar al personal educativo (docente, director/a) acerca de la normativa vigente. 4. Establece mecanismos adicionales de capacitación: oficios, radio, etc. 	<p>UGEL TOCACHE UGEL SAN MIGUEL UGEL ATE UGEL ILO</p>
Directores(as) se aseguran de que las reglas de asistencia en sus II.EE. sean claras y conocidas por todos(as)	<p>A partir de los Compromisos de Gestión e iniciativa propia de directores(as), en ciertas II.EE. se llevan a cabo reuniones a inicios y a lo largo del año en las que se llegan a acuerdos sobre las reglas internas de asistencia en la IE y se recalca su importancia.</p> <p>Con esta finalidad, en las II.EE.:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El director(a) sistematiza la información básica sobre la asistencia de docentes y directores. 2. Se transmite la información recopilada en las jornadas de reflexión o en reuniones ordinarias con docentes. 	<p>UGEL URUBAMBA</p>

Nombre	Descripción	Casos
Directores(as) se aseguran de que las reglas de asistencia en sus II.EE. sean claras y conocidas por todos(as) (continuación)	<ol style="list-style-type: none"> 3. Se llegan a acuerdos con los(as) docentes sobre la asistencia, los cuales podrán ir en el reglamento interno o en alguna acta de compromiso. 4. Se hace seguimiento a estos compromisos y se recalca la importancia de la asistencia en las siguientes reuniones. 	UGEL URUBAMBA
IE publica en un panel los cuadros de cumplimiento de horas efectivas y asistencia del personal	<p>En algunas II.EE., directores(as) están publicando las horas efectivas de clase y el cuadro de asistencia en los paneles de la institución educativa. Esto ayuda a estar al tanto de las inasistencias y así poder realizar mejoras en la conducta y corregir errores antes de entregarlos al área de personal.</p> <p>Para realizar esta actividad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se consolida la información del cuadro de asistencia basado en la información registrada por los y las docentes; y el personal directivo. 2. Se publica el cuadro de asistencia en los paneles de la IE, días antes de entregarlo a la UGEL. 3. Se reciben descargos y comentarios de parte de los docentes y directivos(as) para modificar estos resultados, en caso haya habido algún error. 4. Se consolida el cuadro final que será enviado a la UGEL. 	UGEL RÍMAC 02 UGEL ILO

Cuaderno de Trabajo:

El documento contiene las acciones de mejora recogidas en determinadas UGEL e II.EE. públicas a nivel nacional. Estas acciones son experiencias o iniciativas llevadas a cabo por las UGEL y/o II.EE., que están siendo implementadas y han mostrado resultados positivos sobre la asistencia de directores y la presencia de docentes en las II.EE. La finalidad del cuadernos es difundir estas experiencias a todas las UGEL a nivel nacional para que sirvan como insumo en la mejora de estos indicadores.



PERÚ

Ministerio
de Educación