



# DE LA FORMULACIÓN A LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS EDUCATIVOS REGIONALES EN EL AULA

*Cómo garantizar los aprendizajes de los estudiantes*



ENCUENTROS MACROREGIONALES 2009  
CENTRO ORIENTE – SUR – NORTE





DE LA FORMULACIÓN A LA EJECUCIÓN  
DE LOS PROYECTOS EDUCATIVOS  
REGIONALES EN EL AULA

*“Cómo garantizar los aprendizajes de los estudiantes”*

ENCUENTROS MACROREGIONALES 2009  
CENTRO ORIENTE – SUR – NORTE

**DE LA FORMULACIÓN A LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS EDUCATIVOS REGIONALES EN EL AULA  
“Cómo garantizar los aprendizajes de los estudiantes”**

ENCUENTROS MACROREGIONALES 2009  
CENTRO ORIENTE – SUR – NORTE

**Consejo Nacional de Educación**

**Julio 2009**

© Derechos Reservados

*Comisión de Gestión, Descentralización y Presupuesto:*

Consejeros: Jesús Herrero, Patricia Salas, Carlos Yampufé y Jorge Yzusqui.

*Elaboración:*

Equipo Técnico del Consejo Nacional de Educación:

Patricia Correa, María Luisa Sánchez, Mariano Aliaga.

*Edición:*

Mónica Delgado

*Diseño e impresión:*

Raúl Peña SAC

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2009-08831

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

**CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN**  
Av. De la Policía 577, Lima 11 - Perú  
Telefaxes: 261 9522 - 261 4322  
[www.cne.gob.pe](http://www.cne.gob.pe)

# Índice

<b>Presentación .....</b>	<b>5</b>
<b>I. Compromisos regionales.....</b>	<b>7</b>
<b>II. Antecedentes de los encuentros .....</b>	<b>11</b>
<b>III. Desarrollo de los encuentros .....</b>	<b>13</b>
1. Objetivos de los encuentros macroregionales .....	13
2. Exposiciones .....	14
3. Desarrollo temático de los talleres .....	21
A. Gestión centrada en los aprendizajes .....	21
B. Trabas regionales y acciones de cambio para la implementación de los proyectos educativos regionales.....	23
C. Reestructuración de las instancias de gestión: funciones de la institución educativa y soporte de otras instancias de gestión .....	30
<b>IV. Anexos .....</b>	<b>33</b>
1. Objetivos y organización de los talleres .....	33
2. Acuerdos .....	37
A. Conclusiones generales del Encuentro Macroregional Centro Oriente .....	37
B. Acuerdos del Encuentro Macroregional Norte .....	39
3. Participantes de los Encuentros Macroregionales 2009 .....	41
4. Matrices y consolidación de los talleres .....	45



# Presentación

El Perú ha iniciado un proceso de reforma educativa desde las regiones. Son ellas las que han empezado a dar los pasos para pensar y diseñar sus propias reformas a nivel regional en el marco del proceso de descentralización.

Han sido los Encuentros Nacionales, promovidos desde el CNE con las regiones, los espacios para que las mismas exhiban avances en la formulación de sus proyectos educativos regionales (PER), pasando por la priorización y la implementación de políticas. Este proceso ha permitido, entre otros, identificar fortalezas y debilidades que son necesarias sacar a la luz para potenciar las primeras y superar las segundas. Asimismo, estos espacios han permitido identificar elementos comunes entre regiones, entre ellos los territoriales, culturales, niveles de avance en los procesos de implementación de sus PER.

Es a partir de este reconocimiento que se plantea la necesidad de generar espacios de encuentro macroregionales, con el objetivo de compartir, avanzar y trazar estrategias comunes.

En este marco, el Consejo Nacional de Educación ha asumido una responsabilidad de promover la realización de estos encuentros, que se realizaron en las ciudades de Pucallpa, Arequipa y Trujillo, y cuyo principal tema de agenda fue la propuesta de una gestión educativa centrada en los aprendizajes.

Estamos pues, frente al reto de pensar nuestros procesos y la gestión educativa en función de los aprendizajes de los estudiantes, así como de contribuir al fortalecimiento de un rol más protagónico de la Institución Educativa. Sin embargo, ello no podrá ser posible sin el compromiso y liderazgo de los presidentes regionales, las autoridades educativas y actores de la sociedad civil.

Presentamos a continuación los aportes que las regiones desde sus distintas miradas vienen haciendo para lograr que todos los estudiantes peruanos logren aprender lo que tienen que aprender para así desarrollarse como ciudadanos y ciudadanas.

**Andrés Cardó Franco**  
**Presidente**  
**Consejo Nacional de Educación**



# I.

## Compromisos Regionales

7

Los compromisos asumidos durante todos estos años por los gobiernos regionales, en el marco de los Encuentros Nacionales CNE Regiones, han permitido avanzar en los procesos de implementación de los proyectos educativos regionales y aportar al proceso de descentralización educativa.

En este contexto, los encuentros macroregionales cobran un valor especial porque han permitido identificar problemas y soluciones comunes, así como compromisos compartidos por los distintos niveles, de manera especial los directores regionales y actores de la sociedad civil (COPARES). Es por ello, que el Consejo Nacional de Educación ha asumido el compromiso de acompañar el cumplimiento de los mismos.

A continuación, los compromisos asumidos en los tres encuentros macroregionales realizados en el año 2009, que intentan ser expresión de continuidad de los compromisos asumidos en el IV Encuentro Nacional y puente para la agenda a desarrollar en el V Encuentro, a realizarse también en el año 2009.

## COMPROMISOS DEL ENCUENTRO MACROREGIONAL DEL CENTRO ORIENTE

Los directores regionales de Educación, representantes de los gobiernos regionales y de los Consejos Participativos Regionales de Amazonas, Cerro de Pasco, Junín, Huánuco, Loreto, San Martín y Ucayali, reunidos en el I Encuentro Macroregional Centro Oriente, realizado los días 22 y 23 de abril en la ciudad de Pucallpa, en el marco de los Proyectos Educativos Regionales, asumimos los siguientes compromisos:

1. Diseñar e implementar un nuevo modelo de gestión centrado en los aprendizajes, partiendo de su contexto sociocultural y lingüístico.
2. Diseñar e implementar un sistema de seguimiento (acompañamiento, monitoreo y evaluación) de la gestión pedagógica e institucional.
3. Iniciar y/o continuar y concluir el proceso de construcción del Diseño Curricular Regional.
4. Lograr la autonomía de la escuela a través del empoderamiento de sus actores en procesos de gestión pedagógica e institucional.
5. Diseñar e implementar un sistema de información para la sistematización e intercambio de experiencias (exitosas y no exitosas) intra e interregional.

“Los directores Regionales de Educación tenemos que dejar de ser administradores de personal y convertirnos en actores del cambio educativo centrado en los aprendizajes”

Pucallpa, 2009

## COMPROMISOS DEL ENCUENTRO MACROREGIONAL SUR

Los directores regionales de Educación, representantes de los gobiernos regionales y de los Consejos Participativos Regionales de Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cusco, Huancavelica, Ica, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna, reunidos en el I Encuentro Macroregional Sur, realizado los días 04 y 05 de mayo en la ciudad de Pucallpa, en el marco de los Proyectos Educativos Regionales, asumimos los siguientes compromisos:

1. Todo cambio o acción en las direcciones regionales de Educación debe tener como prioridad el fortalecimiento y autonomía de la institución educativa y el logro de la formación integral de los estudiantes y sus aprendizajes.

2. Consolidar el funcionamiento de los consejos participativos regionales (CO-PARES) y consejos participativos locales (COPALES); así como promover que la sociedad civil presida los mismos y sea garante de la continuidad de la implementación de los proyectos educativos regionales. Impulsar su reconocimiento por ordenanza regional y a través de una asignación de recursos.
3. Fortalecer los espacios de coordinación macroregional, a nivel de consejos participativos regionales, direcciones regionales de Educación, por lo menos en dos reuniones al año.
4. Operativizar políticas del Proyecto Educativo Regional a través de proyectos de inversión pública y de la presencia en presupuestos participativos regional y local.

Arequipa, 2009

## COMPROMISOS DEL ENCUENTRO MACROREGIONAL NORTE

Los directores regionales de Educación, representantes de los gobiernos regionales y de los Consejos Participativos Regionales de Ancash, Cajamarca, Callao, La Libertad, Lambayeque, Lima, Lima Provincias, Piura y Tumbes reunidos en el I Encuentro Macroregional Norte, realizado los días 25 y 26 de mayo en la ciudad de Trujillo, en el marco de los Proyectos Educativos Regionales, asumimos los siguientes compromisos:

1. Participar decididamente en el debate de la nueva Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Educación y su correspondiente matriz de competencias y funciones de los distintos órganos de gobierno.
2. Destinar recursos que permitan garantizar los programas de acompañamiento docente.
3. Generar voluntad política para garantizar el proceso de elaboración de los diseños curriculares regionales.
4. Establecer mecanismos de cooperación y pasantías entre regiones.
5. Desarrollar una línea de base en cada región sobre formación docente para garantizar los aprendizajes de todos los estudiantes.
6. Impulsar redes educativas.

Trujillo, 2009



## II.

# Antecedentes de los encuentros

11

La realización de encuentros nacionales anuales CNE Regiones durante estos últimos cuatro años han permitido acompañar los procesos de diseño de los proyectos educativos regionales; sin embargo, la necesidad de tener mecanismos de interacción permanente entre las regiones y de retroalimentación de experiencias generó la necesidad de establecer encuentros macro regionales que permitieran apuntar a la construcción de un sistema de interacción permanente entre los gobiernos regionales, entre el CNE Y los gobiernos regionales, sumándose a ello el Ministerio de Educación y la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales así como las distintas instituciones de la sociedad civil que vienen aportando al proceso de descentralización educativa.

La realización de los tres encuentros macroregionales, realizados durante el 2009, tiene como principal antecedente al IV Encuentro CNE Regiones, en el cual se demandó la necesidad de generar espacios de encuentros regionales que permitan abrir una dimensión de cooperación y ayuda mutua con elementos comunes como el territorial, cultural, económico, etc. Sin duda, supuso transitar de encuentros anuales a encuentros macroregionales, cuya primera experiencia deja lecciones y un camino por recorrer que exige ser sostenido desde los gobiernos regionales, sus instancias de gestión educativa, con el apoyo de distintas instituciones como el Consejo Nacional de Educación, el

Ministerio de Educación y otros actores involucrados en el proceso de fortalecimiento de la descentralización educativa.

Por otro lado, la realización de los encuentros macroregionales ha permitido continuar con el desarrollo de temas trabajados con anterioridad, así como agregar nuevos temas de agenda, manteniendo la mirada en el objetivo y la motivación principal: lograr el fortalecimiento de la Institución Educativa.

Estos encuentros organizaron a las regiones en tres espacios macro regionales en las siguientes zonas del país: Centro Oriente, Sur y Norte:

ZONA	REGIONES PARTICIPANTES	SEDE
Centro Oriente	Amazonas, Huánuco, Junín, Loreto, Pasco, San Martín, Ucayali.	Pucallpa
Sur	Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cusco, Huancavelica, Ica, Madre de Dios, Moquegua, Puno, Tacna	Arequipa
Norte	Ancash, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, Lima, Lima Provincias	Trujillo

# III.

## Desarrollo de los encuentros

13

### 1. OBJETIVOS DE LOS ENCUENTROS MACROREGIONALES

El Consejo Nacional de Educación asumió el compromiso de promover y animar los encuentros macroregionales para así aportar al fortalecimiento del proceso de implementación de los proyectos educativos regionales (PER) y el proceso de descentralización educativa. Así, se propuso alcanzar los siguientes objetivos:

1. Propiciar la reflexión sobre una gestión regional **centrada en los aprendizajes** de los estudiantes y el fortalecimiento de la Institución Educativa.
2. Generar un espacio de reflexión y de intercambio entre las regiones de una misma zona, para identificar desafíos comunes y soluciones en la implementación del PER, orientados al logro de los **aprendizajes de los estudiantes y el fortalecimiento de la Institución Educativa**.
3. Aportar al proceso de **articulación macroregional** a partir de la identificación de políticas educativas regionales comunes.

Estos objetivos han permitido proponer una ruta para el desarrollo del taller en el contexto de desafío compartido con las regiones para la implementación de los PER y de la reforma de la gestión educativa regional, articulándola a espacios macroregionales.

El desarrollo de los encuentros tuvo dos momentos: la presentación de exposiciones y el trabajo de talleres, en los cuales se plantearon preguntas motivadoras, las mismas que permitieron generar debates, acuerdos y compromisos entre los participantes.

A continuación, se presenta un breve resumen de las exposiciones que fueron el marco para el trabajo de talleres, así como, se hace una reseña de los debates en cada uno de ellos, los mismos que son presentados en función a la organización de los encuentros.

## 2. EXPOSICIONES

Los encuentros macroregionales permitieron recoger aportes y dar cuenta de los avances en materia de implementación de los PER, plantear temas de discusión que, desde el CNE, se consideran necesarios para seguir avanzando en este proceso.

El denominador común de las presentaciones fue la necesidad de centrar la gestión en el logro de aprendizajes de los estudiantes de todo el país. De esta manera se pone en el debate del proceso de fortalecimiento de la descentralización y de la gestión educativa la necesidad de garantizar los logros de aprendizajes reconociendo a la Institución Educativa como la principal instancia de gestión.

A continuación, tres exposiciones que dan cuenta de proceso que el CNE desea compartir con las regiones de todo el país:

## RESUMEN DE EXPOSICIÓN 1:

**PEN: Propuesta de reforma del sistema educativo y del sistema de gestión**

**EXPOSITOR: Jorge Yzusqui Cheesman**

Toda reforma educativa debe tener como principal indicador el aprendizaje de los estudiantes. Por ello, resulta clave plantearse algunas preguntas:

¿Por qué hablamos de la *necesidad de una reforma integral* del sistema educativo? Porque los problemas son complejos, antiguos y estructurales; por lo tanto, las soluciones no pueden ser improvisadas ni efímeras. Los aprendizajes de los estudiantes dependen de muchos elementos a la vez y, por ello, es necesario articular políticas, acciones y actores. Nuestras instituciones educativas están débiles, sin recursos y abandonadas; sin embargo, es allí donde se dan los aprendizajes. Tenemos una tradición de gestión centrada en actividades y normas, no en resultados, basada en la desconfianza y no en generar capacidades en instituciones educativas, docentes y familias. Nuestras instancias de gestión descentralizada no han sido desarrolladas en sus estructuras, procesos y recursos. Lo que se enseña en muchas aulas no permite a los estudiantes enfrentar los retos sociales ni transformarlos.

Frente a este escenario *¿Qué pasos necesitamos dar?*

- Pasar de la planificación a la implementación del Proyecto Educativo Nacional (PEN) y de los proyectos educativos regionales (PER) para garantizar resultados en la escuela.
- Construir una nueva estructura del sistema de gestión que responda al objetivo de garantizar aprendizajes en el aula: reformar el Ministerio de Educación (MED) y las DRE, definir una nueva LOF del MED que descentralice sus funciones y clarifique las competencias y funciones de los distintos niveles de gobierno e instancias de gestión, hoy confusas.
- Diseñar nuevos modelos de gestión validados desde las regiones, técnicamente viables, que permitan el logro de aprendizajes de todos los estudiantes del país; es decir, pensar un modelo de gestión desde la región, en correspondencia con la realidad y necesidades de las instituciones educativas regionales y conformar y sostener equipos técnicos que impulsen y garanticen la viabilidad de un modelo acorde con la realidad y necesidades regionales.
- Proponer estrategias efectivas de llegada a las instituciones educativas, incluida la formación de equipos de acompañantes que puedan llegar por lo menos cuatro veces al año a cada institución educativa. Necesitamos considerar mecanismos de rendición de cuentas y evaluación del desempeño, mecanismos vinculados a nuevos enfoques de capacitación, incentivos y estabilidad por desempeño meritorio.

- Compartir buenas prácticas e información entre regiones y con el MED; es decir, sistematizar los procesos de implementación de cada una de las regiones y establecer mecanismos permanentes que permitan difundir y compartir las experiencias.
- Garantizar la sostenibilidad de las políticas educativas más allá del proceso electoral: instalar un sistema de carrera administrativa para los funcionarios que están implementando las políticas educativas y convocar e incentivar a los mejores profesionales, que puedan llevar adelante y sostener los procesos de reforma, más allá de los gobiernos de turno.
- Tener decisión política para llevar adelante las reformas propuestas en los distintos niveles de gobierno: tener claridad de objetivos, preparar cuadros técnicos, mayor y mejor gestión de recursos financieros, así como también luchar contra la corrupción.

## RESUMEN DE EXPOSICIÓN 2:

### Maestros, escuelas y gestión educativa centrados en los aprendizajes

EXPOSITORES: Edmundo Murrugarra, Juan Borea

*«Cuando se integra el desarrollo del personal, la evaluación del profesorado y la mejora de la escuela, se logra mayor eficacia [...] las iniciativas que suelen tener éxito provienen de escuelas que centran su atención en un número realista de objetivos prioritarios, que abordan las necesidades del alumno y motivan a su personal»*

*Héctor Valdés<sup>1</sup>*

El Proyecto Educativo Nacional señala como razón de ser de la gestión educativa a “la necesidad de incrementar los logros educativos de los estudiantes [...]”, proponiendo instaurar un nuevo modelo de gestión, concertador, eficaz, con una orientación clara hacia el logro de resultados y con procedimientos renovados para lograrlos”<sup>2</sup>.

Ahora bien, para instaurar cualquier nuevo modelo de gestión el problema que se debe resolver es cómo transitar de la situación actual a la situación deseable. Por lo general, las instancias de gestión se mueven entre el presupuesto y las normas, pero muestran menos solvencia en la formulación y gestión de políticas; tampoco logran darles preeminencia como eje delimitador del tipo de regulaciones y recursos que se requieren para que logren sus resultados.

El enfoque de una *gestión centrada en los aprendizajes* plantea alinear las prácticas docentes, tanto como la misma escuela, a las necesidades que surgen del tipo de aprendizajes demandados por el currículo; alinear la gestión escolar a la construcción de esta coherencia básica y ajustar las políticas educativas tanto como su gestión local, regional y nacional a las necesidades que surgen de este esfuerzo por hacer converger todo el sistema al logro de mejores resultados en las escuelas. En ese sentido, la gestión debe responder por los aprendizajes y, por lo tanto, debe enfocar su trabajo a asegurar el tipo de escuela y de desempeño docente que se requiere para lograrlos.

Es importante aclarar que cuando hablamos de las prácticas docentes nos estamos refiriendo a cómo se desempeña el maestro para que todos aprendan, cuando hablamos de escuelas, a cómo se organiza y se gestiona la institución para que todos aprendan; cuando hablamos de aprendizajes, a cómo se desenvuelve el estudiante en la realidad, haciendo uso de diverso tipo de saberes considerados en el actual Diseño Curricular Nacional. Ahí se ha planteado once propósitos para el 2021, es decir, se ha prometido que todos los egresados del sistema educativo nacional en esa fecha podrán demostrar once competencias fundamentales. Asegurar estos

1 Responsable del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad Educativa (LLECE) de UNESCO y fundador del Sistema de Evaluación de la Calidad de la Educación de Cuba

2 Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos. (2007) Pág. 100.

resultados debiera suponer replantear todo el sistema en función de lograrlos, un desafío exigente pero ineludible y que implica una reforma profunda de la gestión. Necesitamos, entonces, una gestión que asuma la amplitud de sus funciones y que éstas se articulen en una política clara, abierta y coherente, que se centre en los aprendizajes de los alumnos que propone el currículo.

Un ejercicio fundamental para buscar este nuevo modelo de gestión, empezaría por responder estas preguntas: ¿Qué exigencias plantea a la gestión alinear el desempeño docente y la propia escuela al logro de estos once aprendizajes fundamentales demandados por el currículo? ¿Qué escuela y qué maestro se necesitan para asegurar que todos logren estas once competencias? ¿Qué políticas y qué gestión se requieren para que las escuelas y los maestros puedan hacer lo que se necesita que logren?

## RESUMEN DE EXPOSICIÓN 3:

EXPOSITORA: Patricia Salas O`Brien

El actual proceso de descentralización educativa le plantea al país, y a las regiones de manera particular, el reto de construir criterios comunes para diseñar los modelos de gestión educativa en las distintas regiones del país. Sin embargo, es necesario considerar en este proceso los marcos normativos que aportan al proceso de descentralización:

- Ley de Bases de la Descentralización, que considere tres niveles de gobierno: nacional, regional, local.
- Ley Orgánica de Gobiernos Regionales: estructura y funciones de gobiernos regionales.
- Ley Orgánica de Municipalidades: estructura y funciones de gobiernos locales.
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE).
  - Estructura y funciones del Poder Ejecutivo en el nivel nacional.
  - Ordena y regula la formulación de leyes de organización y funciones: LOF para cada ministerio (actualmente en proceso).

En este escenario, se hace necesario un debate sobre la matriz de competencias y funciones concertada de los tres niveles de gobierno e instancias de gestión. Plantea retos que deben permitir:

- Fortalecer la Institución Educativa.
- Definir con claridad quién es responsable en cada instancia.
- Superar la superposición de funciones y la dispersión de la responsabilidad.
- Tener claridad a quién le corresponde los recursos.
- Afianzar la descentralización educativa.

Desde este esquema el Proyecto Educativo Nacional demanda a **autonomía a la Institución Educativa**, considerando:

- 1) **Recursos** (definidos a partir de sus necesidades).
- 2) **Selección y evaluación de docentes** (dentro de una carrera pública magisterial).
- 3) **Conducción pedagógica**: diseñar su **propuesta curricular**, así como la **elaboración de material**.
- 4) **Gestión institucional**, liderazgo del director y el fortalecimiento de su Consejo Educativo Institucional.

*Por ello, se debe partir de la centralidad de la Institución Educativa para definir las funciones y competencias de los niveles de gobierno y de gestión.*

En conclusión, este proceso de debate debe considerar las siguientes premisas:

- Se parte de la centralidad de la Institución Educativa y, a partir de ello, se define las funciones y competencias de los niveles de gobierno.
- Ministerio de Educación ejerce un rol rector.
- La región presta el servicio educativo bajo el criterio de flexibilidad: las diferencias de una región a otra o de una escuela a otra.
- Municipio: garantiza el entorno o condiciones comunitarias para la educación, articula y colabora en la prestación de servicio. También, está llamado a asumir un rol educador y formador de ciudadanía y a articular las políticas sociales.

Asimismo, supone que se consideren los siguientes contenidos:

- Superar la ausencia de responsabilidades claras en la educación.
- Definición explícita de competencias exclusivas y compartidas.
- Definición clara de la diferenciación de las competencias compartidas.
- La matriz de competencias y funciones establece las responsabilidades del MED en el nivel de gobierno nacional, el gobierno regional, la participación del gobierno local, y del papel de la institución educativa.

#### **DELIMITACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES A PARTIR DE PEN:**

- El Proyecto Educativo Nacional permite identificar los procesos esenciales que el Estado debe gestionar para su implementación, a partir de los cuales se puede elaborar una matriz de competencias y funciones (estilo de gestión).
- Garantizar resultados de equidad y calidad que el nivel nacional debe asumir ineludiblemente apoyando a las regiones donde haya más exclusión.

#### **SOBRE EL PROCESO**

- Matriz de competencias formulada y consultada en las regiones.
- Determinar plazos y mecanismos.

### 3. DESARROLLO TEMÁTICO DE LOS TALLERES

#### A. Gestión centrada en los aprendizajes

Como parte del esfuerzo de articular las políticas educativas a los aprendizajes de los alumnos, los participantes de las regiones propusieron acciones que respondan a sus dificultades y problemáticas en relación a un enfoque de gestión centrado en los aprendizajes partiendo del actual Diseño Curricular Nacional<sup>3</sup>. Las acciones propuestas en los encuentros macroregionales se centraron tanto en problemas concretos de enfoque y contenido curricular, pasando por desempeños capacidades y formación docente, asimismo sobre temas de gestión regional, autonomía escolar y cultura institucional.

El primer conjunto de problemas se situó en el espacio educativo regional y local concentrándose en los órganos de gestión, como parte de la cultura institucional, donde se evidencia que existe un exceso de carga administrativa que dificulta priorizar lo pedagógico. Los participantes indicaron principalmente que esto se debe a un enfoque burocrático de la gestión, centrada en la administración y no en los aprendizajes. Concretamente esta sobrecarga lleva a directores y a especialistas de la DRE y la UGEL a orientar su trabajo a papeleos y no, por ejemplo, a realizar labores de acompañamiento ni a tener un liderazgo pedagógico. Para revertir esta situación se propuso formular e implementar un modelo de gestión regional por resultados, centrado en los aprendizajes.

En materia curricular, los participantes señalaron “el carácter prescriptivo y poco flexible del Diseño Curricular Nacional (DCN)”. Las principales propuestas se centraron en continuar y concluir procesos de elaboración de un DCN o en dar lineamientos para una diversificación curricular en el marco del DCN que desarrolle competencias particulares en los alumnos. En el primer caso, se busca un desarrollo curricular, geográfica e históricamente pertinente, como lo expresaron los participantes de Junín. En el segundo caso, se opta por los lineamientos de política educativa para la diversificación curricular porque se afirma que el Diseño Curricular Regional no da flexibilidad a nivel local e institucional y pueden representar la misma camisa de fuerza que el DCN; por lo tanto, es más adecuado aprovechar la diversificación del currículo para ganar pertinencia.

Las acciones para el fortalecimiento de las capacidades docentes, identificadas por los participantes, se apoyan en la lógica de desarrollar el desempeño docente para tener incidencia en los aprendizajes. Se propone descentralizar el Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente y diseñar sistemas regionales de formación. Los participantes manifestaron el deseo de querer mayor participación en las políticas de capacitación docente, a nivel de contenidos, metodologías y cargas horarias. Asimismo,

<sup>3</sup> Los principales propósitos fueron: el desarrollo de la capacidad productiva, innovadora y emprendedora como parte de la construcción del proyecto de vida de todo ciudadano, la comprensión y valoración del medio geográfico, la historia, el presente y futuro de la humanidad mediante el pensamiento crítico, el desarrollo del pensamiento matemático, así como de la cultura científica y tecnológica para comprender y actuar en el mundo y, por último, preservar la lengua materna y promover su desarrollo y práctica.

en varias regiones se evidenció una clara intención de apoyarse en el trabajo de las redes de docentes para fomentar el intercambio de experiencias que enriquezcan el desarrollo profesional docente y sus capacidades.

Entrando en materia de contenidos de capacitación docente, se abordó la incorporación de la temática intercultural en los cursos de formación docente. Se sugirió que las instituciones formadoras oferten una formación más adecuada a las necesidades de su contexto, de mayor calidad y con mayor cobertura en base al enfoque curricular. Concretamente, propusieron tomar en cuenta un perfil de docente cultural y lingüísticamente pertinente, en materia intercultural y en aprendizaje de lenguas nativas e inglés.

Sobre el sistema de selección y contratación de docentes de educación bilingüe, se propuso que dicha selección sea más pertinente, que responda a un perfil adecuado y al manejo de las competencias lingüísticas necesarias. También se señaló que se debe considerar dentro de las estrategias de selección docente, la escasez de docentes con buen dominio oral y escrito tanto del quechua como del castellano. Asimismo, se debe tomar en cuenta la diferencia de lenguas entre maestro y comunidad para lograr que los docentes que enseñen en comunidades sean aceptados en ellas. Así, las contrataciones de docentes tienen que ser más adecuadas a las necesidades del contexto.

Del tema docente se pasó a plantear propuestas a nivel de la Institución Educativa y su autonomía en la gestión. Se propuso potenciar la delegación a la escuela de funciones como el manejo presupuestario, dotándola de recursos permanentes para la ejecución de proyectos. Asimismo, se propuso el fortalecimiento de estilos de gestión colectiva, democrática, participativa, vigilante, que favorezca las redes de escuelas y el financiamiento de éstas. Asimismo, en algunas regiones se propuso construir un nuevo modelo de gestión educativa que parta del fortalecimiento de las capacidades de la institución educativa hacia un modelo de escuelas activas con un enfoque técnico-productivo y empresarial. Particularmente, frente a la carencia de un sistema de recojo de la información de las escuelas que establezca un diagnóstico de ellas, se propone impulsar procesos de autoevaluación.

Sobre la gestión regional, se propuso articular el Gobierno y la dirección regional con otros sectores públicos e instancias locales promoviendo políticas intersectoriales. Igualmente, se propuso la articulación entre la escuela, las instancias de gestión local y regional como parte del Proyecto Educativo Regional, así como también planes estratégicos de educación articulados en esos niveles.

En relación al personal de las instancias de gestión regional, se reconoció la falta de personal técnico para impulsar logros de aprendizaje y los cambios que se han propuesto. Se manifestó que se debe priorizar el fortalecimiento de capacidades a nivel regional como también un enfoque de gestión por resultados. Asimismo, se necesita acciones de sensibilización de la burocracia en el desempeño de las funciones, que ayuden a un cambio de actitud respecto al trabajo participativo, planificado y organizado. Se requiere también mecanismos de selección de especialistas de acuerdo a un perfil y su evaluación periódica por resultados. Por último, se sugiere también, formar equipos técnicos solventes en las regiones contando con el apoyo de aliados estratégicos, como las universidades.

## B. Trabas regionales y acciones de cambio para la implementación de los proyectos educativos regionales

Las principales trabas y acciones de cambio regional se centraron en: la normatividad, las capacidades y formación docente, el presupuesto y la gestión. Además los participantes señalaron otras temáticas como los consejos participativos regionales (COPARES), las condiciones geográficas y la estrategia de acompañamiento docente que ameritan ser abordadas en su especificidad por ser parte de los grandes temas de los encuentros. Dichas trabas y acciones de cambio se identificaron a partir de políticas educativas específicas que los participantes seleccionaron de sus proyectos educativos regionales: el acompañamiento docente, la formación inicial y en servicio docente, el fortalecimiento de las capacidades de gestión pedagógica e institucional de los directores de escuela y de la escuela en general, la implementación de un Proyecto Curricular Intercultural de calidad, como también, la habilitación de las condiciones que aseguren ambientes óptimos para el fortalecimiento de consejos participativos regionales y locales, dando prioridad a las zonas vulnerables.

### Normatividad

Los participantes identificaron trabas generadas por el marco legal que producen superposición de funciones, principalmente en materia de capacitación docente y en la elaboración de normatividad entre el Ministerio de Educación, las direcciones regionales y las Unidades de Gestión Educativa Local. Para revertir esta situación, entre las acciones regionales se propuso realizar una sistematización de normas, para despejar las superposiciones mencionadas y lograr así una delimitación clara de competencias entre niveles de gobierno.

### Capacidades regionales y formación docente

Una primera traba está en relación al desajuste de capacidades que existe entre directores y subdirectores y su rol. Esto se debe en primer lugar a que no existen procesos de selección y capacitación de directores, entonces no pueden cumplir con dicho rol. Asimismo, tampoco son tomados en cuenta en los programas de formación del Ministerio de Educación. Como resultado de este desajuste, los participantes afirmaron que la toma de decisiones esta disociada de lo pedagógico a causa de una mayor concentración en tareas administrativas. El desajuste de capacidades también se presenta como problema, concretamente, en el acompañamiento docente respecto al perfil del acompañante y el de los especialistas y maestros.

De manera general, se manifestó carencia de personal preparado en las regiones para la implementación de las políticas del proyecto educativo regional, a pesar de que cuentan con personal y equipos encargados y unidades de formulación de proyectos de inversión

pública. De manera más específica, aunque se cuenta con ayuda de la cooperación internacional, se afirmó que las regiones presentan carencias de asistencia técnica en la implementación del acompañamiento docente, como también en los procesos de planificación y en la ejecución e identificación de proyectos en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública. Esto se expresa en la poca información de los funcionarios sobre metodologías para la formulación de proyectos de inversión pública.

Enfocándonos en los docentes, los participantes indicaron que parte de su carencia de capacidades se debe “la falta de claridad en la concepción de la formación inicial” de los programas de formación de las instituciones superiores y de la formación en servicio docente en el Programa Nacional de Formación y Capacitación, porque la formación que brinda no se adapta a las necesidades regionales. Las acciones propuestas se centraron en el personal de la Dirección Regional y en los docentes y directores. Se propuso tener una reestructuración de la organización en base a una nueva delimitación de competencias y funciones de las direcciones regionales y las unidades de gestión local. En esta misma línea, y dando un paso concreto, se propuso hacer incidencia en la Presidencia del Consejo de Ministros y en el Poder Legislativo a través de la Asociación Nacional de Gobiernos Regionales sobre la distribución de funciones y competencias de los distintos niveles de gobierno e instancias. Asimismo, se propuso contar con una unidad regional formuladora de proyectos, con recursos humanos especializados y capacitación en planificación estratégica, que permita la conversión de los proyectos educativos regionales y los lineamientos de política en planes operativos.

## 24

A nivel docente, se propuso una política de fortalecimiento de las capacidades “mejorando la formación inicial y en servicio de los docentes de la región”. En esa misma línea, se formuló transferir a las regiones los programas de capacitación a profesores y regular la oferta de las instituciones en formación inicial y en servicio. Más concretamente, se planteó realizar una selección de los mejores profesores para integrar un plan de formación de acompañamiento docente que se aplique en las redes y al interior de las instituciones. Igualmente, para aumentar las capacidades de directores se aconsejó implementar un proceso de selección que favorezca el reforzamiento de capacidades a nivel de la gestión pedagógica y de monitoreo, conjuntamente con la realización de alianzas estratégicas con las universidades para la formación de directores, así como para que éstos puedan acceder a medias becas.

### Presupuesto

De manera general, se encontró que una de las trabas importantes fue la limitada asignación presupuestaria a la contratación de profesionales con capacidades técnicas. Los participantes reconocieron el apoyo de la Cooperación Internacional, las ONG y las empresas privadas, para la difusión, implementación de los proyectos educativos regionales y la asistencia técnica. Sin embargo, se señala que algunos gobiernos regionales no han priorizado el acompañamiento docente dentro de sus presupuestos. Asimismo, el Ministerio de Educación y el Ministerio de Economía y Finanzas no asignan presupuesto para formular estos proyectos, pues existe una transferencia nominal de funciones y de

competencias a las regiones, más no de recursos financieros. En ese sentido, “el Ministerio de Economía y Finanzas no permite gastar a las regiones más que el anterior año, y da apenas como margen un excedente de 3%, pese a que hay regiones que afrontan un alto costo en movilidad por la dispersión y que no cuentan con ningún tipo de canon que permita tener mayores ingresos”. Otro ejemplo es la asignación de recursos de la Oficina de Programación de Inversiones Regionales y del Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local, destinados únicamente a la infraestructura de una institución educativa y no para temas de asistencia técnica, ni formación docente.

Los participantes propusieron elaborar presupuestos y perfiles de proyectos de las políticas priorizadas más viables para concursar al Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local. En esa misma dirección plantearon incidir en los gobiernos regionales y en la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales, en la demanda de mayor presupuesto para financiar la implementación de los proyectos educativos regionales de manera permanente. Asimismo, las propuestas se centraron en formular las políticas de los proyectos educativos regionales como proyectos de inversión pública y presentarlas al presupuesto participativo de los gobiernos regionales y gobiernos locales. Esto último requiere de cursos de capacitación en evaluación de proyectos de inversión en base a las políticas de los proyectos regionales, pero también capacitar en capital humano a los evaluadores de la Oficina de Programación de Inversiones Regionales en Proyectos de Inversión Pública, para que consideren el financiamiento de temáticas de formación de recursos humanos. Igualmente, se propusieron conseguir mayor presupuesto de las instancias regionales para lograr una mayor incidencia en las políticas de formación docente, así como también en la capacitación de equipos técnicos que manejen las herramientas de gestión y de acompañamiento docente.

## Gestión regional

Si bien lo presupuestario es parte de las trabas centrales a nivel de la gestión, la escasa planificación limita seriamente el accionar regional. Existen procesos de planificación trancos, porque los planes no se implementan, en parte por la alta rotación de funcionarios de las estructuras administrativas (Dirección Regional y Unidad de Gestión Educativa Local). Asimismo, otra de las razones es la falta de coordinación interinstitucional entre el Gobierno Regional, la Dirección Regional de Educación y la Unidad de Gestión Local para determinar necesidades y prioridades de infraestructura e implementación de las políticas educativas para la implementación del Proyecto Educativo Regional. Igualmente, se encuentra que la cultura institucional tiene una clara relación con la escasa planificación, se persiste en un enfoque de gestión que no toma en cuenta los instrumentos orientadores de planificación como el Proyecto Educativo Nacional y los mismos proyectos educativos regionales. Por otra parte, la carencia de instrumentos de monitoreo de evaluación fue encontrado como una traba importante. Esta limitación genera un vacío de información que no permite planificar, tener proyectos suficientemente identificados, hacer comparaciones dentro de las regiones, ni entre ellas, sistematizar las experiencias exitosas, lo que dificulta compartirlas.

Se propuso desarrollar, desde las direcciones regionales, estrategias de articulación intersectorial en materia de coordinación presupuestal, de información compartida, como también de articulación de los proyectos educativos regionales con el Proyecto Educativo Nacional, los proyectos educativos locales y los proyectos escolares. Asimismo, con relación a la alta rotación de personal se planteó dotar de mayores estímulos y generar mejores condiciones de estabilidad laboral. Frente al problema del vacío de información se propuso construir un sistema de información y elaborar instrumentos que permitan conocer no sólo al sector Educación, sino también a los sectores afines.

Por último, se propusieron también otras acciones que apuntan a un proceso de planificación más sostenible. Así, se planteó priorizar las políticas del Proyecto Educativo Regional y convertirlas en planes operativos viables de corto y mediano plazo, pero desde procesos participativos que comprometan a las familias, alumnos, docentes y directores de las escuelas. Otra medida que refuerza la participación es el compromiso en la sostenibilidad de los procesos de implementación de los proyectos educativos regionales, de los gobiernos regionales y de los partidos políticos reunidos en el Acuerdo Nacional.

### **Consejos participativos regionales (COPARE)**

A nivel de los actores regionales, los participantes identificaron las trabas que sufren los consejos participativos regionales (COPARE). Principalmente, existe una ausencia de normativa que no garantiza su funcionamiento en el proceso de implementación de los proyectos educativos regionales (PER). Si bien existen normas que amparan el funcionamiento de los COPARES, como las 015 -2002 y 09 -2005 y la Ley General de Educación, existe una ausencia de un reglamento nacional y de normas regionales que permitan garantizarles un funcionamiento real y concertado en el proceso de implementación de los PER. De otro lado, existe poca participación de los COPARES, pues la presencia de sus miembros no siempre es constante.

Las acciones propuestas para afrontar estas trabas se enfocaron en realizar un esfuerzo mayor por fortalecer los COPARES y COPALES. Se necesita reconocerlos por ordenanza regional y con presupuesto anual para su funcionamiento, modificando las normas que sean necesarias sobre su estructura orgánica. Asimismo, dotarlos de medios para que ejerzan su rol, consolidando su funcionamiento y alentando una mayor participación y compromiso de sus miembros. Concretamente, se necesita COPARES presididos por la sociedad civil, que trabajen activamente en beneficio de los PER, haciendo incidencia a favor de la continuidad de estos en el siguiente periodo de gobierno. En este mismo sentido, se propuso convocar a mesas de trabajo concertadas con Consejos Participativos Regionales. En esa dirección se propone que el Consejo Nacional de Educación pueda impulsar un proceso de diálogo y debate para diseñar una reglamentación de los COPARES en base a propuestas de las regiones.

Otro tipo de propuestas, en relación a estos consejos, que se abordaron fueron: la difusión del PER en escuelas a lo largo del año, así como un plan de vigilancia desde el COPARE.

## Acompañamiento docente

Existen trabas normativas que limitan los recursos para realizar el acompañamiento docente. La propia área de gestión pedagógica de la Dirección Regional de Educación no cuenta con asignación presupuestal en estos temas, ni tampoco tiene apoyo del gobierno regional. Existen ciertas directivas nacionales y regionales que funcionan como restricciones y no favorecen la continuidad del personal de acompañamiento pedagógico. Un ejemplo de esto, es que los profesores nombrados no pueden ser destacados en los programas de acompañamiento, porque no se puede ocupar dos puestos al mismo tiempo, teniendo en cuenta que el puesto dejado en aula no puede ser ocupado por otro docente. Sumado a lo anterior, es importante señalar que el acompañamiento pedagógico es financiado como parte de Proyectos de Inversión Pública, sin embargo estos no permiten pagar remuneraciones salariales.

A nivel laboral, las condiciones salariales de los acompañantes no incentivan a los docentes de aula. Por una parte, no hay plazas financiadas para el acompañamiento; por lo tanto, los acompañantes son contratados por medio de Servicios No Personales o Contratos Administrativos de Servicios. Un profesor que sale del aula para ser acompañante sufre desventajas frente a su anterior puesto de docente, tanto económicas, ya que pierde la remuneración por concepto de trabajo en aula o como en salud, pues se pierde la cobertura de seguridad social. Esta pérdida de beneficios inhibe al personal docente en aula con experiencia y hace que prefieran retornar a sus escuelas.

Se asigna personal de planta sin calificación para esa función o sin compromiso con la tarea, también al personal excedente que no es aceptado en la comunidad. Por otra parte, como ya lo hemos señalado, el Programa Nacional de Formación y Capacitación es una propuesta muy diferente a la política regional de acompañamiento, escapa a la responsabilidad de la dirección regional y de las propias instituciones formadoras. Dicho programa es manejado por el Ministerio de Educación y no muestra buenos resultados, ya que no es descentralizado. En este sentido, la propuesta es volver a dar sentido y finalidad al acompañamiento docente, priorizando su planificación a nivel regional y local.

En cuanto a la disponibilidad de recursos humanos, existe un déficit de personal de los especialistas educativos, designado para realizar el acompañamiento, para cubrir la totalidad de escuelas: en muchas direcciones regionales se cuenta con sólo dos especialistas. Este limitante no permite la universalización de ciertas experiencias de acompañamiento docente y mucho menos una medición del impacto. A nivel de la comunidad existe una fuerte demanda de los padres de familia con respecto a la cobertura de los profesores que son destacados y dejan sus aulas para ser acompañantes o especialistas. Esto, sumado a la falta de continuidad en el cargo de directores

regionales y docentes no nombrados, dificulta la sostenibilidad de los programas de acompañamiento.

Frente a las trabas una de las acciones propuesta fue priorizar el acompañamiento en las zonas rurales. Se propone fortalecer las redes educativas como espacios de acompañamiento docente. Asimismo adaptar las condiciones financieras de rendición de cuentas a las zonas rurales para que el acompañamiento sea viable allí. De manera general, se propuso consolidar la propuesta de acompañamiento pedagógico regional realizando una selección de instituciones educativas que permita focalizar los esfuerzos y el personal disponible, tomando como criterios los acompañantes sean los profesores que logran que sus estudiantes aprendan y directores que son líderes pedagógicos.

Dentro de las propuestas realizadas por los participantes se expresó el compromiso para resolver trabas en la implementación del acompañamiento docente. En este esfuerzo, las regiones del sur convocaron a una reunión macroregional para abordar esta temática. Para contrarrestar las restricciones al acompañamiento docente se propuso una flexibilización y reformulación de normas. En este sentido, se recomendó modificar ciertos decretos para la mejora de condiciones laborales de los acompañantes (estabilidad laboral, viáticos, licencias, reconocimiento pedagógico). Concretamente, se propuso ampliar el Decreto de Urgencia 023 del Programa Nacional de Formación y Capacitación, que otorga licencia sin goce de haber, incluyendo a los acompañantes, lo que facilitaría cubrir las plazas docentes que se dejan por los profesores nombrados, lo cual favorecería a la institución educativa y a los estudiantes. Sobre las condiciones financieras al acompañamiento docente, se propuso reformular o reinterpretar el Decreto 065 para que se entienda que el acompañante sí realiza una labor pedagógica al acompañar profesores en el aula, lo que le permitiría no perder beneficios económicos.

Otra medida fue la conformación de equipos dedicados exclusivamente al acompañamiento docente, incluso se planteó modificar la ley de Carrera Pública Magisterial para incorporar la figura del docente acompañador y de equipos de excelencia pedagógica para hacer dicha función. Igualmente, se sugirió la salida del sistema de los especialistas no calificados, dándole incentivos para su cese. Para lo anterior, se propuso capacitar a la comisión permanente de procesos administrativos e incluir miembros dedicados exclusivamente al tema de cese de personal con comportamiento indebido.

### Condición geográfica

Las condiciones geográficas de ciertas zonas rurales no son propiamente trabas, sino simplemente aspectos de la realidad que hay que tomar en cuenta en la programación del trabajo educativo. Los participantes identificaron la dispersión geográfica en contextos de difícil acceso o zonas de conflicto como una característica a considerar en el manejo de la implementación de políticas, como también, la ausencia de docentes calificados y monitoreo de especialistas para el acompañamiento docente en dichas

zonas. Frente a lo descrito, en algunas regiones del oriente del país se plantearon como estrategias de solución financiar y designar ciertas redes de profesores que se encuentran en zonas alejadas para asumir el trabajo de las unidades de gestión local, potenciando así dichas redes, en lo que se refiere a la contratación de profesores y acompañamiento docente.

Respecto al contexto de ruralidad educativa, los participantes de Lima Provincias plantearon como parte de sus políticas, “asegurar las condiciones esenciales para el aprendizaje de los estudiantes con calidad y equidad priorizando zonas vulnerables”. Frente a este tipo de condiciones para el aprendizaje se reconocieron aliados estratégicos como al sector minero, los institutos tecnológicos, las municipalidades y la presencia de las universidades. Las soluciones de la mayoría de regiones se encaminan a reorientar las carreras de los institutos tecnológicos a las necesidades o potencialidades de las comunidades rurales y a establecer convenios con las universidades públicas y particulares.

### **c. Reestructuración de las instancias de gestión: funciones de la institución educativa y soporte de otras instancias de gestión**

En relación a esta temática, los grupos de trabajo realizaron un ejercicio identificando funciones que las instituciones educativas deberían ejercer, así como las correspondientes de otras instancias de gestión regional, nacional y local. Las principales funciones identificadas por los participantes fueron en relación al área docente: elaborar la capacitación, identificar necesidades de capacitación, gestionar alianzas estratégicas, promover reconocimiento docente y selección de docentes. Sobre la gestión, se propuso una escuela que elabora planes tanto curriculares, como también organiza el Consejo Educativo Institucional y promueve la participación de los padres de familia. En cuanto al área de control, la escuela tiene la función de evaluar los aprendizajes y autoevaluar su propia gestión. Por último, en relación a la enseñanza, se identificó la función de gestionar, orientar, organizar tiempos, espacios y agendas en función al aprendizaje, como también planificar, implementar el Diseño Curricular Nacional, desarrollar la diversificación curricular y evaluar el currículo.

Un grupo de funciones propuestas fueron centradas en relación al área docente. Se afirmó que la escuela debe ocuparse no sólo de enseñar, sino también del desarrollo de las capacidades pedagógicas y sociales del docente. Así, se afirma el rol de una escuela formadora de maestros. Asimismo, la escuela debe identificar las necesidades de capacitación, formular planes de desarrollo de capacidades, entre ellos esta el monitoreo del acompañamiento pedagógico; también gestionar alianzas estratégicas para responder a las necesidades de formación de sus docentes. Otro tipo de funciones que se propone, en relación a los profesores, delegadas a las escuelas es la responsabilidad de seleccionar al personal docente con participación del Consejo Educativo Institucional y la comunidad; motivar al profesorado y promover el reconocimiento docente para que desarrollen adecuadas prácticas pedagógicas, como también favorecer la interacción docente – alumno.

Frente a las funciones descritas, tomando mayor énfasis la formación de docentes la unidad de gestión educativa local debería elaborar planes de capacitación territorial, gestionar alianzas locales, promover la conformación de grupos docentes como comunidad educativa y formalizar su organización institucional. La dirección regional tiene que plantear marcos normativos técnicos e igualmente consolidar los planes de capacitación y formular e implementar un plan armonizado con el Proyecto Educativo Regional. El Ministerio de Educación tendría que formular lineamientos de selección de personal, descentralizar los programas de capacitación nacional y formular una guía de capacitación docente. Asimismo, se planteó que dirija un programa de formación de formadores. El gobierno regional debería elaborar un marco normativo político y aprobar financiamiento a un plan de capacitación regional. Los gobiernos locales tendrían una función de apoyo y de ejecución de planes de formación. Por otra parte, la sociedad civil sería la responsable de apoyar a ejecutar estos planes.

En cuanto a la gestión, se identificaron funciones de la Institución educativa que engloban la gestión pedagógica administrativa e institucional. Así, se propuso una escuela que planifica. Dentro de ellas, un primer grupo de funciones se relacionó a la planificación de corto, mediano y largo plazo y la formulación de planes y programas. En este proceso, se identificó, de manera general, la planificación curricular como también las actividades técnico-pedagógicas y la elaboración de herramientas de gestión institucional con resultados y metas concretas. En la formulación de planes y programas, y la elaboración del Proyecto Educativo Regional, las funciones de las Unidades de Gestión deben apuntar a dar asesoría técnica. La dirección regional de Educación debería normar ciertos planes y financiar los proyectos educativos. De igual manera, se planteó un viraje de gestión regional que no se mire sólo a sí misma, sino que se organice, piense, diseñe y gestione en función de las necesidades y demandas del estudiante y de la Institución Educativa. La función del Ministerio de Educación plantearía normar el proceso de matrícula. Por el lado de la sociedad civil, su función estaría en la asesoría a las escuelas y en el financiamiento de proyectos.

Otro grupo de funciones remitió a la escuela como una institución que organiza. Por una parte, tenemos a una escuela que organiza el Consejo Educativo Institucional y promueve la participación de los padres de familia y de la comunidad educativa. Frente a la organización del Consejo Educativo Institucional, la unidad de gestión local debería apoyar mientras la dirección regional y el Ministerio de Educación deberían normarlo. En cuanto a la participación de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos, como parte de las funciones de gestión que tienen las escuelas, debe tener el reconocimiento de la unidad de gestión educativa local. El gobierno regional puede brindar apoyo logístico mientras que al gobierno local le tocaría las coordinaciones locales.

Con respecto al área de control de la gestión, la escuela debe orientar y evaluar los procesos pedagógicos en el aula y los resultados de los aprendizajes. Asimismo, debe autoevaluar su propia gestión e informar a la comunidad educativa dichos resultados. La unidades de gestión local y la dirección regional por su parte deben apoyar y difundir a la comunidad los resultados de gestión. Asimismo, la dirección regional debe normar la orientación de los procesos pedagógicos en el aula. En relación al apoyo técnico o financiero a los procesos de gestión, las unidades de gestión deben fortalecer las redes; la dirección regional deben capacitar permanente a todos los involucrados, mientras que el gobierno regional debe asesorar a las escuelas en el acompañamiento pedagógico. El gobierno local debe trabajar para determinar estándares nacionales y la sociedad civil debe concertar el trabajo.

En relación a la enseñanza, la misión más importante de la escuela se centró en crear las condiciones y promover los logros de aprendizaje en los alumnos y, en ese sentido, gestionar, orientar, organizar tiempos, espacios y agendas en función a la conducción de procesos de aprendizaje a resultados. En esa medida, la escuela es vista como responsable por los resultados de los aprendizajes y de brindar un servicio de educación de calidad. Estos aprendizajes tienen que estar contextualizados, de acuerdo con la realidad socioeconómica de la comunidad. La escuela debe formular proyectos de innovación,

planificar, implementar el Diseño Curricular Nacional y desarrollar la diversificación curricular y evaluar el currículo. En relación de los aprendizajes la unidad educativa de gestión local, se tendría que capacitar para la diversificación curricular. La dirección regional debería elaborar los lineamientos curriculares regionales. Tanto una como otra deberían dar estímulos. El Ministerio de Educación debería establecer el marco normativo para el desarrollo nacional. El gobierno regional tendría que preocuparse del financiamiento y la sociedad civil del apoyo técnico.

# IV.

## Anexos

### 1. OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN DE LOS TALLERES

CUADRO 1: OBJETIVOS Y TEMÁTICA DE LOS TALLERES

TALLERES	TEMA	OBJETIVOS GENERALES
TALLER 1	Gestión centrada en los aprendizajes, desempeño docente y fortalecimiento de las instituciones educativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar un espacio de reflexión con los participantes acerca de lo que significa tener una gestión regional centrada en los aprendizajes.</li> <li>- Identificar los tipos de roles y acciones que pueden asumirse desde la gestión regional para mejorar los aprendizajes y la efectividad de las escuelas.</li> </ul>
TALLER 2	Implementar de los proyectos educativos regionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar trabas, problemas, dificultades, condiciones favorables y propuestas de cambio en la gestión regional frente una política concreta de los proyectos educativos regionales.</li> </ul>

TALLERES	TEMA	OBJETIVOS GENERALES
TALLER 3	Reestructuración de las instancias de gestión: funciones de la Institución Educativa y soporte de otras instancias de gestión.	- Identificar las nuevas funciones de los organismos de gestión educativa considerando que la escuela es la primera y principal instancia de gestión educativa.

CUADRO 2: TEMAS Y ÉNFASIS ABORDADOS POR MACROREGIÓN

MACRO REGIONES	TEMAS		
CENTRO ORIENTE	Gestión centrada en los aprendizajes, desempeño docente y fortalecimiento de las instituciones educativas.	Implementación del Proyecto Educativo Regional: Política de Acompañamiento Docente	
SUR		Implementación de los proyectos educativos regionales	- Reestructuración de las instancias de gestión.
NORTE	Gestión centrada en los aprendizajes: Trabas y acciones de cambio desde la gestión regional.	Implementación del Proyecto Educativo Nacional: Política de Acompañamiento Docente	- Funciones de la institución educativa y soporte de otras instancias de gestión

La dinámica de trabajo en los encuentros macroregionales se desarrolló a través del trabajo en talleres, en los cuales participaron los representantes de las distintas regiones, organizándose en grupos, cuyo criterio de distribución se basó en la necesidad de generar procesos de complementariedad entre las regiones que tenían un grado más avanzado con las que tenían menos en el proceso de implementación de proyectos educativos regionales. Esta distribución de los grupos se mantuvo a lo largo de los tres talleres, y favoreció, de esta manera, la continuidad del trabajo de dichos talleres. Cada grupo contó con un facilitador que propició el diálogo y coordinó el trabajo del taller. Igualmente, se contó con un relator encargado de transcribir la información trabajada.

**Taller uno.** Tuvo como objetivo generar un espacio de reflexión con los participantes acerca de lo que significa tener una gestión regional centrada en los aprendizajes; así como identificar los tipos de roles y acciones que pueden asumirse desde la gestión regional para mejorar los aprendizajes y la efectividad de las escuelas.

La organización del taller partió de la ruta propuesta por la exposición sobre gestión del Proyecto Educativo Regional centrado en los aprendizajes. Se les pidió a los participantes que propongamos acciones necesarias desde la gestión regional para responder a un buen desempeño docente, planteando las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesitamos hacer desde la gestión regional para desarrollar las características de un buen desempeño?
- ¿Qué necesitamos hacer desde la gestión regional para adecuar la gestión de la escuela a las características propuestas?
- ¿Qué acciones ya están en curso en la gestión regional?

Cabe señalar que el trabajo del presente taller fue un *ejercicio* que pretendió disponer a los participantes para asumir un enfoque de gestión regional centrado en los aprendizajes.

**Taller dos.** El objetivo fue identificar trabas, problemas, dificultades, condiciones favorables y propuestas en el proceso de implementación de los proyectos educativos regionales, las preguntas planteadas estuvieron orientadas a que los participantes identificaran trabas y, al mismo tiempo, soluciones a la implementación de los PER. En algunos casos, fue la política de acompañamiento docente la que permitió identificar las trabas, condiciones favorables y propuestas. Es importante señalar que si bien las propuestas de los participantes fueron trabajadas en subgrupos, luego se contó con una propuesta común. Los participantes designaron un encargado por grupo para presentar en plenaria el resultado de lo trabajado en el taller.

**Taller tres.** Tuvo como objetivo identificar las nuevas funciones de los organismos de gestión educativa, considerando que la escuela es la primera y principal instancia de gestión educativa.

Los participantes respondieron en subgrupos a la siguiente pregunta, centrada en las funciones de la escuela:

- ¿Que tipo de reformas y cambios se deben lograr en la estructura y sistema de gestión regional para dar mejor soporte a las escuelas, lograr mejores aprendizajes y facilitar la implementación de los proyectos educativos regionales?

En un segundo momento del trabajo, se clasificó las funciones y se describió las que correspondían a cada nivel de gobierno e instancias de gestión, luego de lo cual las respuestas fueron socializadas, y, posteriormente, debatidas.

## 2. ACUERDOS

### A. Conclusiones generales del Encuentro Macroregional Centro Oriente

- 1) **Los peruanos tienen derecho a una formación integral y ese debe ser nuestro compromiso.** Las competencias que nuestros niños y jóvenes necesitan lograr para hacer frente a los desafíos regionales y nacionales que nos plantea el desarrollo humano del país, su cohesión y su institucionalización democrática, van mucho más lejos que su alfabetización lectora y matemática. Necesitamos ciudadanos con identidad y ética, pensamiento crítico y creativo, capacidad de convivencia en una sociedad multicultural, autónomos, emprendedores e innovadores. A todo eso tienen derecho y es lo menos que espera el país de su educación pública.
- 2) **Necesitamos empezar a alinear las políticas y la gestión educativas a los aprendizajes.** Las oportunidades para que los docentes y las escuelas se pongan a la altura de esta exigencia son todavía escasas y débiles. Hay que remontar no solamente las deficiencias de la formación profesional, sino también las limitaciones y sesgos de las políticas educativas, que han respondido a estas necesidades de manera muy parcial y desarticulada. Las regiones tienen la voluntad de empezar a corregir este problema y crear nuevas respuestas para que la calidad de los aprendizajes, sus maestros e instituciones educativas sean verdaderamente el eje de todas las decisiones de la gestión educativa regional. Esto supondrá escuelas con mayor capacidad de decisión y directores con liderazgo pedagógico e institucional, liberados de la multitud de exigencias normativas que no les permite centrar su labor en los aprendizajes.
- 3) **Convirtamos la escuela repetitiva en una escuela productiva, creativa e innovadora.** Apostamos por escuelas productivas que, en alianza con diversas instituciones locales y regionales, puedan formar desde la experiencia, el emprendimiento y la acción transformadora, jóvenes creativos e innovadores. Esto exige, a su vez, oportunidades de especialización para sus docentes, perfiles de desempeño, autoevaluación y acompañamiento a su trabajo pedagógico; tanto como escuelas con un concepto del tiempo y el espacio más flexible y más ajustado a la naturaleza de los aprendizajes que se buscan.
- 4) **La formación en servicio debe preparar al docente para los aprendizajes fundamentales.** Apostamos por una formación docente en servicio verdaderamente interdisciplinaria, en alianza con instituciones académicas, profesionales y productivas, y en colaboración con otros sectores públicos. Que incluyan espacios de diálogo, debate y reflexión entre pares, oportunidades y estímulos para hacer investigación acción, así como mecanismos que incentiven y protejan la auténtica innovación pedagógica. Que incluyan así mismo, sistemas de acompañamiento pedagógico a su labor en aula, a cargo de personal debidamente preparado y especializado para esa función.

- 5) **Necesitamos escuelas equipadas, acompañadas, estimuladas y asistidas además de autónomas.** Comprobamos la necesidad de contar con escuelas fortalecidas y autónomas, a la vez equipadas y acompañadas, estimuladas y asistidas, verdadero centro del sistema educativo regional, que tengan lo que necesitan para que los estudiantes puedan aprender realmente lo que les pide el currículo; además que sus avances, experiencias y logros merezcan la difusión más amplia y el reconocimiento público. Se requiere escuelas con mayor disponibilidad de horas y liberadas de trabas normativas para que los estudiantes puedan convertir la realidad local y la vida misma en su aula principal y su mayor fuente de aprendizaje.
- 6) **La importancia de las alianzas regionales, interinstitucionales y la colaboración intergubernamental.** Sabemos que este esfuerzo por alinear la gestión regional y la implementación de sus PER a la mejora de todos los aprendizajes que el desarrollo regional y nacional requiere, exige alianzas interinstitucionales que, lideradas por los gobiernos regionales, comprometan a sus municipios, a su sociedad civil, a sus instituciones formadoras, a sus agentes productivos y a sus medios de comunicación; así como el respaldo del Ministerio de Educación, las políticas nacionales y el presupuesto público.
- 7) **Avancemos en los currículos regionales y en una gestión autónoma de su implementación.** Apostamos por currículos regionales basados en un marco curricular nacional, como lo plantea el Proyecto Educativo Nacional, adecuados a las necesidades del desarrollo productivo, social y cultural de cada región, a su diversidad lingüística y cultural, a su idiosincrasia e historia, así como a sus planes de desarrollo concertados. Esto implica, necesariamente, un manejo más autónomo de su cuadro de horas, de la calendarización de su año escolar.
- 8) **Las regiones requieren sistemas de medición y de monitoreo al progreso de sus estudiantes.** Apostamos por regiones que cuenten con sus propios sistemas de evaluación de los aprendizajes, a fin de poder controlar el éxito en la implementación de sus PER en función al progreso de sus estudiantes. Esto supone el indispensable apoyo técnico del Ministerio de Educación para formar las capacidades humanas y organizativas necesarias.

## B. Acuerdos del Encuentro Macroregional Norte

### TRABAS:

1. Existe una frondosa y confusa normatividad que conlleva a la existencia de una burocracia centrada en la administración y no en los aprendizajes.
2. Se observa desinterés y conformismo pedagógico de técnicos, docentes y comunidad educativa.
3. Actitud de desconfianza en y entre todos los niveles del sistema educativo.
4. Existe debilidad en los procesos de formación en el desarrollo de capacidades docente.
5. Falta de presupuesto; por lo tanto, escasez de recursos destinados al proceso de acompañamiento pedagógico.
6. Se prioriza los recursos del sector para aspectos administrativos, dejando de lado los aprendizajes.
7. Falta de cuadros técnicos o su ineficiencia para garantizar logros de aprendizajes en los estudiantes, en todas las instancias del sistema educativo nacional y regional.
8. Inexistencia de una línea de bases en cuanto a capacitación docente y en la evaluación de los aprendizajes.
9. Currículos desarticulados de los planes de desarrollo local y regional.

### FACILIDADES:

- Existencia de PER, PEL, PEI, COPARES Y COPALES.
- Existencia de redes educativas.
- Corriente de opinión a favor de los cambios en educación.
- El impulso que se le viene dando al programa de presupuesto por resultados.
- Apoyo de la cooperación internacional.
- Docentes comprometidos con la mejora educativa.

### PROPUESTAS:

1. Se requiere impulsar un debate sobre la LOF, con implicancias administrativas y formación de cuadros técnicos y especialistas.
2. Se hace necesaria una decisión política para que se aplique las normas que actualmente no se cumplen. Es necesaria la difusión de normas, entre otros motivos para contrarrestar la corrupción.
3. Respecto a la debilidad de proceso de formación de capacidades docentes, se hace necesario delimitar funciones y competencias que permitan que las capacitaciones sean más eficaces en estrategias metodológicas por lo que ayudaría mucho destinar presupuesto para capacitación.
4. Impulsar un proceso de construcción de un currículo regional.
5. Se requiere que cada región invierta y diseñe su línea de base.
6. Fortalecimiento de las instituciones: que los directores se conviertan en líderes pedagógicos.
7. Comprometer a las instituciones de educación superior para el diseño en implementación de los programas de formación docente.

8. Debe tomarse medidas para fortalecer los COPARES e incentivar mayor diálogo entre la red y sociedad civil.
9. Implementar mecanismos de cooperación entre regiones.

#### ACERCA DE LAS FUNCIONES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

##### **¿Qué es lo que las escuelas deberían hacer y no hacen?**

- Practicar la autoevaluación y tomar decisiones en base a los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
- Monitorear, supervisar y acompañar el trabajo pedagógico de sus docentes.
- Formar integralmente a sus estudiantes.
- Planificar y cumplir lo establecido.
- Manejar bien los conflictos y construir climas institucionales adecuados.

##### **¿Qué deberían hacer las escuelas y no pueden hacerlo?**

- Hacer autoevaluación institucional y elaborar planes de mejora en base a sus resultados.
- Proyectarse a la comunidad a través de actividades educativas y culturales.

##### **¿Qué tipo de apoyo requieren las escuelas?**

- De su gobierno regional, dar continuidad al programa de mantenimiento integral de IIEE, apoyo técnico o financiero a los procesos de gestión escolar, fondos para sus proyectos de innovación, atención en salud y NEE, evaluación y acreditación institucional, equipamiento, presupuesto y asistencia técnica en general. También el hacer gestión intersectorial en beneficio de la escuela.
- De sus gobiernos locales, equipamiento de laboratorios y talleres, fortalecimiento de redes, recursos económicos para proyectos de innovación, apoyo médico y psicológico, apoyo nutricional.
- De sus DRE, una política de estímulos, capacitación para todas las instancias y a todos los involucrados de manera permanente, medición continua de logros de aprendizaje, un programa regional de formación docente en servicio y de acompañamiento pedagógico, armonizándolo con las políticas del PER; así como la elaboración de una propuesta curricular para la región.

### 3. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS MACROREGIONALES 2009

#### ENCUENTRO MACROREGIONAL CENTRO ORIENTE

Nº	REGIÓN	INSTITUCIÓN	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO	
1	AMAZONAS	Dirección Regional de Educación de Amazonas	Vásquez Tan	Grimaldo	Director	
2			Chávez Pardo	Jorge Ulises	Director de Gestión Pedagógica	
3			Sandoval Lozano	Jorge Luis	Director de Gestión Institucional	
4	JUNIN	Dirección Regional de Educación de Junín	Caro Meléndez	José Antonio	Director	
5			Cajahuanca Gómez	Oswaldo	Director de Gestión Pedagógica	
6			Rojas Salva	Mario Arturo	Dirección de Gestión Institucional	
7	LORETO	Dirección Regional de Educación de Loreto	Mori Paredes	Llofan	Director de Gestión Pedagógica	
8			Lache Perea	Juan	Director de Gestión Institucional	
9	SAN MARTIN (Moyabamba)	Dirección Regional de Educación de San Martín	Linares Valles	José Natividad	Director	
10			Pisco Silva	Luis	Director de Gestión Pedagógica	
11			Díaz Callacna	Lizandro José Luis	Planificador	
12	HUÁNUCO	Dirección Regional de Educación de Huánuco	Sánchez Salmón	Juan	Director	
13			Obregón Meza	Tobillas	Director de la oficina de Control Institucional	
14	PASCO	Dirección Regional de Educación de Pasco	Mallqui Naupay	Alcides	Director de Gestión Pedagógica	
15			Torres Salcedo	Victor	Director	
16			Raraz Rivera	Freddy Welter	Dirección de Gestión Pedagógica	
17			Morales Panez	Florencio	Director de Gestión Institucional	
18			Rocha Gonzales	Manuel	Director	
19	UCAYALI	Gobierno Regional de Ucayali	Díaz Paredes	José Asunción	Director de Gestión Pedagógica	
20			García López	Victor George	Planificador	
21			Gutierrez Valverde	Lutgardo	Vicepresidente Regional	
22	UCAYALI	Gobierno Regional de Ucayali	Vásquez Alva	Oscar	Gerente de Desarrollo Social	
23			Díaz Zúñiga	Edgar	Rector	
24			UGEL Coronel Portillo	López Napan	Rafael	Director
25			Gobierno Regional de Ucayali	Pérez Sánchez	Lener	Asesor de la Vicepresidencia
26			Gobierno Regional de Ucayali	Saavedra	Leonidas	Asesor

ENCUENTRO MACROREGIONAL SUR

Nº	REGION	INSTITUCIÓN	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO
1	AREQUIPA	Gerencia Regional de Educación de Arequipa	Cáceres Mendigure	Alberto Timoteo	Gerente
2			Luque Gúzman	Ira	Directora de Gestión Pedagógica
3			Oblitas Macedo	Abel	Director de Gestión Institucional
4	AYACUCHO	Dirección Regional de Educación de Ayacucho	Quispe	Felix	
5			Silva Carbajal	Luis	
6			Felix Bustinza	Rildo	
7	CUSCO	Dirección Regional de Educación de Cusco	CusiHuallpa Díaz	Edgard	Director
8			Del Carpio Gamarra	Manuel	Director de Gestión Pedagógica
9			Aceituno Huacaní	Carlos	Director de Gestión Institucional
10	HUANCAVELICA	Sub Gerencia Regional de Educación de Huancavelica	Fernández Coca	Jacinto	Director
11			Torres Inga	Luis	Director de Gestión Pedagógica
12			Cachuan Medina	Jesús	Director (e) de Gestión Institucional
13	ICA	Dirección Regional de Educación de Ica	Lantaron Nuñez	Baltazar	Director
14			Huamán Llancale	Víctor Raúl	Director de Gestión Institucional
15			Ríos Rodríguez	José	Director de Gestión Pedagógica
16	PUNO	Dirección Regional de Educación de Puno	Condori Quiñonez	Germán	Director
17			Figueroa Díaz	Jesús	Director de Gestión Pedagógica
18			Galindo	Juan	Planificador
19	TACNA	Dirección Regional de Educación de Tacna	Torres Rebaza	Miguel Francisco	Director
20			Luque Quispe	Raul Marcelino	Director de Gestión Institucional
21			Jiménez Paredes	Freddy Edison	Director de Gestión Pedagógica
22	MADRE DE DIOS	Dirección Regional de Educación de Madre de Dios	Díaz Pereira	Víctor Hugo	Director
23			Pacaya Valles	Osvino	Director de Gestión Pedagógica
24			Ruiz	Marcos	Gobierno Regional de Madre de Dios
25	MOQUEGUA	Dirección Regional de Educación de Moquegua	Díaz Dueñas	Graciela Nota	Directora
26			Angulo Valdez	Augustina	Directora de Gestión Pedagógica
27			Zea Jara	Edward	Planificador

**ENCUENTRO MACROREGIONAL NORTE**

Nº	REGION	INSTITUCIÓN	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO
1	ANCASH	Dirección Regional de Educación de Ancash	Arista Cueva	Jorge Miguel	Director
2			Giraldo Ramírez	Víctor Manuel	Director de Gestión Pedagógica
3			Tello Delgado	Manuel	Director de Gestión Institucional
4			Llajaruna Ampuero	William	Especialista
5	CAJAMARCA	Dirección Regional de Educación de Cajamarca	Sotomayor Rivera	Miguel	Director
6			Núñez Díaz	Cornelio	Director de Gestión Pedagógica
7			Espinosa Cano	Zacarías	Director de Gestión Institucional
8			Sánchez Cueva	Elena	
9	CALLAO	Dirección Regional de Educación del Callao	Ríos	Isabel Estela	Asesora
10			Ricalde Rodríguez	Mary	Especialista de Gestión Pedagógica
11			Centeno Manrique	Aída Roxana	Planificadora
12			Herrera Saavedra	Martha	Periodista
13	LA LIBERTAD	Dirección Regional de Educación de La Libertad	Rebaza Vásquez	Walter Oswaldo	Gerente Regional de Educación
14			Rabines Serrano	José Rodolfo	Director de Gestión Pedagógica
15			Poémape López	Víctor	Director de Gestión Institucional
16			Ruiz Reyes	Fanny	
17	LAMBAYEQUE	Dirección Regional de Educación de Lambayeque	Olivares Orbegoso	Walter	
18			Zunini Chira	Walter Augusto	Director
19			Chimoy Effio	José Luis	Director de Gestión Pedagógica
20			Reto Timaná	Noemy	Director de Gestión Institucional
21	LIMA METROPOLITANA	Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana	Castillo	Martha	Vicepresidenta
22			García Samamé	Guillermo	Director
23			Durán Pancas	Mercedes	Especialista de la Unidad de Gestión Pedagógica
24			Fasabini Noa	Luz	Especialista en Planificación
25	LIMA PROVINCIAS	Dirección Regional de Educación de Lima Provincias	Rosales Ortega	Manuel	Directora
26			Vaccaro Eyzaguirre	Carmen Del Rosario	Director de Gestión Pedagógica
27			Lama Román	José Eduardo	Director de Gestión Institucional
28			De Paz olores	Sibory	Secretario Técnico de Planificación

Nº	REGION	INSTITUCIÓN	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO
29	PIURA	Dirección Regional de Educación de Piura	Valdivieso Farrán	Juan Carlos	Director
30			Criollo Yanayaco	Roel Inocencio	Director de Gestión Pedagógica
31			Moscol Silva	Juan Elmer	Planificador
32			Huilca Flores	Maria Elena	
33	TUMBES	Dirección Regional de Educación de Tumbes	Rumiche Herrera	David Mariano	Director
34			Ordinola Boyer	Dante	Director de Gestión Pedagógica
35			Gonzáles Gonzáles	Federico Hernán	Director de Gestión Institucional
36			COPARE	Mendoza Barreto	ESAU

#### 4. MATRICES Y CONSOLIDADOS DE LOS TALLERES

MACROENCUENTRO CENTRO ORIENTE:  
Amazonas, Cerro de Pasco, Huánuco, Junín, Loreto, San Martín, Ucayali  
Taller 1 y 2

Grupo 1 : Desarrollo de la capacidad productiva, innovadora y emprendedora como parte de la construcción del proyecto de vida de todo ciudadano									
DESEMPEÑO DOCENTE									
1) Demuestra ser un agente productivo, innovador y emprendedor de iniciativas y soluciones individuales y colectivas, demostrando capacidad y actitud proactiva y creadora. 2) Sabe discernir opciones, tomar decisiones y asumir retos, así como canalizar sus aspiraciones de realización personal. 3) Sabe detectar y estimular el potencial creativo de niños y adolescentes y promueve continuamente su pensamiento divergente. 4) Docentes líderes en desarrollo productivo.									
Docentes	Proyectos	Estudiantes	Alianzas	Currículo	Normativa	Presupuesto	Insumos	Políticas	
Desarrollar y fortalecer el acompañamiento pedagógico de DRE y UGEL a los docentes  Promover cursos de especialización, actualización y acreditación en áreas técnico-productivas y empresariales  Fortalecimiento de capacidades docentes en liderazgo y gerencia  Elaborar el perfil del docente para estas competencias, con indicadores de logro	Impulsar la elaboración y ejecución de proyectos productivos en las escuelas  <i>Se desarrollan proyectos productivos bajo convenio (DREU-DRAU) *</i>  Promover y fortalecer clubes empresariales en las IIEE	Motivar e impulsar a los estudiantes a formar conciencia empresarial	Alianza estratégica de las escuelas con ONG-GL-empresas privadas, con apoyo del GR  Firmar convenios de apoyo con ONG y/o gobiernos locales para la capacitación docente  Convenios con universidades u otros centros superiores en capacitación a docentes.  <i>La cámara de comercio elaboró una propuesta temática de formación empresarial*</i>	Considerar este tema en los lineamientos de política de diversificación curricular  Enfatizar en la currícula escolar oportunidades para el desarrollo de capacidades productivas  <i>Formulación del DCR diversificado con enfoque ambiental y guía metodológica, con apoyo técnico y financiero</i>	Normar procesos de selección de personal, que considere estas características	Gestionar presupuesto ante el gobierno regional para financiar estas medidas	Se elabora una guía didáctica de Educación Ambiental *	Diseñar políticas orientadas al desarrollo de capacidades productivas innovadoras y emprendedoras  Promover que las IFD y universidades formen docentes en especialidades técnico-productivas y empresariales	

\* Políticas en actual implementación.

Grupo 1: INSTITUCIÓN EDUCATIVA								
1) En el marco de la gestión de una cultura productiva, innovadora y emprendedora, ofrece las oportunidades y condiciones necesarias para que el estudiante aprenda a decidir y asumir retos. 2) Facilita a sus docentes y estudiantes vínculos de colaboración con diversos agentes productivos de la localidad, así como el tiempo y las condiciones necesarias para realizar las actividades derivadas.								
Docentes	Proyectos	Estudiantes	Alianzas	Currículo	Normativa	Presupuesto	Insumos	Gestión
Fortalecer capacidades, desde las DRE, de los agentes educativos con visión empresarial	Promover actividades científicas y tecnológicas en las IIE (ferias) Creación de instancia formuladora de proyectos	Promover desde las DRE organizaciones estudiantiles: municipios y fiscalías escolares y ambientales que asuman retos y propuestas de desarrollo	Promover el apoyo de empresas y ONG al financiamiento de proyectos productivos Gestionar apoyo y facilidades a las instituciones locales que cuenten con capacidades instaladas Sensibilizar y estimular la participación y apoyo de la sociedad civil en actividades productivas en las IIEE Hacer alianza estratégica con medios de comunicación para reivindicar a la IIEE con resultados de impacto positivo Articularse con otros sectores públicos, promoviendo políticas intersectoriales	Considerar en las unidades didácticas el desarrollo de capacidades de gestión empresarial Dotar de mayor carga horaria a las áreas técnico-productivas Normar de manera flexible la calendarización del año escolar	Redefinir el rol del docente y de la escuela.	Dotación de presupuestos permanentes para la ejecución de proyectos productivos Tener una agenda propia de desarrollo regional que articule las iniciativas de inversión	Implementar las IIE con materiales y equipos adecuados al desarrollo de estas competencias Distribución de material impreso publicado por el MED Fortalecimiento de la participación de la sociedad civil (COPARE, COPALES, CONEI) para el control de la calidad educativa Instalar una nueva gestión: participativa, democrática, vigilante Articular las distintas áreas de la gestión Implementar mecanismos de sostenibilidad de los avances logrados Que la UMC respalde el diagnóstico regional de aprendizajes, la vigencia del PER y el impacto de los cambios que se van introduciendo	Acompañar a directores para mejorar y conducir la gestión institucional y administrativa de su escuela. Conducir la re-estructuración de las IIEE para que se desarrolle en función al desarrollo de capacidades productivas Formar redes educativas y promover que los documentos de gestión de las IIEE unidocentes y multigrado los elaboren las redes Fortalecimiento de la participación de la sociedad civil (COPARE, COPALES, CONEI) para el control de la calidad educativa Instalar una nueva gestión: participativa, democrática, vigilante Articular las distintas áreas de la gestión Implementar mecanismos de sostenibilidad de los avances logrados Que la UMC respalde el diagnóstico regional de aprendizajes, la vigencia del PER y el impacto de los cambios que se van introduciendo

\* Políticas en actual implementación.

<b>GRUPO 2 Comprensión y valoración del medio geográfico, la historia, el presente y futuro de la humanidad mediante el pensamiento crítico</b>							
<b>DESEMPEÑO DOCENTE</b>							
<i>1) Domina el marco teórico conceptual que sustenta su capacidad de enseñar esta competencia. 2) Informado y actualizado, habituado a leer material diverso. 3) Con capacidad de escucha, apertura y respeto por las diferencias, no fomenta la discriminación. 4) Con capacidad de desarrollar en sus estudiantes la generación de propuestas y de anticipación. 5) Con capacidad empática y sentido crítico. 6) Sabe formar en niños o adolescentes capacidades de análisis crítico en distintos ámbitos de la realidad, haciendo uso de su propio criterio</i>							
<b>Docentes</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>Alianzas</b>	<b>Currículo</b>	<b>Normativa</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Insumos</b>
Realizar capacitación interdisciplinaria a los docentes Formar un grupo que lidere el desarrollo profesional del docente en esta perspectiva Crear espacios de reflexión docente con los once propósitos como agenda temática Realizar capacitación docente con métodos activos  <i>Crear programas de acompañamiento docente *</i>	Promover proyectos de innovación en esta perspectiva Ampliar, difundir y sistematizar las experiencias exitosas Diseñar un sistema de apoyo a la innovación docente	Crear espacios de participación con estudiantes que compartan sus propuestas en este ámbito					Producción regional de textos  Elaboración de materiales educativos regionales *
							Política de estímulos al desempeño docente en función a resultados, con incentivos a docentes y redes  Promover y fortalecer redes educativas  Promover una cultura de la evaluación y autoevaluación docente  Planes estratégicos de educación articulados a nivel regional y local

\* Políticas en actual implementación.

GRUPO 2. Desarrollo de la capacidad productiva, innovadora y emprendedora, como parte de la construcción del proyecto de vida de todo ciudadano.								
INSTITUCIÓN EDUCATIVA								
1) Gestión participativa que involucre a varios actores. 2) Escuelas productivas-productoras (orientadas hacia el desarrollo integral de la persona, educar en la producción. 3) Vincular escuela y comunidad, lo productivo como eje transversal en las diversas áreas curriculares. 4) Poseer instrumentos útiles para la gestión 5) Garantizar las condiciones de educabilidad (implica tener identificados factores de calidad de la I.E.								
Docentes	Proyectos	Estudiantes	Alianzas	Currículo	Normativa	Presupuesto	Insumos	Gestión
<p>Redefinir el rol del docente y de la escuela</p>	<p>Creación de una instancia que formule proyectos</p> <p>Profundizar la descentralización educativa*</p>		<p>Realizar una Alianza estratégica con medios de comunicación para reivindicar a la I.E. con resultados de impacto positivo</p>	<p>Iniciar un proceso de diversificación curricular</p> <p>120 escuelas activas, con línea de base, están en proceso de construcción de metodología activa</p> <p>* Amazonas</p>		<p>Tener una agenda propia de desarrollo que articule las iniciativas de inversión</p>	<p>Incluir en las directivas los estímulos para su cumplimiento*</p>	<p>Fortalecer iniciativas innovadoras: estilos de gestión colectiva</p> <p>Delegar funciones a las escuelas</p> <p>Articular políticas intersectoriales y las distintas áreas de la gestión</p> <p>Instalar una nueva gestión: participativa, democrática, vigilante</p> <p>Implementar mecanismos de sostenibilidad de los avances logrados, rol del CNE</p> <p>Construir un nuevo modelo de gestión educativa que parta del fortalecimiento de las capacidades de la I.E. (escuelas activas, escuelas productoras)*</p> <p>Implementar un proceso de gestión para articular I.E., UGEL y DRE como parte del PER*</p> <p>Re-estructuración del gobierno regional y de la parte administrativa docente* Junín</p> <p>Sistematización de experiencias de escuelas productoras* Junín</p> <p>Comienzo de diseño de re-estructuración de escuelas en Junín (escuelas activas 180 y productivas 100*</p>

\* Políticas en actual implementación.

GRUPO 3 Desarrollo del pensamiento matemático, así como de la cultura científica y tecnológica para comprender y actuar en el mundo								
DESEMPEÑO DOCENTE								
1) Desarrolla capacidades para la resolución de problemas, demostrando el uso de su conocimiento científico para transformar su entorno. 2) Promueve la investigación en los alumnos a partir de problemas planteados. 3) Promueve actitudes y habilidades de investigación. 4) Asesora, acompaña y monitorea a sus alumnos para alcanzar los resultados. 5) Crea y recrea conocimientos en base a problemas de su entorno social y natural. 6) Domina las TIC/InT y transmite sus conocimientos a través de ellas. 7) Genera proyectos articuladores interdisciplinarios para el desarrollo de las demás inteligencias.								
Docentes	Proyectos	Estudiantes	Alianzas	Currículo	Normativa	Presupuesto	Insumos	Gestión
<p>Crear programas de formación docente continua sostenible (inicial y en servicio) para esta capacidad</p> <p>Capacitar e implementar a las IIEE</p> <p>Capacitar docentes a través de la DIGETE.</p> <p><i>Hay círculos de especialización para docentes*</i></p> <p>Crear un programa de auto evaluación y evaluación docente (crear línea base)</p>	<p>Promover proyectos innovadores en este campo y socializarlos</p> <p>Sistematizar experiencias educativas innovadoras</p> <p>Promoción de ferias regionales de ciencia y tecnología</p>						<p>Desarrollar un programa de implementación con TIC para a escuelas y docentes</p> <p>Implementar equipos tecnológicos en las IIEE</p>	<p>Monitorear el desempeño docente</p> <p><i>Hay un sistema de seguimiento de la gestión pedagógica e institucional (SM)*</i></p> <p>Seguimiento de acciones de formación docente</p> <p>Crear un comité de certificación y acreditación regional de la calidad de los aprendizajes</p> <p><i>Hay un programa de sostenibilidad de la formación docente continua (SM)*</i></p>

\* Políticas en actual implementación.

GRUPO 3 INSTITUCIÓN EDUCATIVA								
1) Asegura a docentes y alumnos el tiempo, facilidades y oportunidades para realizar investigación y análisis de fenómenos históricos, sociales, culturales y geográficos. 2) Facilita a sus docentes y estudiantes el acceso a libros, materiales y demás recursos y fuentes de información, incentivando su uso constante								
3) Demuestra autonomía para la innovación. 4) Simplifica los instrumentos de gestión.								
Docentes	Proyectos	Estudiantes	Alianzas	Currículo	Normativa	Presupuesto	Insumos	Gestión
Orientar a las IIEE para definir perfiles de docentes y directivos  Promover pasantías pedagógicas y culturales para los docentes y entre IIEE  Asegurar que las IIEE tengan docentes innovadores en la investigación	Diseñar y ejecutar PIP de fortalecimiento de capacidades			Elaborar DCR en función a los PER	Difundir las directivas pedagógicas y documentos de gestión		Implementar mejor las bibliotecas escolares e implementar los AIP y DAIP  Gestionar convenios con municipalidades, ONG, empresas, etc. para implementar bibliotecas	Incentivar las clases libres fuera del aula en lugares acordes a los temas a tratar.  Acompañar y monitorear a la UGEL en el trabajo de acompañamiento y monitoreo docente  Facilitar procesos de empoderamiento del consejo académico y director en gestión pedagógica  Generar procesos de organización escolar dinámica

ACOMPANAMIENTO DOCENTE			
GRUPO 1, 2 Y 3	TRABAS	CONDICIONES FAVORABLES	SOLUCIONES
<b>Condiciones de acceso</b>	Dispersión geográfica de las zonas hace difícil llegar a todas las escuelas Colegio en zonas de conflicto no quieren participar del acompañamiento docente		Se ha designado 2 redes para que actúen (con resolución) como UGEL. Incluso han participado en la contratación de docentes. La solución no es crear más UGEL sino potenciar las redes, delegarles funciones y competencias
<b>Disponibilidad de recursos humanos</b>	Los especialistas actuales no se darían abasto para cubrir la cantidad de I.I.EE. de las regiones y además no cuentan con los recursos económicos para movilizarse No se puede cubrir (cuantitativamente) la totalidad de las I.I.EE., ni todos los niveles con el modelo propuesto por el MED que encarga el acompañamiento a los especialistas. Ello a su vez: no permite la universalización, ni permite medir el impacto. El Ratio de acompañantes/docentes es insuficiente. Sólo tienen dos especialistas para llevar a cabo la tarea, las capacidades son insuficientes. Existen demasiadas plazas encargadas (directores y docentes), no nombradas, eso dificulta la ejecución, la continuidad y sostenibilidad de cualquier proyecto. Número importante de alumnos por aula. Frente a esto no es posible desarrollar la propuesta de acompañamiento docente.	Sí existen docentes disponibles	Seleccionar las I.I.EE. que deberían recibir acompañamiento, para lo cual se debería llegar a un acuerdo con la Dirección Regional de Educación y el Ministerio de Educación Se debe priorizar la educación rural y educación inicial, pues son los que cuentan con menor atención y cobertura Fortalecer redes educativas para el trabajo de acompañamiento Se pierden recursos humanos capacitados que luego migran a otro puesto distinto o en otra zona Creación de plazas nuevas docentes con presupuesto
<b>Capacidades</b>	Déficit de cobertura docente: 700 en Amazonas , 140 en Pasco Falta de correspondencia entre personal docente con los perfiles que corresponde al acompañamiento. Los especialistas no cuentan con las capacidades que se requiere para realizar el acompañamiento y los docentes no confían en ellos No se incluye a los directores y subdirectores en los programas de capacitación para el acompañamiento pedagógico, entonces no lo entienden, no se sienten parte y la toma de decisiones esta divorciada de los aspectos pedagógicos No existen procesos de selección y capacitación a directores entonces no pueden cumplir con dicha función	Apoyo de organismos cooperantes en términos de capacidades	Sustentar una propuesta con criterio pedagógico y geográfico en relación a la racionalización de plazas para adecuar la normatividad a nivel nacional y regional Preparar docentes en la propia institución para apoyar el monitoreo interno. La norma no lo permite Organizar a nivel de la Dirección Regional de Educación con diversas alianzas, un plan de capacitación donde se selecciona a los mejores maestros para realizar el acompañamiento. Luego seleccionar a donde van a trabajar, considerando los aspectos geográficos y el trabajo en redes. Capacitar a directivos en gestión pedagógica: marco teórico, manejo de conflictos, planificación Fortalecer las capacidades del director para hacer monitoreo Implementar procesos de selección de directores, considerando a aquellos docentes que manejen tanto lo pedagógico como lo administrativo y lo institucional

	TRABAS	CONDICIONES FAVORABLES	SOLUCIONES
<b>Normativa</b>	<p>El MED no dicta cursos para directores que los entrenen tanto en lo pedagógico, lo administrativo y lo institucional. "El MED da los mismos <i>parches</i> todos los años"</p> <p>La normatividad actual no permite la continuidad del personal de acompañamiento pedagógico</p> <p>Las dificultades de trabajo de los especialistas y las desventajas económicas (pierden beneficios de salud, etc. porque no hay plazas y son contratados como SNP-CAS) hacen que prefieran retornar a sus escuelas. Por ello no entran los que tienen experiencia, sino quienes no tienen trabajo</p> <p>El Estado impide contratar a un nombrado para ser acompañante (y destacarlo) porque no puede tener 2 plazas, tampoco puede pedir licencias. Porque es parte de un proyecto de inversión</p> <p>Normatividad rígida para rendir cuentas de anticipo recibido por viáticos en cumplimiento de funciones en zonas rurales</p> <p>No permite reemplazar las plazas dejadas por los mejores maestros que pasan a ser acompañantes pedagógicos</p> <p>Normativa imposibilita contratar docentes exitosos nombrados como acompañantes pedagógicos en los PIP</p>	<p>Proceso de transferencia de competencias</p>	<p>Realizar convenios con universidades para otorgar medias-becas a los directores y que puedan capacitarse en legislación educativa y administración financiera</p> <p>La Carrera Publica Magisterial debe modificarse para que aparezca la figura del docente acompañador</p> <p>Re-estructurar las normas en función de lo pedagógico</p> <p>Decreto de urgencia 023 del PRONAFCAP para otorgar licencia sin goce de haber: debe ampliarse para incluir a los acompañantes</p> <p>Ampliar el 065. Que se entienda que el acompañante sí realiza una labora pedagógica al acompañar</p> <p>Promover, adecuando la normatividad como se señalara arriba, la contratación de maestros exitosos</p> <p>EL programa de Carrera Publica Magisterial debe incluir a los que realizan labores de investigación</p> <p>Proponer al MEF modificar la norma de tesorería para flexibilizar la rendición de cuentas de viáticos para zonas rurales, considerando la realidad regional</p> <p>Presentar al MED una propuesta sustentada en las carencias actuales y las dificultades para prestar un mejor servicio y ampliar la cobertura, proponiendo cubrir las plazas que faltan y que afectan a docentes, directores y especialistas de DRE y UGEL</p> <p>Extender a los docentes del programa de acompañamiento pedagógico, el tratamiento especial que se da a los capacitadores de PRONAFCAP</p> <p>Definición de espacios y funciones</p> <p>Transferencia de programas de capacitación (PRONAFCAP)</p>
<b>Funciones</b>	<p>No hay una clara definición de funciones de los niveles: MED, DRE y UGEL, existe una superposición de funciones. La DRE es un órgano ejecutor y la UGEL no lo es.</p> <p>Superposición de capacitaciones del Gobierno Central y Gobierno Regional</p> <p>Sobrecarga administrativa para directivos, burocracia que lleva a directores a orientar su trabajo a papeleos</p>		

	TRABAS	CONDICIONES FAVORABLES	SOLUCIONES
	<p>No hay un control de los directores, incluso la norma pide monitorear solo al 10% de las IIEE</p> <p>No se considera como negligencia el incumplimiento de funciones de los docentes y además de esto el director no vigila</p> <p>Organización de funciones de especialistas, directivos y órganos de gestión no responde a necesidades de mejora pedagógica</p> <p>Especialistas avocados a tareas administrativas y no pedagógicas</p>		<p>Evaluación continua de directores.</p> <p>Disminuir carga administrativa para especialistas y directivos</p>
Organización	<p>Alta rotación de especialistas</p> <p>Excesiva carga administrativa no permite a los especialistas de DRE y UGEL realizar labores de acompañamiento</p>		<p>Generar condiciones</p> <p>Estrabilidad laboral</p> <p>Estímulos al acompañante</p>
Planificación Técnica administrativa	<p>Ausencia de marco teórico, objetivos, fin, plan, metas claras</p> <p>Trámite administrativo y rendición de cuentas es siempre engorroso, aun tratándose de un proyecto, y se complica aun más si se le da otro nivel o se generaliza</p> <p>Demora mínimo un mes para que desembolsen un requerimiento, siempre hay retrasos, por mas previsión que se tenga</p> <p>Poco conocimiento de los que reciben el dinero para hacer una rendición de cuentas</p>	<p>Apoyo de organismos cooperantes</p> <p>Se cuenta con resultados de la UMC para tomar decisiones, con sistematizaciones de otras experiencias en zonas específicas</p>	<p>Dar sentido a la propuesta</p> <p>Que se priorice en la planificación regional el programa de acompañamiento, los planes estratégicos de mediano plazo y a la planes regionales y locales</p> <p>Uno de los objetivos del PER es la mejora de la gestión a través de un nuevo modelo relacionado a transferencia de funciones a municipalidades distritales, que están más cerca de la IIEE donde se podría instalar una oficina administrativa local, que cumpla una función técnico-pedagógica y algunas administrativas, mas no presupuestal como planilla. Esta UCEL haría el acompañamiento pedagógico. Se iniciaría con capacitaciones a este personal</p>
Instrumentos de sistematización de evaluación y de monitoreo	<p>NEXUS (sistema informático) no permite registrar a docentes para destacar o contratar</p> <p>No existen instrumentos adecuados para el acompañamiento y monitoreo pedagógico</p> <p>No existe un sistema de información que permita planificar la intervención</p> <p>Instrumentos y mediciones del MED se orientan a recoger datos irrelevantes (ej. Se tiene o no un PEI), cuando deberían orientarse a identificar si las acciones en curso están bien hechas y tienen impacto en la mejora de los aprendizajes</p>	<p>Apoyo de organismos cooperantes (apoyo económico y de monitoreo.</p>	<p>Construir un sistema de información que permita conocer no solo al sector educación, sino también sectores afines</p>

	TRABAS	CONDICIONES FAVORABLES	SOLUCIONES
	<p>Instrumentos y medidas no permiten hacer comparaciones entre las regiones y al interior de ellas</p> <p>No se tiene un sistema de evaluación de los resultados del acompañamiento pedagógico</p> <p>Cantidad y calidad de instrumentos incompletos para realizar seguimiento y monitoreo</p> <p>No se sistematizan las experiencias exitosas sobre acompañamiento pedagógico para orientar buenas prácticas</p>	<p>Las DRE ya asumen el liderazgo que tiene (no solo administrar personal)</p> <p>Presupuesto participativo</p>	<p>Implementar un presupuesto regional para poder cumplir con el acompañamiento.</p> <p>Considerar entre las prioridades presupuestales el acompañamiento</p>
Presupuesto	<p>El MED solo ha normado el acompañamiento, mas no lo ha presupuestado</p> <p>El MEF envía el presupuesto a destiempo, dificultando la ejecución del presupuesto</p> <p>La DRE no prioriza en el presupuesto el acompañamiento</p> <p>Falta presupuesto para contratar a docentes. Destacar no funciona</p> <p>EL FRONPEL solo abarca infraestructura y no puede incluir al acompañamiento</p> <p>No hay rubro para monitoreo, falta presupuesto para monitoreo</p> <p>Las empresas (minerías) no articulan su agenda a los intereses de la región</p>		
Comunidad y demanda educativa	<p>Al sacar a profesores de las aulas para ser acompañantes, los padres de familia reclaman por el "nuevo" profesor. La Defensoría del Pueblo denuncia a DRE por destacar a docentes para ser acompañantes y dejar en la escuela a docentes que no tienen el mismo perfil que los destacados</p> <p>El COPALE y COPARE es más una instancia burocrática que efectiva, papel de sindicato</p>	<p>Protagonismo de la sociedad civil: padres participan, reclaman</p>	<p>Tener cuadro de docentes preparados para asumir el vacío</p> <p>Fortalecer a COPARES y COPALES para que cumplan el rol que les corresponde (desplazamiento)</p> <p>Trabajar con la comunidad para convertirnos en una sociedad educadora</p>

ENCUENTRO MACROREGIONAL CENTRO ORIENTE

MACRO ENCUENTRO SUR: Apurímac, Ayacucho, Cusco, Huancavelica, Ica, Madre de Dios, Moquegua, Puno, Tacna

Taller 1

GRUPO 1 Propósito: <i>Preservar la lengua materna y promover su desarrollo y práctica</i>				
DESEMPEÑO DOCENTE				
Para lograr que los docentes hablen la lengua materna de sus estudiantes, hagan uso del castellano oral y escrito para comunicarse eficazmente, puedan educar en la comprensión de lo que leen, hablan y escriben sus alumnos en distintas lenguas y sepan como aprovechar pedagógicamente la cultura, contexto y conocimientos de sus estudiantes, la gestión educativa regional debería:				
Curriculo	Sistemas regionales de formación continua	Presupuesto	Formación docente	Sistemas de selección y contratación docente
Formar equipos técnicos solventes en este campo y contar con el apoyo de aliados	Distintuir y articular funciones del GR y la DRE con el MED en materia de capacitación	Asegurar el financiamiento o cofinanciamiento de proyectos de capacitación	Diseñar la capacitación docente en base al enfoque curricular	Mecanismos que aseguren el perfil lingüística y culturalmente pertinente del docente
Diseñar sistema de monitoreo y acompañamiento de su aplicación en el ámbito de las lenguas	Descentralizar el PRONAFACAP		Formación docente en el dominio oral y escrito de la lengua quechua	Contratación sostenible de docentes que tengan las competencias lingüísticas necesarias
	Nutrirlos de la sistematización de experiencias exitosas en la enseñanza de L1, L2 y LE		Capacitar docentes para que puedan trabajar con distintos niveles de adquisición de L1	
			Ofrecer Programas de formación en servicio en lenguas nativas	
			Emplear software diseñados para la enseñanza de las lenguas	

GRUPO 1			INSTITUCIÓN EDUCATIVA	
<i>Para lograr que las escuelas ayuden e impulsen a sus maestros a desempeñarse del modo más adecuado al aprendizaje de las lenguas, impidiendo que se enseñe en un lenguaje que los niños no comprenden, asegurando el uso social y el propósito comunicacional de la lengua que se aprende, así como una enseñanza que camine a la par del nivel de comprensión de los alumnos, la gestión educativa regional debería:</i>				
Acompañamiento docente	Organización	Presupuesto		
Fortalecer las redes educativas y extenderlas a toda la región	Nueva estructura organizacional	Mayor asignación presupuestal		
Formar docentes que sean especialistas en acompañamiento y empleen las TIC				
Seleccionar acompañantes que sean líderes de las redes y de la comunidad				
Acompañar también de manera permanente desde la DRE y UGEL				
Preparar docentes y directores desde este nuevo enfoque de gestión				

GRUPO 2				
DESEMPEÑO DOCENTE				
<i>Para lograr que los docentes hablen la lengua materna de sus estudiantes, hagan uso del castellano oral y escrito para comunicarse eficazmente, puedan educar en la comprensión de lo que leen, hablan y escriben sus alumnos en distintas lenguas y sepan como aprovechar pedagógicamente la cultura, contexto y conocimientos de sus estudiantes, la gestión educativa regional debería:</i>				
Currículo	Sistemas regionales de formación continua	Presupuesto	Formación docente	Sistemas de selección y contratación docente
Definir la mejor opción: hacer un DCR o dar lineamientos para la diversificación del DCN	Hacer una evaluación del PRONAFCAP y diseñar alternativas propias	Asegurar financiamiento a redes de escuelas	Tener como lineamiento fomentar y revalorar la cultura quechua y aymara	Encargar la insuficiencia de docentes EIB y la sobre oferta de docentes en algunas lenguas
Evitar que el DCR represente una camisa de fuerza al igual que el DCN para las regiones	Lograr mayor participación de regiones en políticas de capacitación docente, a nivel de contenidos, metodologías y cargas horarias.	con instrumentos de gestión a nivel de red (PCI)	Lograr que las Instituciones formadoras de docentes incluyan formación en quechua y aymara	Encargar la insuficiencia de docentes con buen dominio oral y escrito del quechua y castellano
Priorizar logros y capacidades a nivel regional	Construir una línea de base de desempeño docente		Lograr que las instituciones formadoras trabajen con el perfil de docente requerido: idioma, estrategias para trabajo intercultural	Contratar a maestros que dominen la lengua materna de los estudiantes
Realizar intercambio entre regiones en construcción curricular y diversificación	Diseñar instrumentos prácticos para el diseño de una sesión de aprendizaje, selección de estrategias metodológicas y evaluación de los aprendizajes		Capacitar a maestros en el dominio del inglés	Lograr que los docentes enseñen en sus comunidades originarias y sean aceptados en ellas

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	
<p><i>Para lograr que las escuelas ayuden e impulsen a sus maestros a desempeñarse del modo más adecuado al aprendizaje de las lenguas, impidiendo que se enseñe en un lenguaje que los niños no comprenden, asegurando el uso social y el propósito comunicacional de la lengua que se aprende, así como una enseñanza que camine a la par del nivel de comprensión de los alumnos, la gestión educativa regional debería:</i></p>	
<p><b>Lograr que la enseñanza en el idioma materno sea aceptada por padres y estudiantes</b></p>	<p><b>Diseñar guías para la enseñanza en lengua materna</b></p>
	<p>Asegurar el dominio oral del quechua de parte de los docentes</p>

**MACRO ENCUENTRO SUR**

**Taller 2**

Implementación de los Proyectos educativos regionales		
GRUPO 1, 2	TRABAS	SOLUCIONES
<b>Capacidades</b>	Falta capacitación para ejecutar proyectos en el marco del SNIP No todos disponen de personal preparado para la implementación de las políticas del PER	Contar con una unidad formuladora de proyectos, con recursos humanos especializados en esa área y capacitación en planificación estratégica, que permita la conversión de los PER y los lineamientos de política en planes operativos
<b>CONDICIONES FAVORABLES</b>	Hay regiones que cuentan con personal docente expresamente dedicado al PER, equipos técnicos especializados o Unidades de formulación de proyectos de inversión pública	
<b>Normativa</b>	El MED no transfiere funciones a las regiones en su totalidad No se cuenta con un reglamento nacional ni con una norma regional que garantice un funcionamiento real y concertado de los COPARE en el proceso de implementación del los PER El hecho de que el Director de la DRE presida el COPARE constituye una traba porque lo convierte en juez y parte Desconocimiento de MED sobre la realidad de las regiones Normas no responden a su realidad y necesidades	COPARES presididos por la sociedad civil, reconocidos por ordenanza regional y con presupuesto anual para su funcionamiento, modificando las normas que sean necesarias sobre su estructura orgánica. El CNE puede hacer incidencia política a favor de la reglamentación de los COPARE en base a una propuesta de las regiones  COPARES que trabajen activamente a favor de los Proyectos Educativos Regionales, haciendo incidencia a favor de la continuidad de los PER en el siguiente periodo de gobierno, así como para que se destine parte del presupuesto regional (canon aduanero, minero) para financiar la implementación de los PER de manera permanente. Que hagan, así mismo, difusión del PER en escuelas a lo largo del año  Es necesario que los funcionarios que producen normas generales desde la sede central conozcan mejor las realidades regionales

	CONDICIONES FAVORABLES	SOLUCIONES
<p><b>Presupuestal</b></p> <p><b>TRABAS</b></p> <p>Hay poca información de los funcionarios sobre metodologías para la formulación de PIP</p> <p>El Gobierno Nacional no asigna presupuesto para formular estos proyectos (consultorías)</p> <p>La OPI regional es también una traba, sólo asigna recursos para infraestructura completa de una IE. El MEF tampoco permite gastar más que el último año, apenas un excedente de 3%, pese a que hay regiones que afrontan un alto costo en movilidad por la dispersión y que no cuentan con canon.</p> <p>Hay recursos escasos para la capacitación y distribución de nuevos textos escolares producidos en las regiones, pese a que se requiere de textos para todos los niveles.</p> <p>Tampoco hay presupuesto asignado para las políticas de primera infancia, se asume como una actividad y no es priorizada.</p> <p>La modalidad de equipos itinerantes tampoco logra financiamiento, ni del GR ni de la OPI.</p> <p>En general, el MEF no incrementa presupuesto en bienes y servicios a pesar que se incrementan las instituciones educativas y hay demanda no atendida.</p> <p>Hay funcionarios que se encasillan en su rutina y no generan proyectos.</p>		<p>Cursos de capacitación en formulación de PIP en base a las políticas del PER</p> <p>Formular las políticas de los PER como PIP y presentar al Presupuesto participativo de los GR y GL</p> <p>Capacitar a los evaluadores de OPI</p> <p>Que el GR pueda contratar docentes a través de PIP</p>

	TRABAS	CONDICIONES FAVORABLES	SOLUCIONES
<p><b>Organización y administración</b></p>	<p>Tenemos procesos de planificación trunco porque los planes no se implementan</p> <p>Falta de coordinación interinstitucional para la implementación del PER</p> <p>La alta rotación de funcionarios, por las estructuras administrativas (DRE y UGEL)</p> <p>Desfasadas de las exigencias que plantean los PER</p> <p>No se cumple con lo que se dice</p> <p>Se persiste en un enfoque de gestión que no toma en cuenta los instrumentos orientadores de planificación como el PEN y los PER</p> <p>No se sabe cómo implementar políticas en contextos geográficos de difícil acceso.</p> <p>Existe una alta rotación de personal DRE, lo que le resta seguridad a los directores de DRE para tomar decisiones y perjudica la sostenibilidad</p> <p>Habiendo disposición del GR por aplicar el PER no siempre se cuenta con un buen equipo.</p>		<p>Priorizar las políticas del PER y convertirlas en planes operativos viables, así como un Plan de vigilancia de los lineamientos de política de los PER desde el COPARE (perfiles, gestión)</p> <p>Comprometer en la sostenibilidad de los procesos de implementación de los PER, a los gobiernos regionales y a los partidos políticos reunidos en el Acuerdo Nacional</p> <p>Desarrollar, desde las DRE, estrategias de articulación de los proyectos educativos regionales con el PEN, así como con los Proyectos Educativos Locales y los PEI de cada región</p> <p>Convertir nuestros PER en planes operativos de corto y mediano plazo, pero desde procesos participativos que comprometan a las familias, alumnos, docentes y directores de las escuelas</p> <p>Un comité de gestión permanente para la implementación de los PER, así como fortalecer las capacidades de los comités técnicos y secretaría técnica regionales a cargo de este proceso</p> <p>Una reestructuración de la organización en base a una nueva delimitación de competencias y funciones de las DRE y las UGEL.</p> <p>Hacer incidencia en la PCM y el poder legislativo a través de la ANGR sobre la distribución de funciones y competencias de los distintos niveles de gobierno e instancias</p>

	TRABAS	CONDICIONES FAVORABLES	SOLUCIONES
<b>Acompañamiento Docente</b>	<p>No se cuenta con suficientes capacitadores</p> <p>Se asigna personal de planta sin calificación para esa función ni compromiso con la tarea o a personal excedente que no es aceptado en la comunidad</p> <p>Existen trabas normativas</p> <p>No se cuenta con recursos para viáticos y movilidad ni, en general, con presupuesto asignado para esta política.</p> <p>La propia área de Gestión Pedagógica no tiene asignación presupuestal. No siempre las DRE tienen apoyo de su GR en esta tarea</p> <p>El PRONAFCAP es una propuesta muy diferente a la política regional de acompañamiento, escapa a la responsabilidad de la DRE y de las propias instituciones formadoras pues es manejado centralistamente por el MED y no muestra buenos resultados.</p>		<p>El compromiso de las regiones del sur para resolver trabas del acompañamiento docente</p> <p>Conformación de equipos dedicados exclusivamente a acompañamiento docente</p> <p>Trabajar por mayor asignación presupuestal del nivel regional y nacional</p> <p>Mejor remuneración a buenos docentes</p> <p>Flexibilizar normas de SEACE para los proyectos de inversión social</p> <p>Que los especialistas no calificados salgan del sistema. Dar incentivos para su cese</p> <p>Una norma del MED que otorgue licencia excepcional a maestros nombrados con goce de haber</p> <p>Capacitar a la comisión permanente de procesos administrativos e incluir miembros dedicados exclusivamente al tema de cese de personal con comportamiento indebido</p>
<b>Presupuesto</b>	<p>La asignación presupuestal para la contratación de profesionales con capacidades técnicas para hacer viable las propuestas PER es muy limitada,</p> <p>No contamos tampoco con proyectos suficientemente identificados ni financiados.</p>	<p>Contamos con el apoyo de la cooperación internacional, ONG y empresas privadas, además de los propios gobiernos regionales, para la difusión e implementación del PER</p> <p>Voluntad política, en muchos casos</p>	<p>Incidir en los gobiernos regionales y la ANGR, en la demanda de mayor presupuesto para las políticas y proyectos priorizados de los PER</p> <p>Elaborar presupuestos y perfiles de proyectos de las políticas priorizadas más viables para concursar al FONIPREL</p> <p>Se requiere que las DRE y UGEL tomen parte activa y directa en los presupuestos participativos locales, distritales, provinciales y regionales</p> <p>Proponemos que las organizaciones estudiantiles (municipios escolares) decidan sobre un porcentaje del presupuesto para educación, en función de sus intereses y necesidades</p>

	TRABAS	CONDICIONES FAVORABLES	SOLUCIONES
<b>Participación</b>	<p>Existe la oposición del sindicato magisterial para poner en marcha el acompañamiento docente a través de las redes educativas</p> <p>Problemas a nivel de los COPARE: no todos sus miembros asisten a las reuniones ni envían a alguien con capacidad de decisión y las organizaciones que la conforman evidencian falta de coordinación</p> <p>Hay regiones donde el proceso de elaboración e implementación del PER no es participativo ni cuenta con el apoyo de las autoridades políticas en varios niveles de gestión</p> <p>Sigue siendo una traba la escasa difusión del PER en la población</p> <p>Participación de las instituciones miembros del Copare no es constante</p> <p>Hace falta un esfuerzo mayor por fortalecer COPARES y COPALES, consolidando su funcionamiento y alentando la participación</p>	<p>Avances en la participación de COPARES</p>	<p>Diseñar estrategias para lograr aliados locales y comprometer a los medios de comunicación y las familias en la difusión del PER</p>

Reformas y cambios en la gestión regional	
GRUPO 1	
Gestión y organización	<p>Pensar, diseñar y gestionar la reestructuración de las instancias de gestión a partir de la IIEE</p> <p>Fortalecer la institución educativa, con el apoyo de especialistas</p> <p>Diseñar una nueva estructura que permita trabajo articulado en salud, nutrición y educación</p> <p>Implementar un sistema que se organice en función de las necesidades y demandas del estudiante</p> <p>Crear con participación de la autoridad comunal, un sistema de apoyo para facilitar y garantizar la asistencia de docentes y trabajadores de educación de la zona rural y mejorar sus condiciones de trabajo (Directiva Regional)</p> <p>Diseñar políticas de estímulo por productividad</p> <p>Diseñar estándares básicos de logros de aprendizaje, que el docente pueda usar para rendir cuentas a los padres de familia</p> <p>Gestionar el presupuesto de manera que cumpla fines pedagógicos y no sólo administrativos</p> <p>Planificar el manejo del gasto para que sea distribuido equitativamente</p> <p>Contar con equipos idóneos.</p> <p>Reestructurar las APAFAS (darle menos atribuciones)</p> <p>Diseñar nueva organización de IIEE que vincule docentes, alumnos, padres de familia, directores, administrativos [MED-oficina de apoyo, GR (gerencia regional) y DRE]</p> <p>Promover una cultura organizacional en la escuela que se responsabilice de los aprendizajes</p> <p>Motivar la actitud y fortalecer la vocación docente para la mejora de su práctica</p> <p>Fomentar escuchar al docente</p> <p>Generar un cambio de mentalidad de los agentes que ponen en funcionamiento el sistema: DRE, PPF, estudiantes.</p> <p>Gestionar los procesos de reestructuración más participativos, en su formulación y en la rendición de cuentas.</p>
Presupuesto	
Fortalecimiento institucional	
Cultura institucional	

GRUPO 1	Reformas y cambios en la gestión regional
<p>Normativo</p> <p>Condiciones necesarias</p>	<p>Involucrar a diversos actores en los cambios normativos que permitan contar con un nuevo sistema de gestión descentralizada.</p> <p>Voluntad política de las autoridades y de los docentes</p> <p>Reconocimiento de las mutuas responsabilidades (docentes, autoridades)</p> <p>Mayor presupuesto y diversificación de las fuentes de financiamiento</p> <p>Selección de docentes con vocación</p> <p>Revaloración de la autoridad del director de la escuela y su liderazgo en lo pedagógico e institucional: formarlos en ese sentido</p> <p>Programa de estímulos docentes según mejor desempeño con pasantías o incentivos económicos</p> <p>Evaluación docente en las IIEE</p> <p>Apoyar al docente no sólo con mejor capacitación sino con aporte intersectorial</p>
GRUPO 2	Reformas y cambios en la gestión regional
<p>Gestión y organización</p>	<p>Especificar y desarrollar funciones en base al ejercicio pedagógico</p> <p>Crear Unidad de desarrollo curricular; investigación, medición y evaluación, material educativo</p> <p>Se requiere un cambio de personas y de sistema</p> <p>Diseñar estrategias para que el director de escuela asuma su rol</p> <p>Capacitación teórico-práctico a directores en sus funciones: Gestión Institucional o expertos</p> <p>La DRE tiene q liderar este proceso, pero el cambio debe venir desde la escuela: este es el cambio que se debe propiciar.</p>

<b>Reformas y cambios en la gestión regional</b>	
<b>GRUPO 2</b> Articulación e información	<p>Contar con un Sistema de información, que aporte más eficacia al cumplimiento de la función.</p> <p>Tener indicadores claros a nivel nacional y otros regionales</p> <p>Tener indicadores de proceso y de resultado, para saber qué estrategias usa el docente</p> <p>Diseñar instrumentos precisos de recojo</p> <p>Elaborar reportes para la IE, así como para el nivel local, regional y nacional de gestión</p> <p>Crear una unidad de investigación educativa.</p> <p>Crear un Sistema de comunicación e interconexión inmediata. Usar radio en casos más distantes.</p>
<b>Normativo</b>	<p>Actualización y precisión de normas, además de su promulgación oportuna</p> <p>Diseñar mejores estrategias de generación normativa con participación de regiones (Ejemplo: directiva de fin del año escolar).</p> <p>Articular las normas referidas a las funciones de la DRE y la UGEL</p> <p>Relacionar, precisar, hacer medibles funciones indicadas en LGE, DS y Transferencia, DS 015-2002</p>
<b>Evaluación</b>	<p>Que la UMC establezca estándares e indicadores de calidad para poder medir bien lo que están haciendo los docentes en el aula (aunque no respondan al DCN).</p>

**MACRO ENCUENTRO NORTE: Ancash, Cajamarca, Callao, La Libertad, Lambayeque, Lima, Lima Provincias Piura, Tumbes**

**Taller 1**

Implementación de los Proyectos educativos regionales			
GRUPO 1	TRABAS	CONDICIONES FAVORABLES	SOLUCIONES
Capacidades	<p>Las debilidades profesionales para responder al perfil técnico que requiere hacer acompañamiento pedagógico (liderazgo, competencia).</p> <p>El trabajo desarticulado y sin visión compartida, sin capacidad para encadenar planes estratégicos, proyectos y planes operativos.</p> <p>La falta de pensamiento estratégico y construcción de planes estratégicos regionales.</p> <p>La diversidad de criterios en la implementación del currículo por parte de los especialistas</p>	<p>Apoyo de cooperación intemacional en los aprendizajes, programas y aliados estratégicos.</p> <p>Hay Comités de gestión presupuestaria organizados en algunas regiones</p> <p>Hay COPARE, COPALE y CONEI que ejercen vigilancia ciudadana y participan.</p>	<p>Se requiere programas de formación de cuadros técnicos para proyectos de inversión.</p> <p>Hay que conformar equipos formadores de proyectos de inversión social, constituyendo unidades de apoyo distritales y orgánicas.</p> <p>Se requieren políticas de estímulos regionales que se concreten realmente.</p> <p>Hay que formular e implementar un modelo de gestión regional por resultados, centrado en los aprendizajes.</p> <p>Mesas de trabajo concertadas con COPARE, gremios, etc.</p>
Normativa	<p>La falta de incentivos para la función de acompañamiento pedagógico</p> <p>La falta de mecanismos de estimulación docente</p> <p>El anexo 05–SNIP impide proyectos orientados al mejoramiento de las capacidades</p> <p>La falta de acompañamiento y apoyo a los directores y escuelas por lejanía administrativa y pedagógica de las DRE y las UGEL.</p> <p>La normatividad confusa contrapuesta y in respuesta a la realidad</p> <p>El enfoque burocrático de la gestión, centrada en la administración, no en los aprendizajes.</p> <p>Los planes operativos no se enfocan a los resultados esperados (aprendizajes)</p>		<p>Se requiere una mayor definición de roles y responsabilidades por instancia de gestión, una delimitación clara de competencias entre niveles de gobierno.</p> <p>Hace falta una mayor flexibilización de normas, sobre todo las relacionadas a la inversión en educación.</p>

	TRABAS	CONDICIONES FAVORABLES	SOLUCIONES
Insumos	<p>El insuficiente presupuesto (MED-MEF) destinado al logro de aprendizajes.</p> <p>La falta de personal técnico o su ineficiencia para impulsar logros de aprendizaje.</p> <p>Falta de capacidad en la gestión para conseguir recursos.</p>	<p>Existencia de material educativo</p> <p>Instrumentos de planificación a mediano y largo plazo (PE, PER y PEI).</p> <p>El programa MEF de Presupuesto por resultados</p> <p>Los PER ya elaborados y su implementación.</p> <p>Las redes educativas como espacios de intercambio de experiencias que enriquecen el desarrollo profesional docente.</p> <p>La existencia de Proyectos de innovación pedagógica y el mayor acceso a la innovación</p> <p>Cada región tiene la autonomía de reestructurar y reorganizar el GR y los sectores.</p>	<p>Se requieren planes y programas coherentes y articulados, tanto en su diseño como en su implementación: PEI-PEL-PER-PEN.</p> <p>Hay que fortalecer la autonomía de la gestión a nivel de la institución educativa.</p> <p>Se necesita impulsar procesos de autoevaluación en las instituciones educativas.</p> <p>Hay que potenciar espacios de organización de docentes y otros actores (por ejemplo en redes) para el desarrollo de las capacidades docentes.</p> <p>Hace falta una capacitación docente más eficaz en estrategias metodológicas, para lo que ayudaría mucho la descentralización del presupuesto de capacitación.</p>
Creencias, hábitos, actitudes	<p>La imposición del MED en el cumplimiento de actividades extracurriculares</p> <p>Desinterés y conformismo pedagógico de técnicos, docentes, gremios y comunidad educativa</p> <p>Una inadecuada comunicación con la comunidad educativa</p> <p>Una inapropiada política de selección y mantenimiento de recursos humanos, por la alta rotación de personal en las instancias de gestión educativa.</p>	<p>Corriente de opinión a favor de cambios en el sector educación</p> <p>La existencia de procesos de concertación en el</p> <p>Potencial de docentes involucrados con el cambio y la innovación</p>	

Implementación de los Proyectos educativos regionales		
GRUPO 2	TRABAS	SOLUCIONES
En general		<p>Paso 1: Diagnóstico de trabas</p> <p>Paso 2: Priorización de las trabas según impacto</p> <p>Paso 3: Diseño de estrategias para superar las trabas</p> <p>Paso 4: Implementación de estrategias con autonomía en la gestión</p> <p>Paso 5: Evaluación de implementación de estrategias</p>
Capacidades	<p>La débil interiorización de los enfoques pedagógicos de parte de los profesores</p> <p>La preferencia por metodologías de enseñanza inefectivas, pero simples y poco exigentes</p> <p>La ausencia de liderazgo pedagógico entre los maestros</p> <p>La burocracia administrativa</p>	<p>Hay mayores oportunidades de capacitación y desarrollo profesional</p> <p>La dirección política del presidente regional de apoyar la educación en varias regiones</p>
Normativa	<p>El exceso de carga administrativa inducida por la normatividad traba las funciones pedagógicas</p> <p>La centralización de la gestión administrativa en y desde Lima</p> <p>La frondosidad normativa en educación y la dependencia normativa del MED</p> <p>La centralidad de la gestión respecto de los procesos pedagógicos</p> <p>El carácter prescriptivo y rígido del DCN</p> <p>La alta rotación de especialistas, funcionarios o directivos del sector educación</p>	<p>En algunas regiones se intenta hacer simplificación de procedimientos</p> <p>Se necesita decisión política para la aplicación de normas que no se cumplan, tanto como para su contextualización y su aplicación flexible en función a la realidad</p> <p>La difusión de las normas es también necesaria pues permitiría contrarrestar la corrupción, que se basa en la desinformación de docentes y directores.</p> <p>Urge una sistematización de normas, para despejar duplicidades, yuxtaposiciones, contradicciones o ambigüedades.</p>

	TRABAS	CONDICIONES FAVORABLES	SOLUCIONES
Insumos	<p>Los escasos recursos destinados al monitoreo y acompañamiento pedagógico.</p> <p>El insuficiente número de cuadros y equipos técnicos existente</p> <p>Los recortes presupuestarios del MEF</p> <p>El débil diagnóstico que se tiene de las IIEE y la carencia de un sistema de información</p> <p>La priorización de recursos en lo administrativo y no en personal para atender lo pedagógico</p> <p>La contratación improvisada de personal, siempre en el último minuto y sin previsiones</p>	<p>Hay mayor acceso de docentes y alumnos a las TICs</p> <p>El trabajo en redes educativas</p> <p>La existencia del PER y los PEL y la existencia legal de los CONEI y COPARE</p> <p>Los convenios interinstitucionales y el trabajo intersectorial</p>	
Planificación			<p>Se requiere una planificación real de los procesos educativos que impulsen las DRE-UGEL, es decir, que parta de un diagnóstico situacional y considere la diversidad de contextos, tanto como la viabilidad del plan y de sus actividades, la participación de todos los actores involucrados en los procesos, la creación de las condiciones que lo hagan posible.</p> <p>La planificación es clave en la gestión, pero se vuelve ineficaz si no se basa en la realidad. Los diagnósticos deben partir de información real, no de datos falsos que disimulan los problemas de las escuelas y de las mismas instancias de gestión.</p> <p>La ejecución de los planes debe considerar la necesaria flexibilidad en la organización del trabajo, tanto como la autonomía administrativa a nivel regional, con funciones y competencias que consideren el corto y el mediano plazo. Esto quiere decir autonomía en el manejo del presupuesto, la contratación de personal, el enfoque y la direccionalidad del trabajo.</p> <p>La participación de los diversos actores en el proceso de planificación y ejecución de los planes pasa por el fortalecimiento y respeto de los COPARE, COPALE y CONEI.</p>

	TRABAS	CONDICIONES FAVORABLES	SOLUCIONES
Personal de las instancias de gestión			Se necesitan acciones de sensibilización de la burocracia en el desempeño de las funciones, que ayuden a un cambio de actitud respecto al trabajo participativo, planificado y organizado.  Se requieren mecanismos de selección especialistas de acuerdo a un perfil y su evaluación periódica por resultados, así como programas de capacitación adecuados a su función.
Institución educativa			Es necesario limitar las actividades extracurriculares que saturan a los centros educativos.  Habrá así mismo que delimitar funciones y competencias pues, al final, todos capacitan y las escuelas terminan saturadas de capacitaciones.
Creencias, hábitos, actitudes	<p>La escasa motivación de muchos docentes</p> <p>La indiferencia de muchos profesores</p> <p>La falta de una actitud de cambio en el profesor</p> <p>Temor o desconfianza a los cambios en educación en general</p> <p>El exceso de actividades extracurriculares</p> <p>La falta de una implementación regional del calendario escolar</p> <p>El descuido de la supervisión pedagógica a favor de la supervisión administrativa</p>	<p>Existen docentes comprometidos con su trabajo administrativo.</p> <p>La municipalización de educación ha abierto participación a los gobiernos locales</p>	

**MACRO ENCUENTRO NORTE TALLER 2**
**Grupo 1 y 2**

POLÍTICA	TRABAS	FACTORES FAVORABLES	SOLUCIONES
<b>Tumbes</b>			
Fortalecimiento de las capacidades de gestión pedagógica e institucional de los directores de IIEE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inexistencia de una línea base</li> <li>Limitaciones presupuestales</li> <li>Carencia de un sistema de información educativa</li> <li>Directores sin perfil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voluntad política y compromiso de autoridades locales y regionales</li> <li>Proceso de construcción del PER y PEL</li> </ul>	
Currículo regional pertinente y contextualizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Currículo desarticulado de los planes de desarrollo local y regional</li> <li>Desconocimiento de la realidad local</li> <li>Escaso trabajo intersectorial</li> <li>Inexistencia de lineamientos de diversificación curricular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto participativo</li> <li>Alianzas estratégicas por la educación</li> <li>Conformación de órganos participativos</li> </ul>	
<b>Callao</b>			
Implementar estrategias para la mejora continua del desempeño docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se cuenta con una línea base regional de competencias docentes por niveles educativos</li> <li>No hay definición clara de los diferentes roles de los niveles de gobierno para capacitación y formación de docentes</li> <li>No existe un programa unificado de formación docente</li> <li>Resistencia al cambio, no todos los docentes participan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contamos con recursos del fondo educativo</li> <li>Existe voluntad para priorizar formación docente</li> </ul>	
Habilitar las condiciones que aseguren ambientes óptimos para el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aulas saturadas en el T.M. y sin usar en el T.T. por inadecuada redistribución de alumnos</li> <li>Falta de coordinación entre las áreas del GR DRE YGEL para determinar necesidades y prioridades de infraestructura e implementación</li> <li>Falta saneamiento legal de los terrenos asignados a educación para construcción</li> <li>Programa de mantenimiento preventivo por parte del GR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20% de inversión del fondo educativo para infraestructura e implementación</li> </ul>	

POLÍTICA	TRABAS	FACTORES FAVORABLES	SOLUCIONES
<p><b>Cajamarca</b></p> <p>Consejos participativos fortalecidos para proponer y ejecutar propuestas educativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de compromiso por parte del docente para trabajar en redes</li> <li>Falta de estimulación a las redes que sobresalen en su trabajo en red</li> <li>El facilitador o coordinador tiene sección a cargo y se recargan en su trabajo en red</li> <li>Normatividad no actualizada de acuerdo a la realidad</li> <li>Escasez de presupuesto para movilización de quienes van a realizar el monitoreo a redes</li> <li>Escasez de personal para realizar la capacitación y monitoreo</li> </ul>	<p>Existe normatividad para el funcionamiento de consejos participativos</p>	
<p>Construcción y desarrollo curricular holístico, sistémico, pertinente, “futurible” y flexible en el marco de la calidad educativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal docente renuente al cambio ante el DCN</li> <li>Padres de familia no están involucrados en el trabajo de construcción y desarrollo curricular</li> <li>Los CONEI no son operativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convenios interinstitucionales para elaboración de PEI</li> <li>PER aprobado</li> <li>Construcción de PEI desde la escuela</li> <li>Redes educativas con instrumentos de gestión</li> </ul>	
<p><b>Lima Metropolitana</b></p> <p>Implementación y fortalecimiento de IIEE a través de sistemas tecnológicos de comunicación para enfrentar exitosamente los retos del proceso de descentralización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insuficiente asignación presupuestaria para la contratación de personal especializado</li> <li>Hay también problemas con la escasez de máquinas, la obsolescencia de los equipos existentes, su mantenimiento y el alto costo del software</li> <li>Hay deficiencias en la capacitación de los docentes en el uso de tecnologías para el trabajo curricular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El acceso a la normatividad que permite el acercamiento conjunto entre los diversos actores y sectores</li> <li>Hay convenios y donaciones que ayudan a reducir o afrontar costos</li> <li>Hay cabinas de Internet que con orientación docente adecuada puede ser una oportunidad para el buen uso de TIC</li> <li>Hay instituciones de educación superior que tienen especialidades de informática y que pueden aprovecharse</li> <li>Hay software educativo gratuito en la red.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación y participación activa del GR y de los agentes económicos, productivos y sociales de la comunidad</li> </ul>

POLÍTICA	TRABAS	FACTORES FAVORABLES	SOLUCIONES
<b>Lambayeque</b> Implementación de un proyecto curricular intercultural de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de financiamiento y asistencia técnica en la etapa actual.</li> <li>Limitada articulación entre Estado y sociedad civil. Falta integrar esfuerzos.</li> <li>Ausencia presupuestal para la implementación de las políticas prioritizadas</li> <li>No existe presupuesto de financiamiento</li> <li>Directores de las IIEE no han desarrollado capacidades en el manejo de las TIC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se han establecido alianzas estratégicas con universidades públicas y privadas</li> <li>Se cuenta con el PER y PDR concertado</li> <li>PIP que incorpora como componente la elaboración del Proyecto Curricular Regional</li> <li>Comisión técnica organizada y reconocida con resolución directoral regional en la que un equipo interdisciplinario viene trabajando (20 personas) y construyendo acuerdos</li> <li>Se cuenta con una ruta metodológica para su elaboración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar a los directores facilidades para su capacitación en TIC con apoyo de C.TINTER.</li> <li>Asegurar la asistencia técnica con una fuente de cooperación</li> <li>Elaboración de PIP para el financiamiento de la implementación de las políticas</li> <li>Gobierno Regional –DRE y COPARE integrar esfuerzos para llegar a la culminación</li> <li>Fortalecimiento del COPARE y del diálogo entre la DRE y la sociedad civil.</li> <li>Impulsar el proceso de construcción del currículo regional.</li> </ul>
<b>Lima Provincias</b> Asegurar las condiciones esenciales para el aprendizaje de lo estudiantes con calidad y equidad priorizando zonas vulnerables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aislamiento de las comunidades vulnerables dificulta la presencia de docentes calificados y monitoreo de especialistas.</li> <li>Tendencia a decrecer de metas por el problema de la migración.</li> <li>Realidad socio económica de la comunidad</li> <li>Limitaciones de servicios básicos: electricidad, agua potable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen aliados estratégicos como la minería</li> <li>Existencia de institutos tecnológicos</li> <li>Presencia de la universidad en Caral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación con ayuda de las empresas mineras (en coordinación con municipalidades)</li> <li>Reorientar las carreras de los IST a las necesidades o potencialidades de la comunidad</li> <li>Convenio con las universidades públicas y particulares.</li> </ul>

POLÍTICA	TRABAS	FACTORES FAVORABLES	SOLUCIONES
<p><b>Piura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la formación inicial y en servicio de los y las docentes de la región para garantizar la mediación de aprendizajes de calidad, compromisos con la gestión de sus instituciones educativas, promoviendo su desarrollo profesional y la afirmación de su rol en el cambio social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normatividad que da autonomía a las universidades para la formación inicial, donde las universidades abusan de dicha autonomía.</li> <li>Lentitud en la implementación de las competencias</li> <li>Transferencia nominal de funciones y competencias y no de recursos</li> <li>Desconocimiento de la formación continua por parte del Consejo Regional de Educación</li> <li>Instituciones de formación no tiene claridad en la concepción de la formación inicial y formación en servicio</li> <li>Hay problemas en la formación inicial que se soslayan al poner el énfasis en la formación docente en servicio.</li> <li>No les pasa nada a universidades que forman mal y siguen abiertas mientras los pedagógicos son normados por el MED y están cerrando. Varias han abusado de su autonomía otorgando doble mención a los docentes egresados.</li> <li>No se están tomando en cuenta las actitudes que se necesitan que los docentes tengan para sostener procesos democráticos en educación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cuenta con estudio de oferta y demanda de las necesidades de formación inicial y en servicio.</li> <li>Iniciativas para la formulación de PIPs en desarrollo de capacidades</li> <li>Experiencias exitosas de formación en servicio en la región</li> <li>Voluntad política en el marco del proceso de descentralización</li> <li>Propuestas innovadoras del PROMEB, que se ha desarrollado inicialmente en el área rural, se podría implementar en la zona urbana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidación de equipos para formular y ejecutar proyectos de inversión pública en educación.</li> <li>Tener un porcentaje del presupuesto de inversión para educación (50%)</li> <li>Sistema regional de formación e investigación educativa.</li> <li>Consolidar la propuesta de acompañamiento pedagógica regional.</li> <li>Regular la oferta de las instituciones en formación inicial y en servicio.</li> </ul>
<p><b>Ancash</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción de una propuesta pedagógica intercultural regional consensuada, ligada a las aspiraciones de desarrollo local, regional y nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carencia de un diagnóstico socio-educativo</li> <li>Hay cifras estadísticas, por ejemplo de deserción, pero no la explicación de las causas de la problemática, lo cual dificulta hacer propuestas con bases reales.</li> <li>Carencia de un equipo técnico regional</li> <li>No existe un presupuesto asignado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomía de las DRE para impulsar iniciativas innovadoras.</li> <li>Disposición de las UGELs en la construcción de la propuesta pedagógica</li> <li>Disposición de aliados estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar compromisos interinstitucionales</li> <li>Implementar un sistema de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes con indicadores estratégicos priorizados</li> <li>Fortalecer el proceso de la diversificación curricular.</li> </ul>

**MACRO ENCUENTRO NORTE TALLER 3**
**GRUPO 1**

Funciones actuales de las IIEE			
Docentes	Gestión	Aprendizajes	Hacia afuera
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participa en el seguimiento y evaluación de la IE</li> <li>Funcionamiento de grupo docente como comunidad educativa</li> <li>Selección del personal docente</li> <li>Función de motivación docente</li> <li>Desarrolla las capacidades pedagógicas y sociales del docente</li> <li>Promueve la interacción docente – alumno.</li> <li>Promueve el reconocimiento de los docentes que desarrollan adecuadas prácticas pedagógicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación</li> <li>Formula planes y programas para fortalecer las capacidades y habilidades de los docentes.</li> <li>Formula herramientas de gestión</li> <li>Elabora y aprueba las propuestas pedagógicas a través del PEI.</li> <li>Organiza, aprueba y ratifica la matrícula escolar</li> <li>Establece programas para detectar problemas de aprendizaje.</li> <li>Elabora, aprueba y evalúa documentos de gestión institucional.</li> <li>Organización</li> <li>Organiza el CONEI</li> <li>Promueve la participación de los PPF en el proceso educativo de sus hijos</li> <li>Organiza proyectos productivos proporcionando herramientas para la vida y el trabajo.</li> <li>Ejecución</li> <li>Realiza gestión pedagógica administrativa e institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover el aprendizaje de acuerdo con la realidad socio-económica de la comunidad</li> <li>Desarrolla la diversificación curricular</li> <li>Conduce procesos de aprendizaje</li> <li>Implementa el DCN</li> <li>Gestión de aprendizajes</li> <li>Responsabilidad por los resultados de los aprendizajes y del bienestar de los estudiantes</li> <li>Promueve</li> <li>Corresponsabilidad de los resultados de los aprendizajes y del bienestar integral de los estudiantes. Función de evaluación de resultados y desempeño docente.</li> <li>Genera procesos de socialización en los estudiantes</li> <li>Orientación de procesos pedagógicos a resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la participación comunitaria vía CONEI u otras formas de co-gestión y vigilancia.</li> <li>Función de Investigación del entorno comunitario.</li> <li>Realiza trabajo orientado en las instituciones de la comunidad.</li> <li>Fomenta autoridades estudiantiles para el desarrollo de la identidad (local, regional y nacional).</li> <li>Suscribe convenios.</li> <li>Actor del distrito. Constituirse en actor del desarrollo local.</li> <li>Promueve la participación de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos.</li> <li>Integración de la IE a los procesos sociales – territoriales.</li> </ul>

Docentes	Gestión	Aprendizajes	Hacia afuera
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La IE debe orientar los instrumentos de gestión a resultados y metas concretas.</li> <li>Promueve logros de aprendizajes en niñas y niños de la IE.</li> <li>Optimizar el presupuesto planificándolo desde las redes educativas institucionales.</li> <li>Desarrolla proyectos de innovación</li> <li>Autoevalúa su gestión</li> </ul>		

  

FUNCIÓN DE CONTROL	UGEL	DRE	MED	CR	GL	SC
Autoevaluación de su gestión Informar a los PPF y a la comunidad los resultados de gestión Orientación de los procesos pedagógicos en el aula	Apoyo en difusión Normatividad	Apoyo en difusión Normatividad			Apoyo en difusión	Brinda soporte técnico.

  

FUNCIÓN DE EJECUCIÓN	UGEL	DRE	MED	GR	GL	SC
	Asistencia técnica	Asistencia financiera Logístico				Financiamiento

FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN	UGEL	DRE	MED	GR	GL	SC
Organiza CONEI	Apoyo	Normatividad	Normatividad	Apoyo logístico	Coordinación	Apoyo en la implementación
Promueve la participación de los PPPF	Reconocimiento	Asesoramiento	Capacitación	Apoyo político. Promoción	Apoyo logístico. Promocional	Apoyo y participación en diferentes programas.
Organiza proyectos productivos preparando al niño para la vida y el trabajo	Orientación	Asistencia técnica	Normatividad			

FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN	UGEL	DRE	MED	GR	GL	SC
Formula planes	Asesoría	Normatividad	Normatividad			Financiamiento
Elabora programas	Asesoría	Financiamiento				Financiamiento
Elabora PEI	Asesoría					Asesoría
Organiza apertura de matrícula						

FUNCIÓN/ APRENDIZAJES	UGEL	DRE	MED	GR	GL	SC
Diversificación Curricular	Capacitación para la diversificación curricular	Elaboración de lineamientos curriculares regionales	Flexibilidad normas para la diversificación	Financiamiento / Presupuesto	Generar articulación intersectorial a favor de la escuela	Apoyo técnico
Condiciones para el aprendizaje		Seguimiento personalizado y sistemático del menor		Generar articulación intersectorial a favor de la escuela		
Como aprenden						

FUNCIÓNES / DOCENTES	UGEL	DRE	MED	GR	GL	SC
Selección al personal docente con participación del CONEI y comunidad	Capacitación del CONEI.	Marco normativo	Formula lineamientos de selección de personal	Marco normativo político	Apoya ejecución de planes	Apoya ejecución de planes
Desarrolla las capacidades pedagógicas y sociales de docentes:	Monitoreo al proceso	Consolida los planes de capacitación y formula e implementa un plan armonizado con PER	Descentralizar	Aprobación y financian plan de capacitación regional	Apoya y estimula	Apoya con soporte técnico. CTI
Identifica necesidades de capacitación.	Elabora plan de capacitación territorial	Marco normativo	Formula guía de capacitación nacional	Marco normativo		
Formula el plan de desarrollo de capacidades	Gestiona alianzas		Programa de formación de formadores			
Gestiona alianzas estratégicas	Promueve la conformación de GDCE.		Brinda lineamientos de función de GDC			
Funcionamiento de grupo docente como comunidad educativa:	Formaliza (reconoce) su organización institucional y regional					
Organiza tiempos, espacios y agendas						
En función del desarrollo de adecuadas prácticas pedagógicas						

GRUPO 2

Funciones actuales de las IIEE		
Educativas	Institucionales	Administrativas
Función instructiva	Función institucional	Función administrativa
Funciones pedagógicas: planificación, ejecución y evaluación curricular	Planificación de corto, mediano y largo plazo	Administrar recursos económicos
Brindar un servicio de educación de calidad	Elaborar la formulación de los elementos de gestión: PEI, PCI, RI, PA	Gestión de recursos educativos
Formación técnica pedagógica	Clima institucional	Manejo de personal
Planificar las actividades técnico-pedagógicas	Relaciones humanas	Manejo de recursos físicos y financieros
Realizar capacitación y monitoreo	Función participativa	Convalidar estudios
	Función de coordinación	Autorización de actividades extracurriculares
		Aprobar la matrícula y rectificación de nombres de los estudiantes

Funciones que le corresponde a la IIEE pero no cumple		
Educativas	Institucionales	Administrativas
Autoevaluación de los aprendizajes	Garantizar el acceso oportuno de niños y niñas	Acciones de control interno
Evaluar los aprendizajes y tomar decisiones a partir de los resultados	Función democrática	Control de asistencia y permanencia del personal
Formar un equipo técnico de evaluación de los aprendizajes	Formar equipos de trabajo para elaborar documentos de gestión	
Formar integralmente al alumno	Planificar y cumplir	
Educación en valores	Elaborar proyectos de innovación	
Ejecutar el plan de capacitación y monitoreo, supervisión y acompañamiento a los docentes	Función de manejo de conflictos y clima institucional	

Funciones que debería tener la IIEE pero que actualmente no tiene		
Educativas	Institucionales	Administrativas
<p>Función de capacitación</p> <p>Autoevaluación institucional y elaboración de planes de mejora en el marco de la acreditación</p> <p>Mayor compromiso e identidad del maestro con la comunidad educativa</p>	<p>Promover la participación de toda la comunidad</p> <p>Proyectarse a la comunidad a través de eventos educativos y culturales</p> <p>Motor y polo de desarrollo local con un enfoque de desarrollo territorial</p> <p>Articular los planes y proyectos educativos con los planes de desarrollo local y regional, además del PEL, PER y PEN</p> <p>Función emprendedora</p> <p>Elaborar proyectos de innovación</p>	<p>Función normativa</p>

Tipo de ayuda para la IIEE e instancia responsable de darla				
Gobierno Regional	Gobiernos Locales	DRE	UGEL	Sociedad Civil
<p>Lineamientos/orientaciones curriculares regionales</p> <p>Programa de mantenimiento integral de IIEE</p> <p>Apoyo técnico y/o financiero a los procesos de gestión</p> <p>Recursos económicos para proyectos de innovación</p> <p>Atención en salud y NEE</p> <p>Evaluación y acreditación institucional</p> <p>Equipamiento, presupuesto y asistencia técnica</p>	<p>Lineamientos/orientaciones curriculares</p> <p>Equipamiento de laboratorios y talleres</p> <p>Fortalecimiento de redes</p> <p>Recursos económicos para proyectos de innovación</p> <p>Apoyo médico y psicológico</p> <p>Apoyo nutricional</p>	<p>Estímulos</p> <p>Capacitación coordinada para todas las instancias</p> <p>Capacitación permanente a todos los involucrados</p> <p>Medición de logros de aprendizaje</p> <p>Programa de formación docente en servicio y acompañamiento pedagógico</p>	<p>Estímulos</p> <p>Fortalecimiento de redes</p> <p>Asesoramiento/acompañamiento a las escuelas</p>	<p>Intervenciones interinstitucionales</p> <p>Alianzas estratégicas</p> <p>Trabajo concertado</p> <p>Soporte técnico pedagógico y de proyección social para todos los niveles educativos hasta superior</p>
				<p>Gobierno central/ MED</p> <p>Marco normativo para enfoque de desarrollo nacional</p> <p>Medición de logros de aprendizaje nacionales</p> <p>Determinación de estándares nacionales</p>



Consejo Nacional de Educación  
Av. De la Policía 577, Lima 11 - Perú  
Telefaxes: 261 9522 - 261 4322  
[www.cne.gob.pe](http://www.cne.gob.pe)



**USAID** | **PERU**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMERICA

**AprenDes**