

Sistematización de las
buenas prácticas
del I Concurso 20 en Gestión

Reconocimiento a las
**Buenas Prácticas
de Gestión Educativa**
en las UGEL 2016



PERÚ

Ministerio
de Educación



*Trabajando para
todos los peruanos*

Marilú Doris Martens Cortés
Ministra de Educación del Perú
Liliana Miranda Molina
Viceministra de Gestión Pedagógica
Fernando Cáceres Freyre
Viceministro de Gestión Institucional
José Carlos Chávez Cuentas
Secretario General

David Enrique Vera Tudela Traverso
Director General de Gestión Descentralizada
Ada Yesenia Paca Palao
Directora de Fortalecimiento de Capacidades

Sistematización de las buenas prácticas del I Concurso 20 en Gestión: Reconocimiento a las Buenas Prácticas de Gestión Educativa en las Unidades de Gestión Educativa Local 2016

Ministerio de Educación del Perú
Calle Del Comercio N.º193, San Borja
Lima, Perú
Teléfono: (511) 615-5800
www.minedu.gob.pe

Primera edición: 500 ejemplares

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú, N.º 2017-10630

Se terminó de imprimir en agosto de 2017 en
Corporación Fyboss E.I.R.L.
Av. Militar N.º 2001, Lima
Lima, Perú

Lima, agosto de 2017

2017 MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ

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

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Educación (Minedu) viene impulsando acciones para hacer realidad una educación con equidad y calidad para los y las estudiantes del país. En virtud de esa meta, garantizar que se logren aprendizajes de calidad y que se desarrollen plenamente como ciudadanos y ciudadanas requiere de una gestión educativa ágil, eficiente, descentralizada, orientada al ciudadano, que responda a la diversidad del país y que contribuya a la mejora de la calidad educativa en el Perú, garantizando la educación como un derecho y no solo como un servicio público, asimismo, concibiendo al estudiante como el centro de la educación.

El sector educación ha priorizado, por ello, cuatro líneas de acción para alcanzar una gestión que cuente con dichas características: 1) la calidad de los aprendizajes; 2) la revalorización de la carrera docente; 3) la reducción de las brechas de infraestructura educativa; y 4) la modernización y el fortalecimiento de la gestión educativa en un contexto descentralizado.

En esa articulación de actores que contribuyen al servicio educativo, las unidades de gestión educativa local (UGEL) de los Gobiernos Regionales constituyen un agente central del sistema, al ser las instancias de ejecución descentralizada en los territorios que son responsables del acompañamiento, el monitoreo y la supervisión de los servicios prestados por las instituciones educativas.

Con el objeto de incentivar, reconocer y poner en valor aquellas estrategias de gestión que vienen aplicando las UGEL a nivel nacional, el 2016 el Minedu, a través de la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades de la Dirección General de Gestión Descentralizada, convocó al I Concurso 20 en Gestión Reconocimiento a las Buenas Prácticas de Gestión Educativa en las UGEL, al cual postularon 76 experiencias de 22 regiones del país.

En tal sentido, la sistematización de las principales buenas prácticas postuladas a dicho reconocimiento se realiza con el fin de poder identificar cuáles son los hallazgos y elementos principales de estas, y tener elementos para visibilizarlas, difundirlas, aprender de ellas y replicarlas. El presente documento constituye ese esfuerzo de sistematización a partir de 25 buenas prácticas seleccionadas para este fin.

El documento presenta el i) Objetivo de la sistematización; ii) su objeto y ejes orientadores; iii) la metodología que se utilizó para conocer, contrastar y analizar las buenas prácticas seleccionadas, así como la revisión de otras experiencias de reconocimientos de este tipo; iv) el concepto base del que se partió para reconocer las buenas prácticas; v) los principales elementos de cada una de ellas; vi) y los hallazgos y lecciones aprendidas de su análisis, así como criterios a modo de recomendaciones para su replicabilidad y difusión.

ÍNDICE

1. <i>¿Qué buscamos con la sistematización?</i> Objetivo y características	6
2. <i>¿Qué buscamos conocer o explicar?</i> Objeto y ejes de la sistematización	7
3. <i>¿Cómo se ha elaborado la sistematización?</i> Metodología	10
4. <i>¿Qué se entiende por buena práctica en gestión de una UGEL desde el Minedu?</i> Conceptualización de una buena práctica	14
5. <i>¿Cuáles son y en qué consisten las buenas prácticas?</i> Particularidades relevantes de las 25 buenas prácticas seleccionadas	22
5.1. Categoría 1	25
5.2. Categoría 2	40
5.3. Categoría 3	64
6. <i>¿Qué nos dicen las buenas prácticas y qué podemos extraer de ellas?</i> Hallazgos principales y lecciones aprendidas	78
7. <i>¿Cómo usar la sistematización de buenas prácticas?</i>	82
7.1. Criterios para su replicabilidad	82
7.2. Recomendaciones para su difusión y sostenibilidad	87

1. ¿QUÉ BUSCAMOS CON LA SISTEMATIZACIÓN? OBJETIVO Y CARACTERÍSTICAS

Se parte de asumir la sistematización como un proceso reflexivo de acercamiento a un conjunto de experiencias con el fin de extraer conocimiento de ellas, reconocer aspectos generales de aquellas vivencias descritas en la práctica, para que sean implementadas por otros.

Podríamos definir la sistematización como un ejercicio estructurado y crítico sobre una o varias experiencias que busca construir aprendizajes, generar conocimiento y adoptar lecciones a partir de estas. Busca que la experiencia hable por sí misma, reconstruya el cómo y ordene sus elementos para poder analizarlas, interpretarlas, explicitar su lógica, los factores que intervinieron en su desarrollo, su dinámica relacional y las razones que las motivaron. Por consiguiente, la sistematización requiere poner énfasis en los procesos y en los actores, demanda reconocer de dónde provienen las miradas y las perspectivas que las orientan y asegurar que la experiencia sea narrada pluralmente.

La sistematización:

- partirá de un "para qué" (objetivo) queremos hacerla,
- que oriente el "qué" (objeto y ejes) queremos conocer, qué queremos generar como conocimiento,
- definir "cómo" (metodología) abordaremos ese ejercicio,

- y, en esa medida, desarrollarla para identificar hallazgos y aprendizajes que sirven a nuestro objetivo.

En esa medida, considerando esos aspectos, debemos partir de preguntarnos qué buscamos con esta sistematización, y orientar su objeto y ejes de análisis a ese objetivo.

El objetivo de la sistematización busca conocer un conjunto de buenas prácticas de gestión educativa postuladas por las UGEL, contrastarlas, y analizar qué elementos subyacen de manera relevante entre ellas, de modo que los hallazgos permitan aprender de ellas, difundirlas y replicarlas.

Un elemento importante a tomar en cuenta es que estamos frente a un conjunto de postulaciones de buenas prácticas (experiencias narradas y descritas) realizadas por los servidores y funcionarios de las UGEL, y valoradas o reconocidas por el Minedu, por lo que el objetivo de la sistematización no pretende volver a evaluarlas o darles un valor distinto al que fue emitido al momento del reconocimiento, si no más bien saber cuál es la buena práctica que subyace a estas experiencias postuladas, y ese ejercicio reflexivo es esencial para la generación de aprendizajes en la gestión educativa.

Francke, M., & Morgan, M. (1995). La sistematización apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción. Materiales didácticos N° 1, Escuela para el Desarrollo, Lima, 1995

2. ¿QUÉ BUSCAMOS CONOCER O EXPLICAR? OBJETO Y EJES DE LA SISTEMATIZACIÓN

Para definir qué queremos sistematizar, es preciso destacar el contexto en el cual se tiene a disposición la información de estas buenas prácticas, en tanto es la materia prima de la sistematización, pero también porque nos permite identificar a los actores involucrados.

Ese contexto radica en una convocatoria pública impulsada por el Minedu a través de la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades (DIFOCA) a todas las UGEL del país para reconocer buenas prácticas en gestión educativa, lo que genera que las UGEL postulen y envíen la información de sus experiencias.

En ese sentido, estamos abordando una sistematización con características particulares sobre las experiencias que queremos conocer:

- Hay un elemento desencadenante: la motivación de conocer y reconocer estas experiencias se genera a partir de una convocatoria nacional a cargo de un actor, el Minedu, bajo un modelo conceptual y una estructura determinada por esta entidad.

- Hay una perspectiva específica: las buenas prácticas fueron registradas, narradas y postuladas por el actor que las llevó a cabo, la UGEL, aunque precisa en la descripción de su experiencia la percepción de otros actores involucrados, pero finalmente la manera como nos acercamos a la buena práctica no contrasta otras percepciones, solo se nutre de esa óptica específica.

Eso significa que la manera como se contó cada experiencia se ha registrado desde la perspectiva, el lenguaje y los énfasis de los agentes que postulan la buena práctica (cada UGEL), pero tomando el marco conceptual y de referencia que le señala el actor que convoca el reconocimiento (el Minedu).

Aunque una sistematización necesita que la reconstrucción de la experiencia analizada se cuente en las voces de todos los actores -de modo que sea la experiencia la que se cuente a sí misma- este ejercicio recuperará la voz de uno de estos -el que la lidera- para conocer su perspectiva sobre aquello que el Minedu ha determinado como buena práctica. Será posible contrastar aquello que el ente rector considera una buena práctica con la mirada territorial que el responsable directo del servicio educativo tiene sobre esa misma buena práctica que ha impulsado

Así, el sujeto informante de la experiencia será la UGEL y este es un elemento crítico del objeto de la sistematización: explorar el sentido que tiene para los actores de las UGEL la relación entre una buena práctica en su gestión y la escuela. En esa lógica, se analizará qué reconocen como buena práctica (y, por ende, lo enfatizan, lo hacen más visible) y qué no (porque lo consideran accesorio, invisible).

La sistematización busca que en los hallazgos se identifiquen aspectos que la UGEL postulante de la buena práctica considera como tal y que no estuvieron en el concepto que el Minedu reconoció y, con ello, fortalecer el marco de referencia para

futuras intervenciones y/o estrategias que prioriza el Minedu, así como contribuir a las otras ediciones de reconocimientos de ese tipo.

El objeto de la sistematización, por consiguiente, es la valoración que una UGEL le otorga a su quehacer, con respecto a su territorio y, finalmente, a sus escuelas.

La pregunta orientadora:

¿Cómo los actores educativos de las UGEL valoran una buena práctica de gestión como un factor que contribuye al servicio educativo en su territorio?

Hay 3 ejes en esa pregunta que conviene relevar para efectos de lo que se pretende recoger:

- Eje 1

Valoración de las UGEL sobre aquello que consideran una buena práctica.

¿A qué aspectos de gestión le atribuyen mayor relevancia?

- Eje 2

Elementos que las UGEL no consideran un factor determinante de la buena práctica.

¿A qué aspectos decido no referirme?

- Eje 3

Pertinencia de la buena práctica sobre la problemática y la diversidad territorial de sus escuelas y de la población involucrada.

¿A qué problemática territorial respondí con la Buena Práctica?

OBJETO Y EJES DE LA SISTEMATIZACIÓN

¿Qué queremos sistematizar? ¿Cómo los actores educativos de las UGEL valoran una buena práctica de gestión como un factor que contribuye al servicio educativo en su territorio?		
¿Qué queremos conocer?	¿Qué queremos explicar?	¿Cómo lo haremos?
Eje 1 Aquello que se valora y se visibiliza	¿A qué aspectos de gestión le atribuyo mayor relevancia? Si lo visibilizo es porque lo valoro.	<ul style="list-style-type: none"> ∞ Revisar qué es lo más visible en las postulaciones. ∞ Revisar los aspectos a medir para la contribución de resultados. ∞ Finalmente, analizar qué aspectos entre las 25 en su conjunto fueron de mayor valoración.
Eje 2 Aquello que se invisibiliza o se considera secundario	¿A qué aspectos decido no referirme? Si no hablo de ello, es porque lo considero accesorio. O porque no lo hice intencionalmente.	<ul style="list-style-type: none"> ∞ Revisar qué aspectos del proceso o del resultado de la BP son omitidos, aun habiendo evidencia de que fueron desarrollados. ∞ Revisar qué aspectos de las BP no fueron considerados en el reconocimiento que hizo el Minedu y que subyacen a las 25 BP seleccionadas.
Eje 3 Aquello que se sitúa en el contexto territorial	¿A qué problemática territorial de la gestión educativa respondí con la buena práctica? Si es un problema territorial, respondí con una solución territorial.	Revisar el factor "territorio-contexto" en las experiencias desarrolladas que permita vincular una problemática particular con una solución particular.

3. ¿CÓMO SE HA ELABORADO LA SISTEMATIZACIÓN? METODOLOGÍA

La metodología de la sistematización consta de tres momentos: conocer las buenas prácticas de modo que se pueda extraer los elementos relevantes y contrastarlas entre ellas; analizarlas en virtud de los ejes de la sistematización (lo visible, lo no visible, lo territorial); y extraer hallazgos, lecciones y elementos de replicabilidad comunes.

1) CONOCER LAS BUENAS PRÁCTICAS

A partir de un esquema común que permita conocer las buenas prácticas, estructurarlas de forma que sean contrastables y permitan extraer ideas claves para lo que se quiere analizar.

El insumo principal de este momento es el expediente de cada buena práctica remitida, la cual contiene dos formatos (ficha de postulación y la ficha descriptiva), y en algunos casos, información de referencia adjunta (fotografías, documentos anexos, actas, etc.).

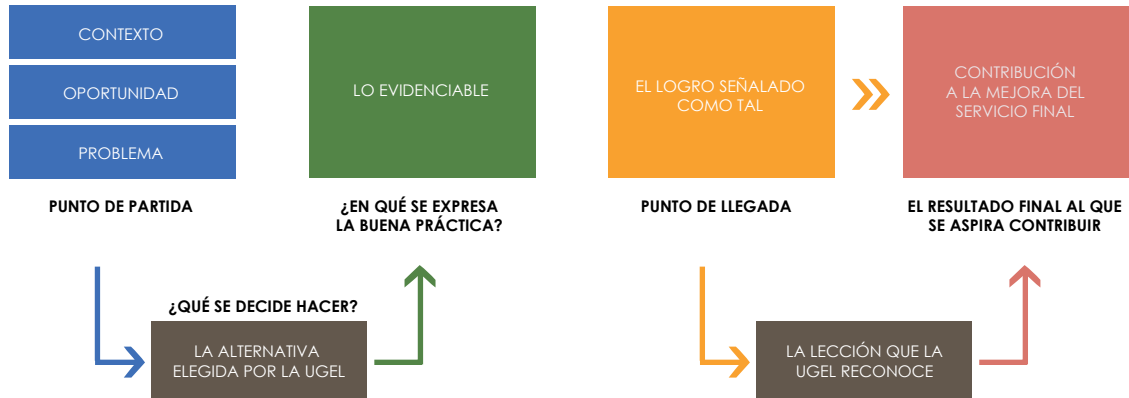
De las 76 postulaciones de buenas prácticas que se registran en la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades (DIFOCA), fueron seleccionadas 25 de estas, considerando sus puntajes de evaluación en el concurso, tanto las ganadoras y las que obtuvieron mención honrosa, así como otras que lograron ponderaciones favorables.

El esquema se compone de seis elementos, desde los cuales se ha revisado cada postulación:

1. El punto de partida de la experiencia: problemática, oportunidad, contexto, desafío.
2. La decisión que toma la UGEL sobre ese punto de partida: la solución, la alternativa elegida.
3. Lo tangible y reconocible que expresa la buena práctica.
4. Punto de llegada de la experiencia: el logro, la meta, el resultado directo.
5. Aprendizajes que destacan: qué lección se reconoce del proceso.
6. El resultado al que aspiran/aspiraban llegar con la buena práctica: la contribución a un resultado mayor, el objetivo final.

Cada buena práctica postulada está descrita en el documento bajo estos elementos y está expresada gráficamente del mismo modo:

ESQUEMA PARA CADA BUENA PRÁCTICA REVISADA



II) CONTRASTAR Y ANALIZAR LAS BUENAS PRÁCTICAS EN VIRTUD DE LOS EJES

Consiste en realizar un análisis de las Buenas Prácticas organizadas por categorías, en virtud de los ejes de la sistematización (lo visible, lo no visible, lo territorial).

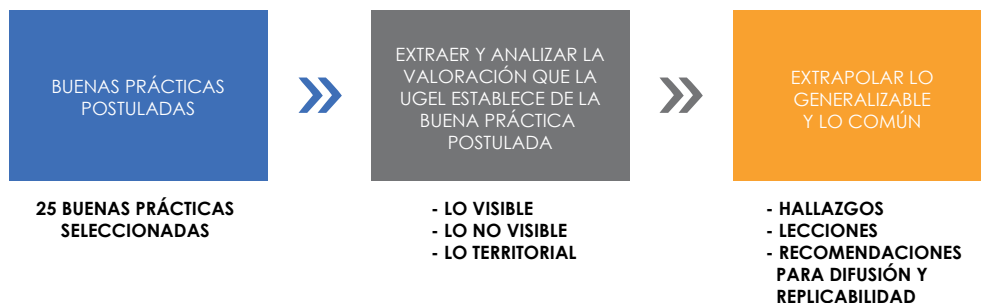
El insumo principal de este momento es el esquema descriptivo de la buena práctica realizada en el primer momento, los formatos relativos a los criterios de evaluación del concurso y las fichas de evaluación técnica llenadas por el jurado calificador.

Este momento permite, además, extraer la buena práctica que subyace a la postulación, así como acercarnos al objeto de la sistematización.

III) EXTRAER HALLAZGOS, LECCIONES APRENDIDAS Y ELEMENTOS DE REPLICABILIDAD

El análisis final pretende expresar el conocimiento generado tras la sistematización, plantear los aspectos comunes, visibilizados o no visibilizados de la buena práctica postulada, que puedan constituir un modelo de experiencias para difusión y replicabilidad.

De ese modo, los tres momentos pueden ser esquematizados de la siguiente forma:



Un punto a agregar en el diseño metodológico de la sistematización es la revisión de experiencias similares de reconocimientos de buenas prácticas en otras instituciones y al interior del sector educación.

Tanto desde la sociedad civil como desde el sector público, las instituciones están otorgando con más frecuencia reconocimientos de buenas prácticas, las cuales pueden darnos elementos de referencia para extraer algunos aspectos relevantes para el análisis:

A. Desde 2005, la organización Ciudadanos al Día (CAD) ha impulsado concursos anuales para identificar, premiar y difundir buenas prácticas en el sector público con un claro enfoque en la ciudadanía, y que destaquen por su efectividad, eficiencia e innovación. No es un hecho menor sostener que esa mirada desde el ciudadano desde 2005 fue una experiencia precursora, ocho años antes de la adopción de este lenguaje y modelo en la modernización de la gestión pública.

B. Otra experiencia relevante para contrastar es el de Creatividad Empresarial, impulsada por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas que, aunque con un claro sesgo del ámbito privado, fue incluyendo categorías ligadas a la gestión pública. Subrayamos de esta experiencia el hecho de que entre los criterios de evaluación utilizados priman en un 50 % del puntaje final de cada postulación la Innovación, la novedad, la exclusividad en la adopción de la idea e incluso en su comunicación hacia el ciudadano (su márketing). Solo un 25 % del puntaje está ligado a la eficiencia.

C. En el sector público, en los últimos años, han primado en concursos de esta índole el Ministerio de Trabajo, la Autoridad Nacional de Servicio Civil (Servir) y el Ministerio del Ambiente:

- El Ministerio de Trabajo, a través de su Concurso de Buenas Prácticas Laborales, plantea un reconocimiento en el ámbito público y privado en varias categorías laborales, del cual es posible destacar el hecho de que parte de la evaluación

efectuado por el jurado calificador supone una visita *in situ* de la experiencia.

- Servir recoge la experiencia del CAD sobre todo en términos de la definición de buena práctica y desde 2013 impulsa un concurso de esta índole, pero enfatizando en el papel de los gestores públicos en estas: además de la identificación, documentación, reconocimiento y difusión de prácticas, se visibiliza la necesidad de mirar la contribución de los gerentes públicos y de los gestores a cargo en el éxito de su efectividad y sostenibilidad.

- El Ministerio del Ambiente impulsa desde 2012 un concurso anual de buenas prácticas en la perspectiva de enfrentar el cambio climático en el medio rural con el propósito de valorar, recuperar y difundir no solo prácticas, sino –en este caso muy importante- saberes de las poblaciones en la acción de adoptar medidas de protección de los impactos de la variabilidad climática. Cabe reconocer que esa experiencia, además de los criterios tradicionales de innovación, efectividad, replicabilidad, que los concursos de esta naturaleza comparten, agregó el de incorporación del criterio de género e interculturalidad, derechos e inclusión social en su manera de evaluarlas, de modo que anexó un atributo a las experiencias que luego nos permite recuperarlas en el análisis de esta sistematización.

D. En el sector educación, reconocimientos de este tipo se originan en el ámbito de las prácticas docentes, donde se desarrollan concursos nacionales de buenas prácticas del quehacer docente con el objeto de identificar, visibilizar y reconocer innovaciones. Subrayamos de esta su centralidad en los logros de aprendizajes, anclaje que parece más natural al momento de pensar la contribución enseñanza-aprendizaje, pero que permite ratificar el objetivo final de la experiencia educativa, además de exigir en sus criterios de

evaluación que las postulaciones tengan una rigurosidad en la metodología pedagógica, implementar los procedimientos, la evaluación y las evidencias.

E. Finalmente, también cabe señalar que la iniciativa de la Red de EduGestores, red de gestión del conocimiento y espacio de interaprendizaje entre gestores educativos impulsada por la Unicef, la Universidad Ruiz de Montoya y el Proyecto Forge han venido propiciando la reflexión sobre las buenas prácticas en gestión educativa, sus características y maneras de evidenciarlas o reconocerlas. Vale subrayar de esta experiencia que se ha construido un marco de referencia conceptual en construcción participativa con los gestores de varias regiones, y merece atención la necesidad de que estas prácticas no sean solo “fotos del momento” bien captadas y muchas veces preparadas para dicha instantánea, sino que sea posible evidenciar en ellas su proceso, su panorama más amplio de aprendizaje, de enfrentamiento a la adversidad del contexto y del territorio.

Estos elementos pueden darnos luces al momento de generar recomendaciones para siguientes ediciones del Concurso de Buenas Prácticas sobre aquellas áreas, métodos y criterios de evaluación que pudieran ser incorporados para potenciar la experiencia del reconocimiento.

4. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR BUENA PRÁCTICA EN GESTIÓN DE UNA UGEL DESDE EL MINEDU?

CONCEPTUALIZACIÓN DE UNA BUENA PRÁCTICA

El Ministerio de Educación impulsó el reconocimiento a las buenas prácticas en gestión educativa de las UGEL partiendo de un marco de referencia que es pertinente desglosar para efectos de la revisión y análisis de la presente sistematización. Después de todo, es este marco de conceptos que se expresan en las definiciones, las categorías y los criterios de evaluación del concurso el que ha orientado la manera de describir las prácticas postuladas por parte de las UGEL.

Resaltaremos tres aspectos de ese marco conceptual:

A. La gestión educativa como objeto de las buenas prácticas se entiende como respuesta al servicio educativo en un escenario descentralizado.

B. Las prácticas en gestión educativa que se esperan de una UGEL, como instancia intermedia del sistema educativo, están orientadas al cumplimiento del rol asignado, frente a las instituciones educativas de su ámbito jurisdiccional, la administración y supervisión de los servicios que brindan, así como el proceso asumido para llegar a implementar dichas experiencias.

C. Las buenas prácticas se reconocen subrayando ciertos atributos de innovación, efectividad y sostenibilidad.

Sobre el primer aspecto, cabe resaltar que partir del servicio educativo, esto es, de las instituciones

educativas como principal usuario de la UGEL, provoca un cambio en la mirada antes centrada en aspectos administrativos a una que exige mirar su contribución a la provisión final del servicio (al *delivery* que el estudiante recibe). Ese cambio en el enfoque es visible en las postulaciones, y las UGEL utilizan el lenguaje de la producción de servicios, del enfoque de procesos, de la orientación al ciudadano, y van más allá de la descripción específica del cumplimiento de la función.

Colocar la mirada en el servicio supone centrarse en los aprendizajes, y esto no es algo secundario considerando la cultura tradicional de mirar la administración y lo institucional separado de la tarea pedagógica. No solo ello, además permite que la narración de los procesos se haga cada vez más desde la respuesta a la demanda, y no tanto desde la capacidad resolutoria, los recursos presupuestales o los mandatos normativos que las UGEL tienen. Ello igual se percibe todavía como una tensión, pero el hecho de haber colocado la noción del servicio educativo al centro de la práctica, ha teñido el concepto de la gestión educativa de la orientación a resultados.

Así, las buenas prácticas están asociadas a los aprendizajes como logro final del servicio educativo, la centralidad en atender la demanda de estudiantes, padres y madres de familia, docentes, directores, la articulación con otras instituciones y el enfoque territorial.

Sobre el segundo aspecto, cabe precisar que el Ministerio de Educación desde los últimos cinco años viene desplegando estrategias, lineamientos y normas relativas a fortalecer la gestión descentralizada, ubicando a las DRE y UGEL como actores centrales de esa política de acercar el servicio al ciudadano, es decir, garantizar la prestación de los servicios educativos con calidad y oportunidad. Cabe destacar el rol de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) cuyas funciones y responsabilidades se articulan a las de las UGEL, y es importante no perderlas de vista, más aún tomando en cuenta que el reconocimiento estuvo dirigido a las UGEL en esta primera edición del concurso, y no a las DRE.

Para el caso de la UGEL, su rol radica en ser una instancia de gestión descentralizada del Gobierno Regional donde se destacan las siguientes responsabilidades (establecidas en los Lineamientos de Gestión Descentralizada aprobados por resolución de Secretaría General N.º 938-2015-ED):

- Asegurar la continuidad del servicio educativo.
- Proveer servicios educativos.
- Supervisar la gestión de las instituciones educativas públicas y privadas.
- Atender solicitudes efectuadas por los administrados.

Esas responsabilidades que el Minedu ratifica para el rol de las UGEL está dando un mensaje del tipo de prácticas que se espera de parte de ellas: prácticas asociadas a servicios específicos.

Una manera de vincular responsabilidades con servicios puede ser graficada de la siguiente forma:

SERVICIOS Y RESPONSABILIDADES DE LAS UGEL



UGEL RESPONSABILIDADES (LINEAMIENTO DE GESTIÓN DESCENTRALIZADA RSG N.º 938 - 2015 - ED)



Estos tres tipos de servicios que podríamos extraer de las responsabilidades de las UGEL la caracterizan como una instancia responsable de la gestión de servicios educativos (asegurar su continuidad, proveerlos a través de las escuelas, supervisarlos y atender solicitudes o trámites relacionados con ellos). Dichos servicios pueden ser expresados en las tres categorías de buenas prácticas del concurso:

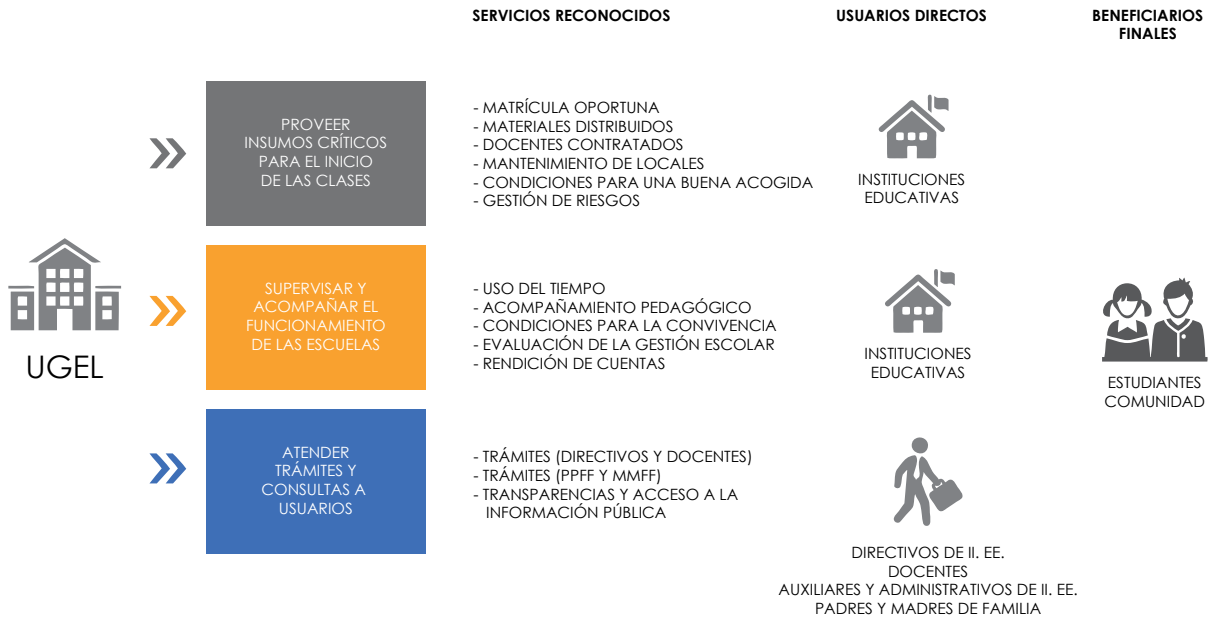
- Categoría 1. Prácticas asociadas a proveer insumos críticos para el inicio de las clases

- Categoría 2. Prácticas asociadas a supervisar y acompañar el funcionamiento de las II. EE.

- Categoría 3. Prácticas asociadas a atender trámites y consultas a usuarios

Cada uno de estos servicios puede especificarse en tipos de entregables o productos más detallados, que constituyen aquellos ámbitos reconocidos en el concurso para cada categoría, y en virtud de diversos usuarios o "clientes" de la UGEL:

SERVICIOS DE LA UGEL ESPECÍFICOS PARA TIPOS DE USUARIOS



Otra manera de sustentar y ratificar el marco de referencia utilizado para los ámbitos asociados a las buenas prácticas es la revisión de los indicadores de monitoreo que el Ministerio de Educación utiliza con mayor énfasis, actualmente, al momento de “medir el desempeño” de las UGEL.

a) Una de estas es Semáforo Escuela, una herramienta del Ministerio de Educación que permite conocer cómo funcionan las escuelas públicas de educación básica regular y cuáles son las condiciones en las que se brinda el servicio educativo. Tiene su mirada puesta en los insumos críticos para el servicio educativo, la gestión interna de las escuelas y la asistencia del director, docentes y estudiantes.

b) Otra es Compromisos de Desempeño, una herramienta de incentivos del sector educación que fomenta la gestión por resultados. Se han establecido compromisos de gestión (para fortalecer los insumos y los procesos), de producto (para vigilar que los servicios educativos lleguen oportunamente y con calidad) y de resultado

(para lograr la mejora de los aprendizajes en los estudiantes)

c) Otra es la referida a Compromisos de Gestión Escolar, referida a prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que los estudiantes aprendan; los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la institución educativa (IE) tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes.

Revisar estas herramientas puede permitirnos extraer aquellos ámbitos que son de mayor interés para el Ministerio de Educación al momento de medir el desempeño de una UGEL o de una IE asociada o lo que la UGEL debe hacer para que la escuela consiga un buen desempeño.

Una manera de visualizar esa vinculación puede ser la siguiente:

Mecanismo de monitoreo del Minedu	Indicadores	Servicios asociados a la UGEL utilizados en el Concurso de Buenas Prácticas	Servicios o productos específicos relacionados
Semáforo Escuela	Insumos mínimos para el desarrollo del servicio educativo	Proveer insumos críticos para el inicio de las clases (Categoría 1)	- Docentes contratados - Materiales distribuidos - Mantenimiento preventivo
	Gestión interna de la escuela	Supervisar y acompañar el funcionamiento de las II. EE. (Categoría 2)	- Uso del tiempo efectivo en aula
	Asistencia del director, docentes y estudiantes		- Monitoreo de la asistencia del docente, director y estudiantes
Compromisos de Desempeño	Tramo 1 y 4. Promover resultados educativos	Supervisar y acompañar el funcionamiento de las II. EE. (Categoría 2)	- Monitoreo asistencia docente, director estudiantes - Uso del tiempo efectivo en aula
	Tramo 2. Generar condiciones para el inicio del año escolar	Proveer insumos críticos para el inicio de las clases (Categoría 1)	- Docentes contratados - Materiales distribuidos - Mantenimiento preventivo
	Tramo 3. Fortalecer procesos de gestión en el año escolar (materiales, mantenimiento, contratación)		
Compromisos de Gestión Escolar	Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa		
	Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa	Supervisar y acompañar el funcionamiento de las II. EE. (Categoría 2)	- Acciones de monitoreo en torno a la matrícula oportuna
	Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa		- Uso del tiempo efectivo en aula
	Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje		- Gestión y planeamiento de las II. EE.
	Uso de herramientas pedagógicas por parte de los profesores durante la sesión de aprendizaje.		- Estrategias de acompañamiento pedagógico al director y docente
	Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje		
	Gestión del clima escolar en la institución educativa		- Estrategias para la buena acogida y favorecer el clima institucional de las II. EE.
	Implementación del Plan Anual de Trabajo (PAT)		- Gestión y planeamiento de las II. EE.

Hay un énfasis en aquellos indicadores asociados a los dos primeros servicios de las UGEL que fueron identificados para el Reconocimiento de Buenas Prácticas, en cambio, la temática referida a mejoras en la atención al ciudadano no está contempladas en estas mediciones.

Hasta ahora, podemos concluir que en el marco conceptual y de referencia utilizado, la gestión educativa cercana a las II. EE. se asocia con mayor fuerza al servicio educativo y sus resultados, y se valora, por ende, los servicios que presta la UGEL relacionados a la administración, gestión, supervisión (y atención de trámites en una mirada más interna) asociados a las escuelas y la comunidad.

Decir esto es apostar por una definición de la naturaleza de la UGEL y por una cartera específica de servicios: las experiencias postuladas por las UGEL pueden dar nuevos elementos para analizar y enriquecer la definición y la cartera señaladas.

Sobre el tercer aspecto, revisaremos el concepto de "buena práctica" que se utilizó. En ese sentido, el documento de sustento del concurso señalaba que una buena práctica era entendida como aquellas "actuaciones intencionadas que se trazan objetivos particulares bajo una estrategia o una metodología que resultan propicios y recomendables para el logro de resultados, pudiendo ser medida y percibida en un contexto concreto".

Una buena práctica así entendida se compone de estos atributos:

- Es Innovadora, cuando ha ensayado y puesto en marcha una ruta nueva, creativa.
- Es efectiva, cuando es medible en sus pasos (procesos) y logros (fines), con el menor costo posible (recursos).

- Es sostenible, cuando, a pesar de las contingencias que la generaron, puede permanecer en el tiempo y desarrollarse de manera continua.

Será una buena práctica en gestión educativa de una UGEL aquella actuación que, centrada en el servicio educativo, se realiza de manera visiblemente óptima (efectiva: contribuye a resultados, cuesta menos, se hace en menos tiempo, es medible, controlable), y/o si se realiza de manera innovadora (una nueva solución, pertinente al problema específico); y/o si instala nuevas formas de hacer las actividades y las aterriza en instrumentos, rutinas, planes, presupuestos.

Esa definición de buena práctica sostenida en esos atributos genera los criterios de evaluación utilizados en el concurso:

- Orientación a resultados
- Innovación y pertinencia
- Sostenibilidad

En las bases del reconocimiento, se le otorgó un valor casi homogéneo a los tres criterios, con una ponderación levemente mayor al criterio orientado a resultados (35 %; 30 % y 30 % del puntaje final, respectivamente). Un 5 % restante estaba asociado a criterios de forma.

Es relevante considerar también que el esfuerzo que se deseaba realizar era el de reconocer buenas prácticas como una definición que no puede ser homologada a una función regular de la UGEL, a una acción cotidiana y rutinaria para las UGEL del país, sino a prácticas que intencionadamente se trazan para resolver un problema específico de la gestión educativa en el territorio, generando una solución que, en su manera de abordarse y en los logros que alcanza, demuestra creatividad, innovación y sostenibilidad.

La pertinencia territorial o la replicabilidad no eran dimensiones presentes de manera tan clara y explícita, sobre todo porque el concurso era una primera edición que esperaba incentivar la postulación de experiencias aun si estas no contaban con evidencias de que sean generalizables. La primera fue abordada como parte del segundo criterio de evaluación, aunque con menos presencia, y tuvo un mejor tratamiento cuando se destacó una buena práctica bajo un "nuevo" criterio de desafío territorial, pese a que no se habían definido los elementos que la caracterizaban.

Volveremos a usar estos aspectos del marco conceptual al momento de contrastar las buenas prácticas postuladas e identificar hallazgos con respecto a las lecciones aprendidas.

5. ¿CUÁLES SON Y EN QUÉ CONSISTEN LAS BUENAS PRÁCTICAS? PARTICULARIDADES RELEVANTES DE LAS 25 BUENAS PRÁCTICAS SELECCIONADAS

La sistematización se centra en 25 buenas prácticas seleccionadas por ser las que obtuvieron el mayor puntaje, y constituye el universo de experiencias a ser revisadas. Como ya se ha señalado, el abordaje a estas se ha desarrollado a partir de los documentos de postulación de cada UGEL.

La distribución de las 25 buenas prácticas seleccionadas entre las 3 categorías del concurso es la siguiente:

Categoría	Porcentaje	Postulaciones seleccionadas
1. Contribución al Buen Inicio del Año Escolar (BIAE)	16 %	4
2. Acompañamiento pedagógico y monitoreo a las II. EE.	44 %	11
3. Mejora en atención y orientación al ciudadano	40 %	10
Total	100 %	25

Asimismo, cabe señalar que las 25 postulaciones seleccionadas provienen de 10 regiones del país, bajo esta distribución:

Región	Número	Región	Número
Lima Metropolitana	9	Piura	2
Tacna	4	Arequipa 1	
Cajamarca	2	Lima Región	1
Cusco	2	San Martín 1	
Callao	2	Amazonas 1	

La asignación de puntajes se desarrolló de la siguiente forma:

Matriz de puntajes asignados en la evaluación final del Reconocimiento de Buenas Prácticas 2016

N.º	Región	UGEL	Nombre de la buena práctica	Categoría 1 BIAE 2 II. EE. 3 Ciudadano	Criterios de evaluación				Total 100 pts.	Puesto
					Forma 5 pts.	Vinculación a resultado 35 pts.	Innovación Pertinencia 30 pts.	Sostenibilidad 30 pts.		
1	Amazonas	Rodríguez dM	Práctica Innovadora CREA	3	4	25	25	26	80	MH3
2	Arequipa	Arequipa Sur	Acorlando brechas de educación básica rural	1	3	20	20	20	63	
3	Cajamarca	Cutervo	Promotores educativos distritales	2	3	30	28	30	91	
4	Cajamarca	Jaén	MIAU	3	5	25	30	15	75	
5	Cusco	Cusco	Mejora de la práctica pedagógica en aula	2	5	35	25	20	85	
6	Cusco	La Convención	Construcción del Currículo EIB Amazónico	2	5	35	30	30	100	
7	Lima M	UGEL 01	Redes educativas con enfoque territorial	2	5	20	20	30	75	
8	Lima M	UGEL 06	ECE y mantenimiento local escolar	1	4	25	15	25	69	
9	Lima M	UGEL 06	Docente Fortaleza	2	3	25	10	15	53	
10	Lima M	UGEL 06	SIAGIE	3	5	35	25	30	95	
11	Lima M	UGEL 06	Sistema de Contratación Docente (SISCOND)	3	4	30	25	20	79	
12	Lima M	UGEL 06	Plataforma Hablemos de Educación	3	5	20	30	20	75	
13	Lima M	UGEL 06	Gestión de riesgo eficiente	3	4	25	20	18	67	
14	Lima M	UGEL 07	Cero Chatarra	1	4	20	20	20	64	MH1
15	Lima M	UGEL 07	Articulación EBA - EBR - CETPRO	2	4	20	20	20	64	
16	Lima Región	Huaura	A un clic de las instituciones educativas	3	5	20	20	20	65	
17	Callao	Ventanilla	Modelo de gestión de la calidad	2	4	26	22	20	72	
18	Callao	Ventanilla	Gestión en Tiempo Real	3	5	35	30	30	100	G3
19	Piura	Morropón	Potenciando el liderazgo directivo	2	4	23	28	25	80	G2
20	Piura	Tambogrande	Porque tu tiempo es valioso	3	5	20	25	20	70	
21	San Martín	Lamas	Optimizando la distribución de materiales	1	5	30	20	20	75	G1
22	Tacna	Basadre	Semáforo Escuela	2	4	30	28	26	88	MH2
23	Tacna	Basadre	Mesa de Partes Itinerante	3	5	15	20	10	50	
24	Tacna	Basadre	UMC local	2	5	35	30	30	100	
25	Tacna	Tacna	Plan Asistencia Técnica Integral a II. EE.	2	5	35	20	10	70	

G: Ganador
MH: Mención Honrosa

5.1. CATEGORÍA 1

BUENAS PRÁCTICAS QUE FAVORECEN LA PROVISIÓN EFECTIVA Y OPORTUNA DEL SERVICIO EDUCATIVO, ASEGURANDO LOS PRINCIPALES INSUMOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La categoría 1 estuvo vinculada a la provisión de insumos críticos para el Buen Inicio del Año Escolar, considerando que este es uno de los momentos claves del año en materia del servicio educativo, y que exige tareas de despliegue organizadas en toda la jurisdicción de una UGEL, de modo que se asegure aspectos críticos tales como:

- Acciones de promoción, fiscalización y sensibilización sobre la matrícula escolar oportuna y sin condicionamiento.
- Acciones preventivas y de respuesta orientadas al mantenimiento y el acondicionamiento de los locales escolares, asegurando criterios de higiene y seguridad.
- Acciones para la distribución oportuna, redistribución y/o almacenamiento de los materiales y textos educativos.
- Acciones de contratación y/o nombramiento de docentes de manera oportuna desde el primer día de clases.

En términos de la oferta de servicios identificada en el acápite anterior, esta categoría respondía a reconocer buenas prácticas ligadas a acciones de las UGEL, como responsables de garantizar el inicio y la continuidad del servicio educativo, teniendo como su principal usuario a las instituciones educativas.

Si bien se seleccionaron cuatro (4) postulaciones de esta categoría del total del universo seleccionado para la sistematización (25), para efectos del análisis se sumarán dos (2) adicionales postuladas a otras categorías, dado que el objeto de estas prácticas se relacionan con insumos críticos para el inicio de clases (contratación docente y gestión de riesgos).

PROVEER INSUMOS
CRÍTICOS PARA EL
INICIO DE LAS CLASES

- **Matrícula oportuna**
- **Materiales distribuidos**
- **Docentes contratados**
- **Mantenimiento de locales**
- **Condiciones para una buena acogida**
- **Gestión de riesgos**

Postulaciones de buenas prácticas asociadas a la categoría 1

N.º	Región	UGEL	Nombre de la buena práctica postulada
2	Arequipa	Arequipa Sur	Acortando brechas educación inicial rural
8	Lima M	UGEL 06	ECE vinculada al desempeño de ejecución del programa de mantenimiento de locales escolares
14	Lima M	UGEL 07	Cero Chatarra
21	San Martín	Lamas	Optimizando la distribución de materiales
Añadidas en la sistematización por corresponder al ámbito de la categoría 1:			
11	Lima M	UGEL 06	Sistema de contratación docente SISCOND <i>Postulada en la categoría 3</i>
13	Lima M	UGEL 06	Gestión de riesgo eficiente <i>Postulada en la categoría 3</i>

A partir de la estructura definida para cada sistematización, se describen las seis:

BP N.º 2: ACORTANDO BRECHAS, HACIA EL FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN RURAL REGIÓN AREQUIPA - UGEL AREQUIPA SUR

Metas propuestas

El resultado que se traza la UGEL es reducir la brecha existente entre los servicios educativos en el ámbito rural y el ámbito urbano, partiendo de reconocer las limitaciones de la educación rural en dicho espacio territorial: insuficiencia en la cobertura de plazas docentes, reducidas metas de atención en las II. EE. unidocentes y/o multigrado, infraestructura inadecuada y débil involucramiento de los actores locales. En ese sentido, se busca gestionar una iniciativa que promueva la educación rural en la agenda del territorio, que se oriente a potenciar el factor humano, la biodiversidad sociocultural y las alianzas estratégicas

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

Se adopta una estrategia que genere condiciones para el Buen Inicio del Año Escolar en las II. EE. de las localidades de la zona rural de los distritos de San Juan de Tarucani y Chiguata.

¿En qué se expresa?

En la adopción de un plan para el desarrollo de condiciones para el Buen Inicio del Año Escolar en ambos distritos, con la participación de los actores educativos y comunitarios

¿Cómo se realizó?

Se inicia con un diagnóstico situacional de los servicios educativos rurales en cada distrito (2015 y 2016 respectivamente) que revalora la potencialidad de los contextos rurales y sus características socioculturales para adoptar respuestas educativas acordes a dicha diversidad. Se enfatiza la sensibilización a las autoridades, funcionarios de la UGEL y actores comunitarios como una estrategia central. Se impulsa la generación de alianzas estratégicas entre los actores para definir compromisos conjuntos.

Aprendizajes resaltados

- La potencialidad del trabajo conjunto, tanto al interior de la UGEL como en la relación con otras instituciones.
- La necesidad de priorizar la atención de los servicios educativos hacia las poblaciones más vulnerables.
- El valor del diálogo para generar consensos y comprometer a las autoridades locales y las comunidades.

Logros señalados

- Se han generado condiciones óptimas para el Buen Inicio del Año Escolar en ambos distritos (matrícula, cobertura de maestros, acondicionamiento de locales escolares, distribución de materiales educativos).
- Se logran canales y mecanismos fluidos de comunicación y coordinación interinstitucionales con las autoridades locales y las comunidades campesinas.
- Se advierten altos niveles de sensibilización y satisfacción de parte de la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia)

BP N.º 8: EVALUACIÓN CENSAL DE ESTUDIANTES VINCULADA AL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DE LOCALES ESCOLARES REGIÓN LIMA METROPOLITANA - UGEL 06

Metas propuestas

La práctica plantea demostrar la contribución del desempeño en la mejora de la infraestructura educativa en los resultados de aprendizajes de los estudiantes medidos en la Evaluación Censal de Estudiantes de las II. EE. de la jurisdicción de la UGEL 06.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

El factor de mejora que se visibiliza en la BP recae en asignar directamente recursos a las Instituciones Educativas para la planificación y ejecución de acciones de mantenimiento de sus locales.

¿En qué se expresa?

Se desarrolla el Programa de Mantenimiento de Locales Escolares mediante acciones que permitan asegurar aulas ventiladas e iluminadas; servicios higiénico en condiciones y en cantidad suficiente; abastecimiento continuo e ininterrumpido de agua y energía eléctrica, pintado de aulas y ambientes comunes; eliminación de material en desuso, etc., que permitan generar ambientes agradables y renovados para el desempeño de los estudiantes.

¿Cómo se realizó?

Desde 2014, en una primera experiencia de aprendizaje, y luego en 2015-I y 2015-II, se asignan los recursos a las II. EE. a través de sus comités de mantenimiento, luego de un análisis de las carencias en los locales escolares en zonas urbanas consolidadas y en áreas rurales, así como de los riesgos de zonas amenazadas por fenómenos naturales. La UGEL constituye un Equipo de Soporte del Servicio Educativo (ESSE) que pone el énfasis en la capacitación, asesoría, supervisión *in situ* y evaluación de las acciones y gastos realizados por las II. EE.

Aprendizajes resaltados

- Los actores de las II. EE. que constituyen los comités de mantenimiento necesitan capacitación y acompañamiento para asegurar la integralidad de las acciones y evitar el desvío o la atomización de los recursos asignados.
- El rol del gobierno local y las Apafa como veedores del desempeño del Programa de Mantenimiento es clave y necesita potenciarse.

Logros señalados

El logro alcanzado es la contribución positiva a los resultados de aprendizajes de la ECE aplicada en 2015 a los estudiantes de las II. EE. donde el Programa de Mantenimiento de Locales Escolares se desarrolló.

También se evidencia tiempos menores en la ejecución de los recursos debido al acompañamiento permanente de la UGEL.

BP N.º 14: CERO CHATARRA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Región Lima Metropolitana - UGEL 07

Metas propuestas

Se busca recuperar espacios educativos en las II. EE. donde se ha generado la acumulación y el desorden del mobiliario y equipamiento en desuso, convirtiéndose no solo en un factor negativo para las condiciones de aprendizaje de los estudiantes, sino en un riesgo de salud pública para la comunidad educativa.

Se plantea aprovechar pedagógicamente los espacios que se recuperen y garantizar mejores condiciones de salud y seguridad para la comunidad educativa.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

Adoptar una estrategia de Cero Chatarra en las II. EE. con la generación de alianzas estratégicas a nivel local.

¿En qué se expresa?

En un despliegue de cero costo generado por el involucramiento de gobiernos locales y ONG de la zona y de alto impacto para la comunidad educativa que se centre en remover mobiliario en desuso de las II. EE.

¿Cómo se realizó?

La UGEL plantea una estrategia articulada con algunas ONG, empresas privadas y autoridades locales, para lo cual desarrolla acciones de sensibilización dirigidas a los directivos de las II. EE. y se propone una ruta que les facilite la reubicación del mobiliario y la implementación de los operativos en cada IE, en el marco de la normativa vigente

Una acción adicional fue la de sugerir el aprovechamiento de los espacios para labores pedagógicas.

Aprendizajes resaltados

- La experiencia tuvo antecedentes fallidos de implementación de planes que no rindieron frutos por la carencia de recursos económicos (o la desigualdad en su generación, por parte de aquellas II. EE. que sí recaudan ingresos propios), por el temor de los directivos, e incluso con una primera experiencia de remoción de mobiliario y limpieza en una IE que tuvo un costo de S/6000.
- La UGEL piensa en la sostenibilidad de una estrategia y busca alianzas para lograr un costo cero.
- Se necesita reducir incertidumbre y miedos en los actores educativos de las II. EE. flexibilizando normas de control que les impidían resolver la problemática de esta acumulación.

Logros señalados

El logro se expresa en el 94 % de las II. EE. de la jurisdicción de la UGEL 07 que cuentan, a cero costo, con espacios recuperados y habilitados para las tareas pedagógicas y la generación de condiciones saludables y de seguridad para los estudiantes.

BP N.º 21: OPTIMIZANDO LA DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES Y RECURSOS EDUCATIVOS EN LAMAS REGIÓN SAN MARTÍN - UGEL LAMAS

Metas propuestas

Se busca contribuir a mejorar las condiciones para el Buen Inicio del Año Escolar, priorizando la optimización de uno de los procesos claves definidos en la Matriz de Gestión Descentralizada (MGD), como parte de una agenda concertada de manera intergubernamental: la distribución y entrega oportuna de materiales y recursos educativos a las instituciones educativas de un territorio.

La problemática identificada se basó en la complejidad de la dispersión geográfica de las II. EE. en la zona rural de Lamas (alcanza el 85 % del total de II. EE. de la provincia) y en el reconocimiento de múltiples factores y procesos involucrados en los nudos críticos que impedían la oportuna distribución de los materiales.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

La optimización de un proceso de gestión, como parte de una cadena de valor de producción del servicio educativo, con la adopción de prácticas y mecanismos de medición, mejora continua y control de procesos y procedimientos de la UGEL.

¿En qué se expresa?

En mejoras estructuradas, articuladas con otros actores, y medibles que permitan normalizar y mejorar el proceso de gestión a cargo de la UGEL Lamas en la distribución y entrega oportuna de materiales educativos.

¿Cómo se realizó?

El desarrollo de la BP resalta la necesidad de conocer adecuadamente el problema: medir y entender las barreras que impedían el resultado. En base a ello, se disponen dos estrategias: i) recomponer los pasos del procedimiento de logística, con los recursos y personal existentes) desencadenando cambios en el planeamiento, la programación financiera, el diseño de rutas, el acondicionamiento de almacenes, y otros procedimientos y ii) fortalecer la articulación intergubernamental, poniendo a la UGEL como engranaje de la mejora entre su propia administración, y el gobierno local, las redes educativas y la sociedad civil.

Aprendizajes resaltados

- La mirada hacia la mejora continua es uno de los aprendizajes más valiosos que la UGEL señala.
- Un proceso optimizado de gestión necesita mecanismos reales y efectivos de control y vigilancia ciudadana como parte de la dinámica de monitoreo.

Logros señalados

La práctica permitió reducir de 81 días (en el 2013) a 24 días (en el 2016) el tiempo de distribución de materiales educativos desde la UGEL Lamas a las IIEE de la provincia. Es preciso considerar que el promedio nacional en el 2013 rondaba los 110 días aproximadamente, según refieren en la postulación.

BP N.º 11: SISTEMA DE CONTRATACIÓN DOCENTE SISCOND REGIÓN LIMA METROPOLITANA - UGEL 06

Metas propuestas

Se señala que la problemática central reside en los retrasos y errores en el procedimiento de adjudicación de plazas docentes que generaba colas y malestar en los maestros al inicio del año, situación que la comisión de contratos de la UGEL decidió enfrentar.

El logro final de una solución sobre esta materia apunta a que este paso en el proceso de contratación docente permita que los maestros inicien sus labores oportunamente al inicio del año escolar.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

Se presenta la BP alrededor de la optimización del procedimiento de adjudicación de plazas en la UGEL que permite una mejor atención a los docentes para la emisión de sus resoluciones y un control más eficiente del otorgamiento de las plazas.

¿En qué se expresa?

En el diseño y adopción de un sistema de información integrada y en línea que permite vincular bases de datos entre el sistema NEXUS y el sistema institucional de la UGEL para optimizar los tiempos de atención a los docentes en la adjudicación de sus plazas y resoluciones.

¿Cómo se realizó?

Se planteó un proceso participativo al interior de las áreas involucradas, que generó sensibilización, capacitación y planificación en la adopción del nuevo sistema; sumado a mejoras en la adquisición de equipos de cómputo y conexión a Internet.

Aprendizajes resaltados

- El valor de la información que provee el sistema como herramienta para el control de un determinado procedimiento.
- La mirada central del cambio apunta a concebir al docente como un usuario de la UGEL, de modo que mejorar su experiencia cuando es atendido por la UGEL constituyó un elemento movilizador.

Logros señalados

El tiempo para la adjudicación de las plazas docentes y la emisión de las resoluciones fue disminuido por la adopción del sistema. Se consigna como medida de verificación una reducción del tiempo de atención a los docentes para este tema de 10 a 1 minuto en promedio.

BP N.º 13: GESTIÓN DEL RIESGO EFICIENTE COMO CONDICIÓN PARA LA MEJORA DE APRENDIZAJES REGIÓN LIMA METROPOLITANA - UGEL 06

Metas propuestas

Contribuir a la mejora del servicio educativo en las instituciones educativas a través de una infraestructura adecuada que brinde condiciones de seguridad, salubridad y confort a los estudiantes, que conlleve a reducir la deserción escolar y a mejorar los aprendizajes.

El logro consiste en crear mejores condiciones, tanto al inicio como durante el año escolar, considerando que existe poca capacidad de respuesta ante emergencias, desastres o riesgos naturales (como los huacos) y la alta vulnerabilidad de la infraestructura en las II. EE.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

Fortalecer las capacidades de las II. EE. que tienen una alta vulnerabilidad frente a riesgos de desastres a fin de adoptar acciones de gestión de riesgos de desastres, focalizadas en las redes educativas 18, 19 y 20 del distrito de San Juan de Lurigancho.

¿En qué se expresa?

Acompañar a las II. EE. focalizadas para establecer planes de respuesta y rehabilitación, equipos de gestión de riesgos, operatividad de los Centros de Operaciones de Emergencias (COE), recalendarización de horas pedagógicas, brigadas de alumnos constituidos y simulacros institucionalizados.

¿Cómo se realizó?

Se partió por identificar las escuelas con mayor vulnerabilidad frente a huacos y otros desastres, centrandolo en la localidad de Chosica, y en virtud de ello adoptar acciones hacia la comunidad educativa para sensibilizarla con relación a esta temática, así como fortalecer capacidades en los directivos y docentes para diseñar y proyectar planes de gestión de riesgos. Un factor importante de la práctica consistió en articular esfuerzos con los bomberos, el sector salud, el municipio, ONG de la zona, cooperación internacional y otros.

Aprendizajes resaltados

- El valor del trabajo en equipo y la articulación con instituciones.

Logros señalados

Las 49 escuelas focalizadas en las redes 18, 19 y 20 de San Juan de Lurigancho y Chosica cuentan con un mejor manejo de los instrumentos de gestión de riesgo de desastres, que permite condiciones favorables para la mejora de los aprendizajes.

5.2. CATEGORÍA 2

BUENAS PRÁCTICAS QUE FAVORECEN LA GESTIÓN DE LOS APRENDIZAJES

La categoría 2 estuvo vinculada a prácticas asociadas a la supervisión y monitoreo de las instituciones educativas orientadas a mejorar la práctica pedagógica del docente, el liderazgo del directivo, el uso adecuado de los materiales y recursos educativos, así como a las acciones de convivencia escolar democrática que contribuyen a lograr mejoras en los aprendizajes de los estudiantes, de modo que se asegure aspectos críticos tales como:

- Acciones de reflexión y de balance de los resultados de la ECE que han conducido al establecimiento de metas que se expresan en el plan de monitoreo.

- Acciones de monitoreo a los directivos y docentes en el cumplimiento de la calendarización, uso de herramientas pedagógicas y empleo de materiales y recursos educativos durante las sesiones de aprendizaje.

- Acciones de articulación y generación de redes de interaprendizaje entre instituciones educativas, que responden a un enfoque territorial y a sus características sociales y culturales.

En términos de la oferta de servicios identificada en el acápite anterior, esta categoría respondía a reconocer buenas prácticas ligadas a acciones de las UGEL, como responsables de monitorear y supervisar el funcionamiento de las escuelas, teniendo como su principal usuario a las instituciones educativas.

11 postulaciones se ubican en esta categoría del total del universo seleccionado para la sistematización (25):

N.º	Región	UGEL	Nombre de la buena práctica postulada
3	Cajamarca	Cutervo	Promotores Educativos Distritales
5	Cusco	Cusco	Mejora de la práctica pedagógica en aula
6	Cusco	La Convención	Construcción del Currículo EIB Amazónico
7	Lima M	UGEL 01	Redes educativas con enfoque territorial
9	Lima M	UGEL 06	Docente Fortaleza
15	Lima M	UGEL 07	Articulación EBA-EBR-CETPRO
17	Callao	Ventanilla	Modelo de gestión de la calidad
19	Piura	Morropón	Potenciando el liderazgo directivo
22	Tacna	Basadre	Semáforo Escuela
24	Tacna	Basadre	UMC local
25	Tacna	Tacna	Plan de Asistencia Técnica Integral a II. EE.

A partir de la estructura definida para cada sistematización, se describen las 11:

BP N.º 3: MEJORAMOS LA GESTIÓN Y EL DESEMPEÑO DOCENTE Y DIRECTIVO CON LA PARTICIPACIÓN DE PROMOTORES EDUCATIVOS DISTRITALES REGIÓN CAJAMARCA - UGEL CUTERVO

Metas propuestas

Contribuir al desempeño docente en las II. EE. y, a través de ello, al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

Sostener en el tiempo y haber fortalecido la figura del Promotor Educativo Distrital, un agente de cambio que cuenta con una amplia legitimidad de la comunidad educativa local y de los docentes, con el objetivo de resolver problemas de las escuelas, servir de nexo con la UGEL y monitorear y acompañar a directores y docentes de las II. EE. de la provincia de Cutervo.

¿En qué se expresa?

Los promotores educativos distritales son reconocidos como los principales agentes de cambio y como figuras que contribuyen a solucionar problemas que se presentan en las escuelas de la provincia.

¿Cómo se realizó?

Es una práctica sostenida en el tiempo que da respuesta a una problemática territorial de una de las provincias de la región, que cuenta con una legitimidad en las comunidades (los maestros y miembros de la comunidad los eligen, a su vez, la UGEL los oficializa). A los promotores educativos se les encarga tareas de monitoreo, supervisión, acompañamiento, encargos administrativos, resolución de conflictos, entre otras tareas.

Aprendizajes resaltados

- Es necesario descentralizar la administración y operación de la UGEL a un nivel más cercano con relación a las escuelas, que permita resolver problemas, canalizar demandas y agilizar comunicaciones.
- La legitimidad de la comunidad y de los docentes para reconocer a los "mejores maestros", como sus pares para encargarles este rol, contribuye a analizar la figura de los acompañantes pedagógicos.

Logros señalados

La presencia de los promotores educativos distritales ha permitido desarrollar capacitaciones y actualizaciones al personal directivo y docente, ampliar y mejorar las metas de monitoreo y acompañamiento pedagógico, tratar oportunamente casos de salud, violencia, acoso, conflictos, y que las II. EE. cuenten con iniciativas innovadoras. Otro de los logros es que esta práctica esté siendo sostenida y replicada en las demás UGEL de la región.

BP N.º 5: MEJORANDO NUESTRA PRÁCTICA PEDAGÓGICA Y GESTIÓN DEL AULA REGIÓN CUSCO - UGEL CUSCO

Metas propuestas

Mejorar la práctica pedagógica de los docentes.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

Optimizar las acciones de monitoreo, como el recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos para la toma de decisiones en la IE, y de acompañamiento, como el intercambio de aprendizajes entre el acompañante-docente de forma horizontal, integrándolas en favor de los docentes y sus prácticas en el aula, de manera que genere un clima colaborativo.

¿En qué se expresa?

En un plan integral de monitoreo y acompañamiento a los docentes de las II. EE. focalizadas (el valor clave del plan reside en la potencia de complementar el monitoreo y el acompañamiento) desarrollado a través de la adopción de un protocolo consensuado con las II. EE. y la capacitación y sensibilización a los acompañantes de la UGEL, los directivos y los docentes en su uso y beneficios, así como visitas y asesorías personalizadas.

¿Cómo se realizó?

Se plantea desde el inicio cambiar el enfoque, el estilo y los mecanismos de acompañamiento y monitoreo para asegurar horizontalidad. Bajo ese nuevo plan, se focalizan las II. EE., se sensibiliza a los acompañantes, docentes y directivos, y se adopta consensuadamente un protocolo.

Aprendizajes resaltados

- La potencia de integrar el acompañamiento y monitoreo a la práctica docente sin mediar jerarquías o supervisión vertical.
- El uso de tecnologías educativas ayuda en la tarea del acompañamiento y monitoreo.
- La práctica se asumió sin asignación adicional de presupuesto, ya que se apoyó en alianzas estratégicas.

Logros señalados

Conseguir mejoras en la práctica pedagógica de los docentes en el desarrollo de los seis procesos pedagógicos en sus sesiones de aprendizaje (80-90 % de los docentes), el uso de recursos y materiales educativos (70-90 % de los docentes) y acompañamiento pedagógico al 100 % de los maestros de los PRONOEI y los CEBE a nivel provincial.

Se evidencian mejoras en los aprendizajes de los estudiantes medidos en la ECE.

BP N.º 6: CONSTRUCCIÓN DEL CURRÍCULO EIB AMAZÓNICO REGIÓN CUSCO - UGEL LA CONVENCIÓN

Metas propuestas

Orientar la formación integral de los estudiantes amazónicos en La Convención que responda a su contexto social, cultural y lingüístico, considerando la biodiversidad de la zona y la urgente necesidad de que el servicio educativo atienda la diversidad de dicho contexto y a los siete grupos étnicos que lo conforman: matchigenka, yine, asháninka, piro, nanty, nahua.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

Sostener la adopción de un Currículo EIB Amazónico construido y validado con la comunidad local a través de espacios de reflexión con los agentes de la comunidad, capacitación y acompañamiento a los docentes, organización del tiempo (horas escolares para el tratamiento de lenguas) y distribución de los espacios educativos en las II. EE. (aulas sectorizadas por áreas).

¿En qué se expresa?

En la validación de un instrumento curricular que atiende la diversidad social, cultural y lingüística de La Convención.

¿Cómo se realizó?

La práctica tiene como antecedente la construcción del Currículo EIB Amazónico de 2012 y 2013 impulsado por la DRE, la UGEL y con el apoyo de la Unicef y la Municipalidad Distrital de Echarati, a través de diversos espacios de reflexión, recojo y consenso local con los pueblos involucrados, y estrategias pedagógicas con los docentes para su adopción e implementación en el aula.

Aprendizajes resaltados

- La base de la experiencia reside en la participación y movilización de los actores como agentes responsables del servicio educativo (DRE, UGEL) y para empoderarlos en la necesidad de adoptar un currículo pertinente, que ha permitido la sostenibilidad de la experiencia.
- El diseño de la propuesta curricular y su puesta en marcha no son suficientes si no se abordan aspectos de la gestión administrativa e institucional en las II. EE., UGEL y DRE asociadas.

Logros señalados

Los docentes de las 64 II. EE. de EIB de La Convención planifican sus sesiones de aprendizaje e implementan estrategias pedagógicas en virtud del Currículo EIB Amazónico, instrumento construido y validado con la comunidad, sostenido desde su formulación (2013) hasta la actualidad, y que tiene como ejes el fortalecimiento de la identidad, el rescate de los saberes locales y el desarrollo de la conciencia ambiental en los estudiantes.

BP N.º7: GESTIONANDO APRENDIZAJES DESDE LAS REDES EDUCATIVAS CON ENFOQUE TERRITORIAL REGIÓN LIMA METROPOLITANA - UGEL 01

Metas propuestas

Frente a las limitaciones institucionales de la UGEL 01 para darse abasto en el área de gestión pedagógica para la asistencia técnica a las II. EE., se busca una alternativa que permita optimizar las condiciones de aprendizaje de las instituciones educativas de EBR, EBE, EBA y CETPRO de la jurisdicción de la UGEL 01.

El ámbito geográfico de la UGEL 01 es complejo por su dispersión, asimismo, el tamaño del equipo pedagógico de la DRE (20 personas para atender al 100 % de las II. EE.) y las intervenciones asignadas (EBR, EBA, EBE, etc.) exhiben esfuerzos desarticulados.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

Asignar un rol preponderante a las redes educativas que conlleve la superación de su visión fragmentada por niveles educativos a fin de que se centren en el ámbito administrativo, en tanto se constituyan como unidades de costeo, y se conviertan en agentes responsables de acompañar las estrategias de innovación pedagógica e institucional en las II. EE.

¿En qué se expresa?

Un modelo de gestión de la acción pedagógica de la UGEL 01 a través de 26 redes educativas que se reorganizan formalmente para atender los temas pedagógicos y asistir territorialmente a las II. EE. de su ámbito, sin mediar niveles o especialidades, a través de equipos multidisciplinarios y equipos de monitoreo y asistencia técnica (EGIMAT).

¿Cómo se realizó?

Se hace un diagnóstico de la capacidad resolutoria de la UGEL 01 para atender a las II. EE. y se busca alternativas para potenciar su rol usando las condiciones existentes en el territorio, como son las redes educativas. Se plantea un nuevo modelo pedagógico descentralizado, en el marco de lo impulsado por la DRELM, replanteando el rol de las áreas pedagógicas en la UGEL y en las redes, conformando equipos multidisciplinarios.

Aprendizajes resaltados

- El valor del interaprendizaje institucional a través del intercambio de saberes y experiencias entre las II. EE. y redes educativas.
- El enfoque territorial permite contextualizar y diversificar la atención a las necesidades particulares.

Logos señalados

26 redes educativas se oficializan con el nuevo enfoque territorial de trabajo en equipos de monitoreo y asistencia técnica a las II. EE. que contribuyen a mejorar experiencias de gestión e innovación en las escuelas y mejorar aprendizajes (evidenciadas en resultados de la ECE).

BP N.º 9: DOCENTES FORTALEZA, ESTRATEGIA PEDAGÓGICA DE INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES REGIÓN LIMA METROPOLITANA - UGEL 06

Metas propuestas

Mejorar la práctica pedagógica de los docentes de todas las redes educativas del ámbito de la UGEL 06.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

Seleccionar docentes con alto desempeño bajo la figura de Docentes Fortaleza y asignarles ámbitos territoriales en redes educativas para el acompañamiento y monitoreo pedagógico de los docentes de las II. EE., desarrollando acciones de interaprendizaje.

¿En qué se expresa?

Docentes Fortaleza cubre metas de atención de acompañamiento y monitoreo pedagógico a los docentes, complementando las acciones de la UGEL. Se focalizaron los distritos de Cieneguilla, Lurigancho, Chosica y Ate.

¿Cómo se realizó?

Desde 2012, luego de un diagnóstico sobre la situación del quehacer pedagógico de los docentes de los diferentes niveles educativos, se identifica un grupo de docentes de alto desempeño denominado "maestras exitosas", que desplegaron acciones de capacitación y réplica, pasando de ser 16 a 32 en 2013. Durante los años 2014 y 2015, la selección se amplió al nivel de secundaria y ya bajo la denominación de Docentes Fortaleza, se asignó 1 por cada Red Educativa, con la misión de desarrollar talleres, visitas, grupos de interaprendizaje y la asistencia técnica a las II. EE.

Aprendizajes resaltados

- Es necesario invertir en estrategias de estimulación, reconocimiento y horizontalidad en el trato a los docentes, motivando con ellos una cultura de interaprendizaje

Logros señalados

Se ha logrado que los Docentes Fortaleza del ámbito de la UGEL 06 acompañen y monitoreen al 95 % los docentes de primaria y secundaria, bajo un enfoque territorial en redes educativas, e instalar una sostenibilidad meritocrática, ya que reciben el respaldo, el incentivo y el reconocimiento de la UGEL y la comunidad, así como la priorización en la designación de cargos de mayor responsabilidad y capacitaciones.

También se señala un incremento en la mejora de los aprendizajes de las II. EE. del ámbito de la UGEL.

BP N.º 15: ARTICULACIÓN EBR, EBA, CETPRO “DOBLE CERTIFICACIÓN” REGIÓN LIMA METROPOLITANA - UGEL 07

Metas propuestas

Dada la problemática identificada del alto grado de estudiantes de EBR que terminan la secundaria sin la preparación suficiente, o con las condiciones emocionales o familiares inadecuadas, sin los recursos para seguir estudios superiores técnicos, la UGEL 07 busca contribuir a la inserción laboral de los estudiantes desarrollando sus capacidades emprendedoras para que concreten sus proyectos profesionales y de vida.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

Adecuar la oferta de servicio de los CETPRO del ámbito de la UGEL a la disponibilidad horaria de los estudiantes de EBR y EBA, de modo que responda a su necesidad y demanda de intereses de formación e inserción laboral.

¿En qué se expresa?

Otorgarle doble certificación a estudiantes de EBR y EBA que culminen el nivel secundario para insertarse en el mercado laboral, y que, incluso, puedan usar esos ingresos para financiar posteriormente sus estudios superiores.

¿Cómo se realizó?

Se crean cuatro formas de intervención o adecuación de servicios de los CETPRO: i) permitir que los estudiantes de EBR y EBA asistan dentro de su horario de clase regular, ii) asistir en horarios alternos, iii) trasladar a los docentes de CETPRO hacia las instituciones educativas de EBR y EB, o iv) abrir horarios los fines de semana. De esa forma, la UGEL promueve que los estudiantes busquen la certificación sin generar nuevos costos, a través de convenios tripartitos EBE-EBA-CETPRO y promoviendo la aprobación de módulos ocupacionales que respondan a la demanda.

Aprendizajes resaltados

Pensar en el resultado final, es decir, en términos de cómo vincular la EBR con el nivel superior, permite establecer estrategias innovadoras y una lógica de transitabilidad.

Logros señalados

3027 estudiantes de II. EE. de EBR y EBA participan del proceso de articulación con los CETPRO para la adquisición de certificados de estudios o títulos técnicos, sin que genere costo adicional a la UGEL.

BP N.º 17: MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LOGROS DE APRENDIZAJES REGIÓN CALLAO - UGEL VENTANILLA

Metas propuestas

Implantar una cultura de evaluación de la calidad de las instituciones educativas que contribuya a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, focalizada en los distritos de Ventanilla y Mi Perú, donde se ha identificado el desafío de abordar una situación de inseguridad ciudadana crítica.

Se espera que la mejora de los aprendizajes pueda contribuir a la construcción de una cultura de paz y buen trato en la comunidad.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

Adoptar estrategias pedagógicas especializadas de manera diferenciada de acuerdo con los resultados de la ECE en los estudiantes, a través de la implementación de un modelo de gestión centrado en 3 pilares: i) centralidad del estudiante, ii) la gestión por resultados e iii) investigación-acción. Se resalta la puesta en marcha de un mecanismo de control denominado “feedback” y el enfoque de la gestión por procesos para adoptar mejoras correctivas oportunamente y evaluaciones de rendimiento periódicas.

¿En qué se expresa?

Implementar un modelo de gestión de la calidad educativa en la UGEL Ventanilla para las II. EE. focalizadas, con énfasis en la evaluación periódica del rendimiento escolar.

¿Cómo se realizó?

El año 2012 se adoptó a nivel de la UGEL el acuerdo de implementar un modelo de gestión de la calidad con el fin de mejorar los resultados de la evaluación censal de estudiantes, por lo que se creó un Comité de Gestión de la Calidad, responsable de conducir la herramienta de control, de medición, adopción de medidas, capacitaciones a directores y docentes, y otras acciones diversificadas de acuerdo con los procesos estratégicos, misionales y de soporte de las II. EE. Para las acciones de medición y evaluación mensual del rendimiento, se contó con la colaboración económica de las II. EE. y los padres de familia, además, se aplicaron protocolos, pruebas, registro y difusión mensual de resultados.

Aprendizajes resaltados

- El beneficio de adoptar el enfoque de resultados estriba en que prevalecen los procesos pedagógicos antes que las dimensiones administrativas de la gestión de la UGEL.
- La cultura de la evaluación como cambio de paradigma.

Logros señalados

Se reconoce un incremento en los aprendizajes esperados en el nivel 2 de la ECE 2015 (Comprensión lectora 68,1 % y lógico-matemática 42,5 %).

BP N.º 19: POTENCIANDO EL LIDERAZGO DIRECTIVO, LOGRAMOS APRENDIZAJES SIGNIFICATIVOS REGIÓN PIURA - UGEL MORROPÓN

Metas propuestas

Se identificó como principal problema en el ámbito de las provincias de Morropón, Huancabamba y Ayabaca, la debilidad del monitoreo a las escuelas por el escaso personal a cargo de esa tarea y la complejidad territorial por lo que se planteó mejorar los logros de aprendizaje en dichas zonas, con el objeto de reducir las brechas de inequidad entre el área urbana y rural.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

Acercamiento de la UGEL a las escuelas a través de núcleos distritales y redes de II. EE. que permitan articular esfuerzos con otras instituciones e intervenciones de distintos sectores y delegar personal a dichas zonas con una permanencia de 15 días al mes para asegurar la resolución de problemas, el acompañamiento y la interacción con la comunidad.

¿En qué se expresa?

Implementar un modelo desconcentrado en núcleos distritales de gestión educativa y redes de instituciones educativas desde las UGEL para el monitoreo y el acompañamiento.

¿Cómo se realizó?

Se aprovechó el respaldo político del Gobierno Regional en el marco del Modelo de Gestión Educativa Regional aprobado desde el 2013 para implementar las acciones mencionadas en los distritos, acción centrada en otorgar a la UGEL un papel clave en la gestión del sistema educativo a nivel local. Se constituyeron los núcleos y redes formalmente, se categorizaron las II. EE. y se adoptó una estrategia diferenciada por cada una de ellas, talleres descentralizados con directivos y docentes, con estrategias de incentivos para las II. EE. con mejores resultados (implementación de material logístico, tecnológico y de recursos humanos a sus núcleos).

Aprendizajes resaltados

- Es imprescindible acompañar mecanismos de monitoreo con sistemas de información integrados para adoptar medidas correctivas oportunas.
- Las alianzas con los gobiernos locales e instituciones de la sociedad civil y otros sectores potencia la estrategia.

Logros señalados

Se logró monitorear al 100 % las II. EE. hasta en tres momentos del año escolar, asegurando optimizar los instrumentos de gestión escolar y mejorando los logros de aprendizaje medidos según la ECE. Además, se constituyó un Colegio Rural de Alta Calidad Educativa (CRACE) que integró servicios de varias II. EE. unidocentes y multigrado.

BP N.º 22: SEMÁFORO ESCUELA BASADRINA REGIÓN TACNA - UGEL JORGE BASADRE

Metas propuestas

Promover el cumplimiento de las horas efectivas programadas en la calendarización planificada por cada IE que asegure el uso efectivo del tiempo en la práctica pedagógica docente y, con ello, contribuir a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Uno de los problemas críticos del ámbito de la UGEL es la complejidad geográfica que muchas veces era sustento de los directivos y docentes para no asistir o no cumplir todas sus horas.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

Optimizar el monitoreo de la asistencia de los directivos, docentes y estudiantes, en alianza estratégica con el gobierno local.

¿En qué se expresa?

Diseño e implementación de una herramienta de registro y monitoreo denominada “Semáforo Escuela” para monitorear la asistencia del personal directivo, docente y estudiantes, así como su publicación y difusión en la puerta de cada IE.

¿Cómo se realizó?

Se dispuso la puesta en marcha de la herramienta, involucrando activamente y sensibilizando a los directivos y docentes, así también a la gobernación provincial, que cumpliría un rol clave al momento de verificar la asistencia. Esta práctica fue complementada con la Mesa de Partes Itinerante, que también permitía que los docentes y directores no tuvieran que abandonar el distrito para realizar trámites.

Aprendizajes resaltados

- El involucramiento del municipio en la verificación de la asistencia de los directores, docentes y estudiantes ratifica el rol del gobierno local en el monitoreo del servicio educativo.
- La herramienta que impulsa el Minedu desde Semáforo Escuela fue un incentivo para esta práctica, dado que se realizó el valor de tener información oportuna para tomar decisiones.

Logros señalados

A partir de la implementación de la experiencia en 2015, se logró el 100 % y 96.4 % en la asistencia de directores y docentes, respectivamente, y hasta abril de 2016 (fecha de postulación de la BP) se había logrado el 99.1 %, 97.9 % y 95.8 % en la asistencia de directores, docentes y estudiantes.

BP N.º 24: JUNTOS LOGRAMOS MEJORES APRENDIZAJES REGIÓN TACNA - UGEL JORGE BASADRE

Metas propuestas

La situación crítica de los bajos logros de aprendizaje en Matemática y Comunicación llevó a la UGEL a adoptar una estrategia de medición periódica del rendimiento de los estudiantes con el propósito de incrementar sustancialmente los resultados en la ECE.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

Adoptar un plan estratégico de mejora continua para las II. EE. de la UGEL Jorge Basadre centrado en contar con información periódica de los avances en el rendimiento de los estudiantes.

¿En qué se expresa?

Establecer una unidad de medición educativa local que permita tener información del rendimiento de los estudiantes a fin de desprender a partir de ello estrategias de mejora de los aprendizajes.

¿Cómo se realizó?

Se constituyó un equipo técnico local de medición en la UGEL, y luego de una etapa diagnóstica y de sensibilización a los agentes de cada IE, se firmaron actas de compromiso para adoptar una estrategia de evaluaciones periódicas en las áreas curriculares de Matemática y Comunicación, implementando planes de mejora, capacitaciones y acompañamientos semanales en sesiones de aprendizaje para los docentes. Incluso, previo a la aplicación de la Evaluación Censal de Estudiantes por parte del Minedu, se impulsó campañas de motivación para asegurar la asistencia de los estudiantes en dicha fecha.

Aprendizajes resaltados

-Las alianzas con otras instituciones y el municipio local constituyen una pieza clave para poder articular y potenciar los esfuerzos, al igual que el activo involucramiento de los padres y madres de familia.

Logros señalados

La creación de la unidad de medición educativa local es el aspecto que se señala como logro, además de la contribución a la mejora de los resultados de la ECE y los aspectos que fueron derivados a partir de esa práctica para acompañar a las II. EE., sus directivos y docentes.

BP N.º 25: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ASISTENCIA TÉCNICA INTEGRAL PARA EL MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS II. EE. FOCALIZADAS REGIÓN TACNA - UGEL TACNA

Metas propuestas

Se busca la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes en un contexto de inclusión y de desarrollo de los integrantes de la comunidad educativa.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

Adoptar un plan de asistencia técnica integral para el mejoramiento institucional de las II. EE. focalizadas en la UGEL Tacna que permita el acompañamiento pedagógico, la verificación compartida, la asesoría permanente en el aula y orientaciones sobre la gestión escolar. A comparación de otras experiencias previas, este plan contenía el historial pedagógico (historia clínica) de cada IE, con un trato diferenciado, según su situación y su perfil.

¿En qué se expresa?

Estrategias de atención diferenciada para las II. EE., según su problemática y caracterización particular.

¿Cómo se realizó?

El desarrollo de la práctica ha conllevado la participación del equipo técnico de la UGEL Tacna, con la finalidad de fortalecer las habilidades de liderazgo pedagógico de los directivos y docentes para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula. Se consideró que un especialista adopte cinco escuelas para el monitoreo y evaluación; que realice visitas de corto tiempo para abarcar mayor número de II. EE.; asimismo, que realice talleres dirigidos a docentes por nivel educativo.

Aprendizajes resaltados

- Se enfatizó el desarrollo de las competencias personales de estudiantes, docentes y directivos.
- Permitted la apertura de espacios de discusión entre equipo técnico, directivos y docentes.
- Generó la asesoría participativa, con acuerdos y resultados consensuados.
- Afianzó el trabajo en equipo para la elaboración de instrumentos técnicos.

Logros señalados

Se señalan como logros las mejoras conseguidas en términos de competencias y desempeños de los directivos, docentes y estudiantes. Además, la implementación del Plan desencadenó otras iniciativas, tales como el Acompañamiento Pedagógico Urbano (APU), la Escuela Abierta de Formación Continua (ESAFC), en el marco del proyecto Soporte Pedagógico Regional de la DRE.

5.3. CATEGORÍA 3

BUENAS PRÁCTICAS QUE FAVORECEN Y AGILIZAN TRÁMITES DE ALTA RECURRENCIA EN LAS UGEL DIRIGIDOS A LOS DIRECTIVOS, DOCENTES Y PADRES DE FAMILIA

La categoría 3 estuvo vinculada a experiencias de simplificación de los procedimientos administrativos y trámites de atención a los usuarios de la UGEL. Ello permite que los directivos, docentes y padres de familia, reduzcan su tiempo de espera y manifiesten su satisfacción por la atención de los funcionarios y servidores de las UGEL. De esta forma, se propicia un clima de agilidad, eficiencia y transparencia, de modo que se asegure aspectos críticos tales como:

- Acciones de simplificación administrativa en trámites de alta recurrencia para los docentes, padres de familia y ciudadanos en general, que reducen el ausentismo de los docentes en las escuelas y los tiempos de espera de los usuarios.
- Acciones de mejora en el trato y atención al ciudadano en la sede de las UGEL, y de transparencia y acceso a la información pública a través de las ventanillas de atención, plataformas web, portal institucional y otros medios.

- Acciones de articulación intersectorial que redundan en potenciar la institución educativa y prestaciones de servicios públicos dirigidas al estudiantado (salud, identidad, alimentación, entre otras).

En términos de la oferta de servicios identificada en el acápite anterior, esta categoría respondía a identificar buenas prácticas ligadas a acciones de las UGEL, como responsables de atender trámites y consultas a usuarios, por lo que su cliente directo eran los padres y madres de familia, los directores, docentes y personal administrativo de las II. EE.

Aunque hubo formalmente diez postulaciones incorporadas en esta categoría, para efectos de esta sistematización se ha reasignado dos de ellas al análisis asociado a la categoría 1, por lo que se consigna ocho del total del universo seleccionado para la sistematización (25):

Postulaciones de buenas prácticas asociadas a la categoría 3

N.º	Región	UGEL	Nombre de la buena práctica postulada
1	Amazonas	Rodríguez dM	Práctica Innovadora CREEA
4	Cajamarca	Jaén	MIAU
10	Lima M	UGEL 06	SIAGIE
12	Lima M	UGEL 06	Plataforma Hablemos de Educación
16	Lima Región	Huaura	A un clic de las instituciones educativas
18	Callao	Ventanilla	Gestión en Tiempo Real
20	Piura	Tambogrande	Porque tu tiempo es valioso
23	Tacna	Basadre	Mesa de Parte Itinerante

A partir de la estructura definida para cada sistematización, se describen las ocho:

BP N.º 1: PRÁCTICA INNOVADORA CREA (CALIDAD, RESPONSABILIDAD, EFICIENCIA, ATENCIÓN Y AMABILIDAD) REGIÓN AMAZONAS - UGEL RODRÍGUEZ DE MENDOZA

Metas propuestas

Garantizar las horas efectivas y lectivas en las instituciones educativas de la provincia, dado que se había identificado un alto grado de ausentismo, tardanzas y desánimo por parte de directivos, docentes y estudiantes, sobre todo, en el caso de los primeros, que abandonan regularmente sus locales de trabajo por acudir a la UGEL a realizar trámites.

Existe una problemática territorial muy marcada, ya que las II. EE. se encuentran alejadas de la UGEL a más de 10 horas, hecho que imposibilita el monitoreo permanente y la agilidad en el desplazamiento de los docentes y directivos hacia la UGEL.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

Se adopta un conjunto de estrategias de mejora en la forma de brindar servicios desde la UGEL a los directivos y docentes.

¿En qué se expresa?

Estrategia optimizada de atención al usuario en la UGEL, ampliación de horarios de atención a los sábados, visitas periódicas de personal de la UGEL a las II. EE. para recoger sus documentos y solicitudes de trámites. Asimismo se adoptaron protocolos de atención y orientación.

¿Cómo se realizó?

Se constituyó un equipo de mejora continua y simplificación administrativa que permitió optimizar los tiempos de los trámites recurrentes, asimismo, se definieron prioridades en los mecanismos de atención, incorporando como estrategias internas la reorganización física de ciertas áreas, designación de responsable de la atención al ciudadano, capacitaciones y mejora de la comunicación y la imagen institucional.

Aprendizajes resaltados

- El valor del control y la gestión de información oportuna para tomar decisiones.
- La importancia del trabajo colaborativo a partir del enfoque de procesos.

Logros señalados

Se ha logrado la asistencia de directores y docentes al 100 % en noviembre de 2015 y el 100 % en la meta de aprobación de nóminas de matrícula durante 2016. Se ha mejorado la experiencia y la celeridad en el trato con los directivos y docentes, de igual forma, se ha contribuido directamente a mejorar las condiciones para el inicio del año escolar.

BP N.º 4: MÓDULO INTEGRADO DE ATENCIÓN AL USUARIO REGIÓN CAJAMARCA - UGEL JAÉN

Metas propuestas

Tiene como objetivo final mejorar la atención y orientación al usuario a través del incremento de las horas efectivas de clase en la zona rural.

La problemática consiste en que el 70 % de las II. EE. de la provincia se encuentran en ámbitos rurales, por lo que los directores y docentes se ausentaban por lo menos dos días al mes para realiza trámites.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

Adoptar un mecanismo de optimización de la atención y orientación al usuario, implementando favorablemente el personal necesario para los servicios y trámites recurrentes, la ampliación del horario de atención a los días sábados y la mejora de los espacios físicos para atender a los ciudadanos.

¿En qué se expresa?

Implementación de un Módulo Integrado de Atención al Usuario para agilizar y optimizar los trámites más recurrentes y los mecanismos de atención a los directivos, docentes y comunidad.

¿Cómo se realizó?

Se priorizaron los trámites más recurrentes, tales como el servicio de fedatario, la atención preferencial de acuerdo a ley, la plataforma de atención al ciudadano, el sistema de gestión de colas y tiempos de espera y una línea de comunicación directa, y se adicionó mejoras en la gestión y seguimiento documentario de acceso público.

Aprendizajes resaltados

- Apostar por mejoras en el trato y orientación a los docentes y directivos propicia un ambiente grato entre los actores de la comunidad educativa, con el apoyo y respaldo de otras organizaciones locales.
- El valor de mantener una relación y comunicación fluida con las II. EE. y la comunidad para adoptar medidas correctivas oportunas.

Logros señalados

Se logra un incremento de las horas efectivas de clase y una mejora en la provisión de servicio a los usuarios de la UGEL.

BP N.º 10: SISTEMA DE ATENCIÓN RÁPIDA EN EL SIAGIE REGIÓN LIMA METROPOLITANA - UGEL 06

Metas propuestas

El logro final se trazó en términos de atender a usuarios de la UGEL en el menor tiempo posible con el objeto de garantizar el proceso de matrícula, traslado y evaluación de estudiantes. Se había identificado como situación inicial más de 6000 actas y expedientes con nómina incompleta, por lo que los usuarios de las II. EE. visitaban la UGEL reiteradamente sin poder culminar su trámite.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

Adoptar un Sistema de Atención Rápida (SAR) en el área a cargo del SIAGIE para lograr la agilización del procedimiento de emisión de las nóminas de matrícula.

¿En qué se expresa?

Mecanismos de optimización del procedimiento de emisión de nóminas de matrícula, que incluyen la implantación de una línea telefónica móvil, la creación de una página web y una plataforma virtual asociada al SIAGIE, así como capacitaciones al personal vinculado con el trámite documentario.

¿Cómo se realizó?

Se consignan algunos conflictos y tensiones con las II. EE. privadas, en tal sentido, se desarrollaron estrategias de capacitación y sensibilización para los actores involucrados.

Aprendizajes resaltados

- El valor del trabajo colaborativo y la adopción de herramientas de tecnologías de la información.

Logros señalados

Al término de la implementación de la buena práctica se logró reducir las nóminas pendientes a 20 y con la integración del sistema SIAGIE se cuenta con un mecanismo más ágil y oportuno de respuesta frente a los procesos de matrícula.

Como resultado final se logra que el 100 % (2304 II. EE. públicas y privadas) cierre el año académico 2013, 2014 y 2015 con nóminas completas. En el año 2016, se cuenta con el 95 % de las II. EE. que han logrado registrar con DNI a todos sus estudiantes.

BP N.º 12: PLATAFORMA HABLEMOS DE EDUCACIÓN REGIÓN LIMA METROPOLITANA - UGEL 06

Metas propuestas

Se identifica como un logro la reducción de la presencia de usuarios en el local de la UGEL ya que pueden realizar sus trámites de manera más cómoda y ágil a través de plataformas virtuales.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

Implementar una plataforma virtual que ofrezca diversos servicios y procedimientos en línea, tales como descarga de oficios, consultas, guías de trámites, aula virtuales y bibliotecas, aplicativos de gestión de horas de clases, descarga de estado y listado de materiales y recursos educativos, entre otros.

¿En qué se expresa?

En una plataforma de información y consulta en línea de los servicios de la UGEL.

¿Cómo se realizó?

A nivel de la Oficina de Imagen Institucional se logra fortalecer los canales de comunicación y luego se generan alianzas estratégicas y convenios con Canal 8 y Cable Perú, entre otros, para unir esfuerzos en señal abierta. A la fecha, se cuenta con el programa radial *Hablemos de educación* y con la revista institucional *Educación y Cambio*.

Aprendizajes resaltados

Las acciones institucionales necesitan un mecanismo de comunicación con la ciudadanía, por lo que siempre es necesario abordar la faceta de difusión y rendición de cuentas.

Logros señalados

Se señala como logro la existencia de los programas radiales y televisivos, así como revistas, que se constituyen como canales de comunicación de la UGEL, aunque no se cuenta con datos del público objetivo al que han logrado llegar. La UGEL señala que se han generado estilos de comunicación más desarrollados en la comunidad educativa.

BP N.º 16: UGEL HUAURA A UN CLIC DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS REGIÓN LIMA PROVINCIAS - UGEL HUAURA

Metas propuestas

Se busca la calidad educativa a través de múltiples estrategias, sobre todo, comunicacionales, de tal manera que permita llegar a los hogares y difundir las acciones exitosas de las II. EE. y mantener informada a la población sobre la situación educativa en la jurisdicción de la UGEL.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

Implementar el Proyecto TELEDUCA con el objetivo de informar a la población sobre actividades, zonas vulnerables por riesgos, uso de materiales educativos, información acerca de programas y monitoreo de escuelas, valoración y situación de los estudiantes en actividades artísticas, deportivas y culturales.

¿En qué se expresa?

Información educativa de las II. EE. y de las estrategias pedagógicas difundidas a través de un mecanismo de comunicación fluido, dirigido a la comunidad educativa y a los directivos y docentes, que busca cultivar un espacio de interaprendizaje. También es utilizado como un medio de difusión de la riqueza cultural del territorio.

Aprendizajes que se resaltan

La gradualidad en la implementación de los cambios, sobre todo, al momento de adaptar nuevas tecnologías a la tradicional manera de desarrollar las acciones en la UGEL.

Logros señalados

El mecanismo de TELEDUCA es usado por los estudiantes y docentes como una forma de difusión de sus aprendizajes y talentos, así también, como sistema de rendición de cuentas de los programas, recursos y acciones de monitoreo para la disposición de información por parte de la comunidad educativa.

BP N.º 18: GESTIÓN EN TIEMPO REAL REGIÓN CALLAO - UGEL VENTANILLA

Metas propuestas

Se busca simplificar procedimientos y agilizar trámites con el objeto de contribuir a la mejora de la calidad educativa. Los procedimientos o trámites en la UGEL tenían una duración de 5 a 10 días de plazo y las colas y desorden en la atención generaban malestar.

La complejidad de los distritos de Ventanilla y Mi Perú, que cuentan con terrenos accidentados y escuelas dispersas, imposibilita el funcionamiento óptimo de las clases por ausencia de directivos y docentes al hacer trámites en la UGEL.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

Adoptar medidas de optimización y mejora de la atención y orientación a los usuarios de la UGEL, con soporte informático, ampliación de horarios de atención y articulación intersectorial con actores ligados a servicios como el Reniec, División de Extranjería, etc.

¿En qué se expresa?

Se cuenta con el Manual de Procedimientos Administrativos de la UGEL Ventanilla, que precisa pasos, secuencias y tiempos reducidos, tales como la visación de certificados de estudio, informes escalafonarios, constancias de haberes, etc.

¿Cómo se realizó?

Se capacitó y sensibilizó al personal de las áreas involucradas en la implementación de estas mejoras, se generaron alianzas estratégicas con otros actores para utilizar las II. EE. en la prestación de servicios asociados, como el registro del DNI y la salud escolar, así como reducir costos en la implementación.

Aprendizajes resaltados

El soporte y la voluntad política del Gobierno Regional, así como el marco de referencia establecido en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Logros señalados

Se ha logrado reducir el plazo de atención al usuario a medio día, también se ha implementado un sistema de cero colas, módulos de cómputo en la sede y ampliación del horario en función de la necesidad del usuario, hasta las 6:00 p. m.

En el caso del visado de certificados, actualmente se efectúa en medio día; el informe escalafonario también es emitido en medio día; las resoluciones para asignación de tiempo de servicio se emiten en tres días.

BP N.º 20: PORQUE TU TIEMPO ES VALIOSO, VEN Y RECOGE TU CERTIFICADO VISADO EN 24 HORAS REGIÓN PIURA - UGEL TAMBOGRANDE

Metas propuestas

Se busca poner en valor prácticas de “cultura del tiempo” para que de esa forma el tiempo constituya un elemento de aprendizaje institucional y su respeto un elemento de aplicación para la vida de la UGEL.

Específicamente, el logro que se busca con la acción de simplificación de tiempos es brindar al usuario, en tiempo récord, la entrega de certificados visados, documento que se tramitaba en un plazo de 7 días, incluso más si consideramos que muchos usuarios provienen de centros educativos lejanos como Las Lomas y Suyo.

¿Cuál es la acción que se valora como una BP?

Mejorar los tiempos de respuesta del procedimiento de visado de certificados de estudios para los estudiantes que culminan 5.º de secundaria y necesitan con celeridad dicho documento a fin de no perder oportunidades laborales o la posibilidad de acceder a carreras profesionales, Beca 18 u otras oportunidades de desarrollo personal.

¿En qué se expresa?

Simplificación de un trámite priorizado en la UGEL.

¿Cómo se realizó?

Se generó un sentido de urgencia en la comunidad educativa para buscar agilizar este tipo de trámites. Además, se contó con la participación activa del COPALE. Dicha simplificación permitió actualizar el Manual de Procedimientos Administrativos respectivo.

Aprendizajes resaltados

Las alianzas estratégicas establecidas con el Minedu, desde el Proyecto de Inversión Pública GED Rural, así como el respaldo político del Gobierno Regional en el marco del Modelo de Gestión Educativa Regional.

Logros señalados

Se lograr emitir los visados de certificados de estudio en 24 horas o, incluso, en menos tiempo.

6. ¿QUÉ NOS DICEN LAS BUENAS PRÁCTICAS Y QUÉ PODEMOS EXTRAER DE ELLAS?

HALLAZGOS PRINCIPALES Y LECCIONES APRENDIDAS

PRIMERO

La importancia de ubicar en el centro de una práctica de gestión al ciudadano como usuario es visible en todas las buenas prácticas seleccionadas. Es relevante considerar este como el primer hallazgo del análisis, tomando en cuenta de que el sector educación (el sector público en general) trae consigo una cultura de plantear la misión de las instituciones desde su oferta, desde el mandato de ley, desde su encargo funcional; y aun cuando existen marcos de política y normas que impulsan la gestión orientada a resultados, no es siempre explícito que los actores públicos reconozcan la demanda y al sujeto como centro de sus obligaciones.

Incluso, en un contexto como el actual, donde el proceso de descentralización y el enfoque de la gestión descentralizada de los servicios públicos vienen siendo debilitados o invisibilizados en muchos sectores, el hecho de que las instituciones responsables del servicio educativo hayan reforzado su mirada desde el servicio para evaluar su quehacer es un avance importante que se debe sostener y respaldar políticamente.

SEGUNDO

Reconocer una buena práctica por parte de una entidad rectora de un sistema conlleva un mensaje político, no solo la intención de destacar, incentivar y difundir. Después de todo, si el Ministerio de Educación busca reconocer las mejores experiencias de gestión de una instancia

del sistema educativo es porque ello plantea una imagen objetiva de esa institución. Aquello que se reconozca y se premie tendrá un efecto desencadenante en la replicabilidad de esas prácticas.

El mensaje político de aquello que se define como buena práctica permite poner en la agenda qué se espera de una UGEL como instancia del Gobierno Regional, cuánto se espera de ella en las acciones de gestión de los servicios educativos. Esa doble dimensión de la imagen de una UGEL constituye muchas veces una tensión que ha sido visible en las experiencias postuladas: se exhibe una intención de mostrar la contribución de la UGEL al servicio educativo (que lleguen los insumos a las escuelas; acompañarlas, monitorearlas y supervisarlas; optimizar los trámites asociadas a estas) y al mismo tiempo mostrar cómo esos servicios solucionan una problemática local para una población determinada. Las postulaciones muestran ambas facetas, pero no necesariamente consideran a estas de igual valía o relevancia al momento de definir la buena práctica.

Esto es tangible cuando las experiencias señalan cómo la práctica afecta los aprendizajes como un resultado medible a través del rendimiento de los estudiantes en las II. EE. (la mayoría sustenta su contribución con los resultados de la ECE). Si bien ello ratifica a la escuela como centro del sistema, la limitación es que no identifica con el mismo ímpetu como buena práctica la complejidad de entender el territorio y de adoptar una solución visiblemente distinta que en otros casos.

Por ejemplo, en la UGEL Lamas se reconoce un problema territorial en la llegada de los materiales educativos a las escuelas. La solución reconocida como buena práctica supone mejoras en los pasos, tiempos y secuencias que bien podrían ser asumidas por otras UGEL en la misma medida.

La UGEL Arequipa Sur reconoce la problemática de los niños y niñas del nivel inicial en el área rural de ciertos distritos focalizados que motiva la priorización de esa realidad. Así, la solución reconocida como buena práctica expresa acciones para asegurar el inicio del año escolar en dichos distritos que perfectamente podrían ser asumidas por otras UGEL, igualmente. Nada de ello reduce el valor de la buena práctica, solo expresa que la faceta ligada a contribuir al servicio está más presente que la faceta ligada a tomar decisiones de política educativa territorial.

TERCERO

Lo más visibilizado en las postulaciones analizadas es, sin duda, la meta puesta en los resultados de aprendizajes. Se advierte una dificultad por explicar: en qué medida la buena práctica está nutriendo esa meta, de modo que pueda evidenciarse que la prioridad de abordar esa práctica es el factor más desencadenante y pertinente para mejorar los aprendizajes. Se asume que el hecho de haber ejecutado la buena práctica tuvo un efecto en ello, aunque no sea medido ni se haya identificado su nivel de contribución a los resultados en la mejora de aprendizajes.

Tal es el caso de la experiencia postulada por la UGEL 06, que vincula buenos resultados en la ECE tras haber ejecutado de forma óptima los recursos del mantenimiento de locales escolares. Si bien se advierte mejoras en los aprendizajes de la jurisdicción de la UGEL, la pregunta que subyace es si ese factor fue el determinante, incluso se puede cuestionar cuál es la buena práctica: después de todo, el mantenimiento de los locales escolares es una función permanente de las UGEL, por lo que ni el mantenimiento ni los resultados en los aprendizajes podrían configurar la buena práctica. En ese caso, una de las estrategias que la UGEL adopta es transferir directamente los recursos antes gestionados por ella a los directores de las II. EE., una estrategia de fortalecimiento de la autonomía de estas, a la que podría estar sujeto el éxito de la experiencia.

CUARTO

La optimización y modernización del quehacer de la UGEL es uno de los factores más visibles en las postulaciones, por lo que se evidencian prácticas asociadas a la adopción de nuevas tecnologías de la información, la articulación de bases de datos, la simplificación de los procedimientos administrativos como dimensiones usualmente relacionadas con el ámbito de la mejora continua de las instituciones.

Siendo la capacidad tecnológica y la sofisticación de las mejoras de procesos y procedimientos

temas muy desafiantes para las UGEL, debido a los escasos recursos y la resistencia al cambio que se presentan en las instituciones públicas regularmente, que haya un énfasis en estas materias constituye un elemento clave para sostener y replicar las experiencias.

En tal sentido, la práctica referida al Módulo Integrado de Atención al Usuario (MIAU) de la UGEL Jaén, la experiencia Gestión en Tiempo Real de la UGEL Ventanilla, el SIAGIE en la UGEL 06, Semáforo Escuela en la UGEL Basadre y otros enfatizan la incorporación de nuevas tecnologías y el valor de integrar bases de datos y sistemas de información como buenas prácticas de alto impacto para los usuarios.

Asimismo, constituyen un grupo de experiencias que son fácilmente comunicables a la población y que, por lo tanto, generan respaldo.

La centralidad que se le confiere a las tecnologías de la información y la mejora de los trámites en las experiencias es muy visible, y se pierde de vista la contribución directa de una práctica de ese tipo al servicio educativo final. Un ejemplo de ello es la UGEL 06, con relación al Sistema de Contratación Docente (SISCOND), práctica que incluso fue postulada a la categoría 3, ligada a mejoras de atención, y no a la categoría 1, relacionada con la contribución del inicio del año escolar, toda vez que la experiencia es una optimización del trámite de adjudicación de plazas docentes, una mejora que permitía asegurar la asistencia oportuna del maestro el primer día de clases, pero que fue estructurada como una práctica de mejora en la atención de los docentes, para reducir su malestar en los tiempos de espera. Una práctica que puso su atención en su cliente directo, el docente, y no en su cliente principal, la escuela y los estudiantes.

QUINTO

El valor que genera la articulación y las alianzas con otras entidades no es reconocido como el factor decisivo de las buenas prácticas, sino como una manera de desarrollarlas. La articulación de esfuerzos interinstitucionales y la contribución central e irremplazable de esa acción al resultado esperado se ubica en las postulaciones como un elemento de la experiencia, como parte de una etapa de los procesos seguidos, incluso merece visiblemente un lugar en las lecciones aprendidas, pero, en ningún caso, aparece como la buena práctica efectuada.

Un ejemplo de ello puede constituir la experiencia de la UGEL 07 “Cero Chatarra”, donde la buena práctica es planteada en términos del esfuerzo realizado para extraer de los locales escolares el mobiliario en desuso, y cuyo impacto pretendido es la recuperación de los espacios pedagógicos. Extraer la chatarra, el equipamiento acumulado y reducir los riesgos para la salud que implica mantener esos mobiliarios constituyen tareas que todas las UGEL tienen que realizar. En tal sentido, lograr que los locales estén limpios y recuperarlos no es la buena práctica, es la función de regular. No obstante, el aprendizaje de la experiencia narra un primer intento en una IE que tuvo un valor económico demasiado alto, situación que hacía la práctica insostenible. Ello motiva a buscar otras alternativas y a usar las alianzas estratégicas con otros actores locales para reducir los costos. La generación de las alianzas estratégicas fue lo que constituyó la buena práctica y que, además, es altamente replicable; pero no fue lo visibilizado, sino que fue entendido como un factor adicional que se desarrolló durante la experiencia.

SEXTO

La centralidad de la escuela, así como constituye un acierto y un avance en la manera como las UGEL plantean el eje de sus buenas prácticas, también constituye una limitación para hacer visible el rol que tienen sobre la educación técnico-productiva u otras formas asociadas con la educación superior. Precisamente, ahí resalta la necesidad de incluir el enfoque territorial en la forma como las UGEL necesitan responder a las demandas de los ciudadanos.

De las 25 experiencias seleccionadas, solo una (1) está vinculada al tránsito a la educación superior (UGEL 07 - Lima Metropolitana: Doble Certificación), lo que amerita una reflexión acerca de aquellas experiencias exitosas que se pudieran estar desarrollando sobre la promoción, gestión o supervisión de servicios de educación técnico-productiva a través de los CETPRO, que no están siendo contadas, o que no se considera relevante el rol que vienen haciendo las UGEL en articular y potenciar la transitabilidad entre las escuelas de la EBR y los servicios técnico-productivos y los de educación superior.

SÉPTIMO

El desafío territorial se identifica en las buenas prácticas como parte de la etapa de diagnóstico, de caracterización, de relevancia de la problemática local; no así como parte de la formulación de soluciones particulares, intersectoriales y que respondan a la diversidad social, cultural y lingüística.

En ese sentido, puede observarse que la comprensión del territorio, la articulación de los actores con respecto a la agenda educativa y la convocatoria de actores plurales y de diversos sectores es parte de la información diagnóstica, no de la parte propositiva.

Un ejemplo de ello puede observarse en el caso de la UGEL Arequipa Sur, donde el nombre de la buena práctica y su objetivo se traza en la perspectiva de “disminuir las brechas de la educación urbana y rural en Arequipa”, pero cuando explican en qué consiste esta, visibiliza la adopción de estrategias integrales para asegurar el Buen Inicio del Año Escolar sin mayores particularidades para atender las complejidades de los territorios rurales priorizados o responder a las necesidades de cobertura específicas según el perfil de los estudiantes o docentes de esas II. EE. Las mismas acciones desplegadas podrían (y deben) ser parte de la agenda del Buen Inicio del Año Escolar en todos los territorios. Siendo ello así, ¿cuál es la buena práctica?

El desafío territorial plantea una oportunidad y un reto que le añade complejidad a una buena práctica: en este caso, generar información, priorizar la problemática, identificar la población vulnerable, posicionar la urgencia de cerrar brechas en ciertos territorios es ya un elemento exitoso del rol ejercido por la UGEL. Entonces, la pregunta consiste en saber si los desafíos territoriales están siendo planteados como la agenda de cambios o, más bien, como el escenario de los cambios; y ello se podría estar traduciendo en este último caso dado que el reconocimiento de la buena práctica está valorando en mayor medida la gestión de la instancia.

7. ¿CÓMO USAR LA SISTEMATIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS?

7.1. CRITERIOS PARA SU REPLICABILIDAD

La replicabilidad de las buenas prácticas seleccionadas puede organizarse en dos tipos:

Buenas prácticas replicables tipo A

Se puede identificar algunas experiencias que han logrado normalizar, dar orden y protocolo, así como encontrar mecanismos institucionales de bajo costo sobre aquellos servicios que toda UGEL en el territorio nacional tiene que proveer. Estas experiencias son de alta replicabilidad en materia de gestión de servicios educativos como rol de la UGEL.

Su criterio base es la efectividad (prácticas eficientes y cada vez más eficaces).

Así, todas las UGEL tienen que garantizar la llegada de los materiales educativos a las II. EE.; asimismo, tienen que asegurar que los docentes contratados cuenten con su adjudicación de plazas a tiempo para asistir al inicio del año escolar, etc.

Buenas prácticas replicables tipo A		La buena práctica identificada en la sistematización	Objeto principal de la réplica
7	UGEL 01 Redes con enfoque territorial	Asignar un rol preponderante en las Redes Educativas que exceda su visión fragmentada por niveles educativos y centrada en el ámbito administrativo, que las convierta en agentes responsables de acompañar las estrategias de innovación pedagógica e institucional en las II. EE.	Formalizar las Redes Educativas con un alcance multinivel de todos los servicios educativos en el territorio.
11	UGEL 06 SISCOND	Diseño y adopción de un sistema de información integrada y en línea que permite vincular bases de datos entre el sistema NEXUS y el sistema institucional de la UGEL para optimizar los tiempos de atención a los docentes en la adjudicación de sus plazas y resoluciones.	Una herramienta informática de integración de base de datos para agilizar un procedimiento que asegure la asistencia de docentes en aula el primer día de clases.
14	UGEL 07 Cero chatarra	Adoptar sin costo una estrategia de Cero Chatarra en las II. EE. con la generación de alianzas estratégicas a nivel local.	Un mecanismo de cero costo para involucrar a las instituciones locales en la remoción de mobiliario en desuso.
21	UGEL Lamas Distribución de materiales	La optimización del proceso de distribución de materiales, como parte de una cadena de valor de producción del servicio educativo, adoptando prácticas y mecanismos de medición, normalización, mejora continua y control de procesos y procedimientos de la UGEL.	Pasos, secuencias, herramientas y modificaciones en diversos procedimientos administrativos regionales para controlar la llegada de materiales a las II. EE.
22	UGEL Basadre Semáforo Escuela	Diseño e implementación de una herramienta de registro y monitoreo denominada "Semáforo Escuela" para hacer seguimiento de la asistencia del personal directivo, docente y estudiantes, y su publicación y difusión en la puerta de cada IE.	Una herramienta de registro y monitoreo de asistencia para el seguimiento de todas las IIEE de un territorio, así como el involucramiento del gobierno local.
1	UGEL Rodríguez de Mendoza Práctica Innovadora CREAA	Estrategias optimizadas de atención al usuario en la UGEL , ampliación de horarios (sábados), visitas periódicas de personal de la UGEL a cada IE, recogiendo sus documentos y solicitudes de trámites, así como la adopción de protocolos de atención y orientación.	Sistemas integrados de atención de servicios a través de plataformas digitales.
4	UGEL Jaén MIAU		

¿Cómo puede organizarse la réplica?

- Acompañar a las UGEL a normalizar el mecanismo adoptado, de manera que pueda ser estructurada en pasos y secuencias, herramientas de gestión de información, formatos de actas o de resoluciones, aplicaciones informáticas. En el caso de estas prácticas (a excepción de la BP de la UGEL 01), todas están sostenidas en alguna herramienta, cuyo formato y composición puede solicitarse a los actores para su uso.

- Dar tratamiento pedagógico de modo que pueda adaptarse a una orientación didáctica a modo de guía orientadora. Esto es sustantivo, dado que la BP debe ser capaz de ser estructurada pedagógicamente de manera que sirva al momento de la gestión del desarrollo de capacidades, ya sea desde el Minedu, o autogestionado por otras UGEL.

- Virtualizar las guías y sus orientaciones de modo que se comparta la información a través de portales como PeruEduca u otros que sean de fácil acceso para las UGEL.

- Potenciar el rol de las UGEL titulares de la buena práctica original como actores capacitadores a sus pares de otras UGEL, convocando espacios de asistencia técnica inter-UGEL, donde el Minedu propicia el espacio y proporciona las guías, pero se realiza el intercambio de la experiencia a través de la voz de los actores protagonistas.

¿Cuál es el mayor desafío del tipo A de réplicas?

- Necesitan muestras de optimización en el desempeño de los procesos asociados en el Minedu. La experiencia de distribución de materiales de la UGEL Lamas necesita que el insumo proveniente del Minedu llegue a tiempo para poder conseguir el resultado en las II. EE.; la

experiencia del SISCOND de la UGEL 06 necesita que el insumo proveniente del Minedu para la contratación docente se haga a tiempo para poder cumplir el plazo antes del inicio del año escolar, etc.

- La complejidad de medir la contribución de estas experiencias a los resultados de aprendizajes. Si bien las postulaciones así lo señalan y muestran el incremento de los resultados de aprendizajes de las II. EE. de su jurisdicción, aún no hay evidencias de cómo, en cuánto y en comparación a qué otras II. EE., esos logros están vinculados a la buena práctica. Ello necesita un esfuerzo de medición y de control más sofisticado.

Buenas prácticas replicables tipo B

Se puede identificar algunas experiencias que han logrado ejercer en el territorio de su jurisdicción un rol de gobierno de la educación, y no solo de operación de los servicios

Estas experiencias son de replicabilidad más compleja porque están relacionadas al ejercicio de gobierno en un territorio (adaptación, respuesta a la diversidad): las UGEL pueden ejercer ese rol, pero la manera de identificar el problema y adoptar la solución varía en cada una.

Su criterio base es la pertinencia.

Así, todas las UGEL tienen que asegurar que lleguen los insumos claves para el servicio educativo público, pero no todas tienen un desafío de igual característica para adaptar esos insumos y los servicios a la demanda y la diversidad territorial (social, cultural, lingüística).

Buenas prácticas replicables tipo B		La buena práctica identificada en la sistematización	Objeto principal de la réplica
2	UGEL Arequipa Sur Educación Inicial Rural	Se adopta una estrategia de priorización en poblaciones vulnerables en las II. EE. de las localidades de la zona rural de los distritos de San Juan de Tarucani y Chiguata.	Incorporación en la agenda distrital de la prioridad educativa en el nivel inicial del ámbito rural.
3	UGEL Cutervo Promotores Educativos Distritales	Sostener en el tiempo y haber fortalecido la figura del Promotor Educativo Distrital, un agente de cambio que cuenta con una amplia legitimidad de la comunidad educativa local y de los docentes, con la misión de resolver problemas de las escuelas, servir de nexo con la UGEL y monitorear y acompañar a directores y docentes de las II. EE.	Mecanismo sostenido y de amplia legitimidad que permite que la comunidad seleccione los mejores docentes para resolver problemas en escuelas de zonas rurales.
6	UGEL La Convención Currículo EIB Amazónico	Sostener la adopción de un Currículo EIB Amazónico construido y validado con la comunidad local, a través de espacios de reflexión con los agentes de la comunidad, capacitación y acompañamiento a los docentes, organización del tiempo (horas escolares para el tratamiento de lenguas) y distribución de los espacios educativos en las II. EE. (aulas sectorizadas por áreas) en las II. EE.	Sostener en el tiempo el diseño y la validación de un currículo que responde a la diversidad local y aterizarlo en las escuelas.
9	UGEL 06 Docentes Fortaleza	Seleccionar docentes con alto desempeño bajo la figura de Docentes Fortaleza y asignarles ámbitos territoriales en Redes Educativas para el acompañamiento y monitoreo pedagógico a los docentes de las II. EE., desarrollando acciones de interaprendizaje.	Mecanismos de incentivo a los mejores docentes del territorio para constituir equipos de redes integradas.
15	UGEL 07 Doble Certificación	Adecuar la oferta de servicio de los CETPRO del ámbito de la UGEL a la disponibilidad horaria de los estudiantes de EBR y EBA, de modo que responda a su necesidad y demanda de intereses de formación e inserción laboral.	Adecuar la oferta, horarios y mecanismos del servicio de los CETPRO a la demanda y necesidad de los estudiantes de EBR.
19	UGEL Morropón Núcleos Educativos Distritales	Adoptar una presencia institucional de la UGEL más cerca de las escuelas, a través de núcleos distritales y redes de II. EE. que permitan articular esfuerzos con otras instituciones e intervenciones de otros sectores y delegar personal a dichas zonas con una permanencia de quince días al mes para asegurar	Desconcentrar a nivel comunitario la presencia de las UGEL con equipos humanos con residencia temporal en las zonas más dispersas.

¿Cómo puede organizarse la réplica?

- Acompañar a las UGEL a recuperar el proceso vivido en cada experiencia postulada (aquello que no ha sido registrado con todas las voces de los actores involucrados, con las "ideas y venidas" de la alternativa de solución desarrollada, los conflictos y cómo fueron gestionados en su formulación, etc.). La forma como la UGEL identificó el problema de acuerdo a su caracterización territorial es la base para la replicabilidad de estas experiencias.

- Construir una herramienta para el recojo y análisis de información que pueda ser compartida y usada por todas las UGEL para determinar las oportunidades, los desafíos y las complejidades territoriales de los servicios educativos en su jurisdicción.

- Evidenciar cómo la caracterización del problema y la buena práctica asociada a la solución está vinculada directamente con un territorio del ámbito local distinto a otro de la misma región, de modo que sea posible visibilizar la necesidad de la atención a la diversidad dentro de un mismo departamento. Ello puede ayudar a sustentar mejor la validez de este tipo de prácticas y el rol asignado a la UGEL respecto a dichas experiencias.

¿Cuál es el mayor desafío del tipo B de réplicas?

- El valor de las Buenas Prácticas está muy sostenido en la historia (en los antecedentes), en los actores individuales que muchas veces juegan un rol clave en esas historias, en las características territoriales asociadas a la diversidad social, lingüística, de sectores productivos, de focos de conflictos, de grupos políticos, entre otros, que es difícil de registrar.

- Muchas veces sus "resultados" son poco tangibles y están más sostenidos en los procesos participativos y movilizadores que tienen detrás, por lo que es relevante analizar cómo poner en valor la legitimidad y el respaldo de la comunidad educativa como un resultado medible y valorado por el Ministerio de Educación en el quehacer de la UGEL.

Un elemento a considerar en la replicabilidad de las experiencias es el grado de coherencia que tienen con los enfoques de política educativa y de gestión pedagógica impulsados desde el nivel nacional.

El ejemplo más explícito de ello se puede verificar en las experiencias postuladas en torno a la implementación de evaluaciones locales de rendimiento escolar, presentadas como versiones locales de la Evaluación Censal de Estudiantes. Estos son los casos de la UGEL Ventanilla (Callao) y la UGEL Basadre (Tacna) que desarrollaron buenas prácticas centradas en la aplicación de evaluaciones en las II. EE. de manera periódica y previa a la ECE, incluso con el respaldo y el apoyo de las comunidades. Si bien los procesos de movilización y de mejora continua en favor de mejores resultados de aprendizaje son claramente caracterizados como buenas prácticas, cabe evaluar si dichas experiencias podrían generar efectos contraproducentes en centrar la atención de las escuelas en el éxito de los resultados de las evaluaciones.

7.2. RECOMENDACIONES PARA SU DIFUSIÓN Y SOSTENIBILIDAD

a) Para futuros esfuerzos de reconocimiento de buenas prácticas, cabe potenciar la oportunidad de que el concurso propicie estrategias de reflexión abierta con las UGEL y las II. EE. sobre aquello que definen como buena práctica, haciendo la diferenciación entre la provisión del servicio y las responsabilidades regulares que toda UGEL debe asegurar, y aquellas acciones de generación de valor con respecto a ello que destacan por su efectividad, innovación, pertinencia, creatividad y sostenibilidad.

El riesgo de reconocer como una buena práctica el hecho de desarrollar óptimamente las funciones regulares, y no identificar con claridad en qué hecho o cualidad resulta esa práctica “buena”, puede generar a futuro que las UGEL narren sus experiencias cotidianas en cumplimiento declarativo de las categorías y los criterios de evaluación, pero sin poner la atención en cómo extraer las buenas prácticas, en el valor de los procesos de aprendizaje que resultaron en estas (los aciertos y los desaciertos), o en la medición del antes y el después de la adopción de estas con respecto a resultados.

El papel de la DIGEGED en el Ministerio de Educación como un agente promotor de esa reflexión sobre el quehacer de la UGEL es clave, de modo que se promuevan espacios de debate respecto de

estas experiencias y se pueda crear una red de conocimiento alrededor. Es recomendable, en ese sentido, vincular la experiencia de FONDEP y de EduGestores como aliados en la generación de un espacio de interaprendizaje institucional entre experiencias de gestión educativa a nivel de UGEL.

b) Evaluar la incorporación del papel de la articulación interinstitucional en el territorio y la atención y respuesta a la diversidad no solo como enfoques o estilos de gestión de las UGEL, sino como servicios que deben ser garantizados en su provisión por estas, medidos, evaluados e incentivados. Muchas de las experiencias postuladas como buenas prácticas han tenido en la adecuación a la diversidad y en el establecimiento de alianzas estratégicas el centro de su valor, incluso ratificando el hecho de que hacerlo no es solo una estrategia de cómo desarrollar sus funciones, sino, además, constituye el servicio que prestan: son las UGEL las que tienen la responsabilidad de gestionar la educación para adaptarla a la diversidad local.

Si la UGEL es una instancia que forma parte de un agente de gobierno de la educación en el territorio, y tiene a la DRE como la instancia que debe generarle soporte y acompañamiento, en tal sentido, es necesario replantear su papel y vincularlo no solo a su quehacer como operador

de servicios, sino a su rol como gestor de política educativa local en permanente articulación con la DRE. Después de todo, empoderar a los actores de las UGEL en el quehacer de una gestión que atienda su particularidad (territorial, cultural, lingüística) debe entenderse como parte de una puesta en valor del rol que se le asigna a las instancias de gestión educativa en el ámbito de cada región.

Parte de la manera como las UGEL han planteado estos aspectos está mediada por la forma como se presentan las categorías en el Reconocimiento de Buenas Prácticas, asociando estas a ciertos servicios, sin que la atención a la diversidad y la articulación interinstitucional sea calificada como una de ellas. Esta gráfica resume la posibilidad de incluir así esta recomendación en la definición de categorías en próximas ediciones:



c) Los criterios de evaluación que se utilicen en el Reconocimiento deben tener niveles de operacionalización más detallados que permitan comprender la asignación de los puntajes, de modo que la aplicación de un criterio u otro pueda brindar mejores elementos de análisis para su comprensión y su replicabilidad.

La asignación de puntajes en cada criterio de evaluación para las 25 postulaciones se mantuvo en un 75 % del puntaje total de cada uno de los 3 criterios, por lo que no es posible afirmar si las buenas prácticas reconocidas cumplen con un mayor peso correspondiente a los tres criterios. Es necesario desglosar con mayor detalle aquellos indicadores o ítems que los componen.

Como ya se ha identificado en cada categoría, sí es posible reconocer individualmente cierto énfasis en algunos de los criterios, pero no en su conjunto.

d) La perspectiva de la UGEL como actor que lidera la buena práctica incorpora como factores de éxito la participación amplia de la comunidad y de otras instituciones, pero no ha sido posible recoger sus voces al momento de requerir información para su sostenibilidad y replicabilidad. Es necesario considerar cómo el reconocimiento ayuda a visibilizar aquello que fue recogido desde la demanda de los ciudadanos, cómo la identificación del problema tuvo un origen intencionado en escuchar a la comunidad, considerando que la pertinencia de la alternativa de solución que muchas veces se plantea como buena práctica puede tener más oportunidad de sostenerse en el tiempo si es respaldada por los actores territoriales. En esa medida, se sugiere que la postulación también pueda incorporar la titularidad de la comunidad educativa como uno de sus agentes firmantes.

e) En el interés de que estos reconocimientos permitan profundizar el enfoque que se centre en el ciudadano, al servicio que se demanda y el contexto en el que se hace (territorio), sería muy pertinente incluir la necesidad de expresar en las experiencias cómo se transversaliza enfoques como los de género e interculturalidad, que permitan motivar la reflexión y la agenda de las UGEL a favor de esas perspectivas en la acción educativa.

Cómo la gestión de una UGEL visibiliza a la niña, a la adolescente, al joven en sus estrategias de adecuación de la política educativa local; si ha generado y usado información sobre brechas e inequidades de género en su territorio que le hayan motivado a explicitar estrategias de ese tipo; si las acciones de supervisión y acompañamiento pedagógico en el aula están considerando la garantía de la igualdad de oportunidades y la equidad de género como algo "monitoreable".

Y al interior de la institución de la UGEL, si existe participación y niveles de toma de decisiones expresadas donde las mujeres han cobrado relevancia; no es un aspecto menor que en las prácticas tradicionales en la administración pública del sector educación a todo nivel haya una tendencia de asociar puestos pedagógicos a las mujeres y puestos directivos, administrativos o de mediana responsabilidad directiva a los varones, y esa realidad puede ser abordada como parte de una problemática donde urge buenas prácticas que la confronten.

Del mismo modo, se debe tener en cuenta el enfoque de interculturalidad, sobre todo al momento de incorporar la atención a la diversidad que ya ha sido expuesta anteriormente en los hallazgos, de modo que se busque su aterrizaje más visible en la gestión de la UGEL y en las prácticas de adecuación social, lingüística y cultural que se realicen en las escuelas.

f) Una oportunidad al interior del Ministerio de Educación para difundir estas experiencias y potenciarlas es considerar que, al igual que la DIGEGED, otras direcciones están impulsando estrategias de reflexión y de asistencia técnica a las UGEL que están asociadas a la gestión educativa en el nivel local.

Algunas de las experiencias postuladas como buenas prácticas pueden ser potenciadas a través de combinar esfuerzos con estas direcciones:

- La Digeibira, a través de la DEIB (Dirección de Educación Intercultural Bilingüe), viene acompañando a diversas UGEL en la adopción de modelos de gestión educativa que atiendan la diversidad en sus territorios, en el marco de la Política Nacional de EIB, cuyas experiencias no fueron postuladas en esta edición del concurso, pero que constituyen ensayos de cómo se viene reflexionando acerca de la necesidad de adecuar la educación a los territorios. Sería relevante que revisen la siguiente experiencia:

- La UGEL La Convención, sobre el Currículo EIB Amazónico

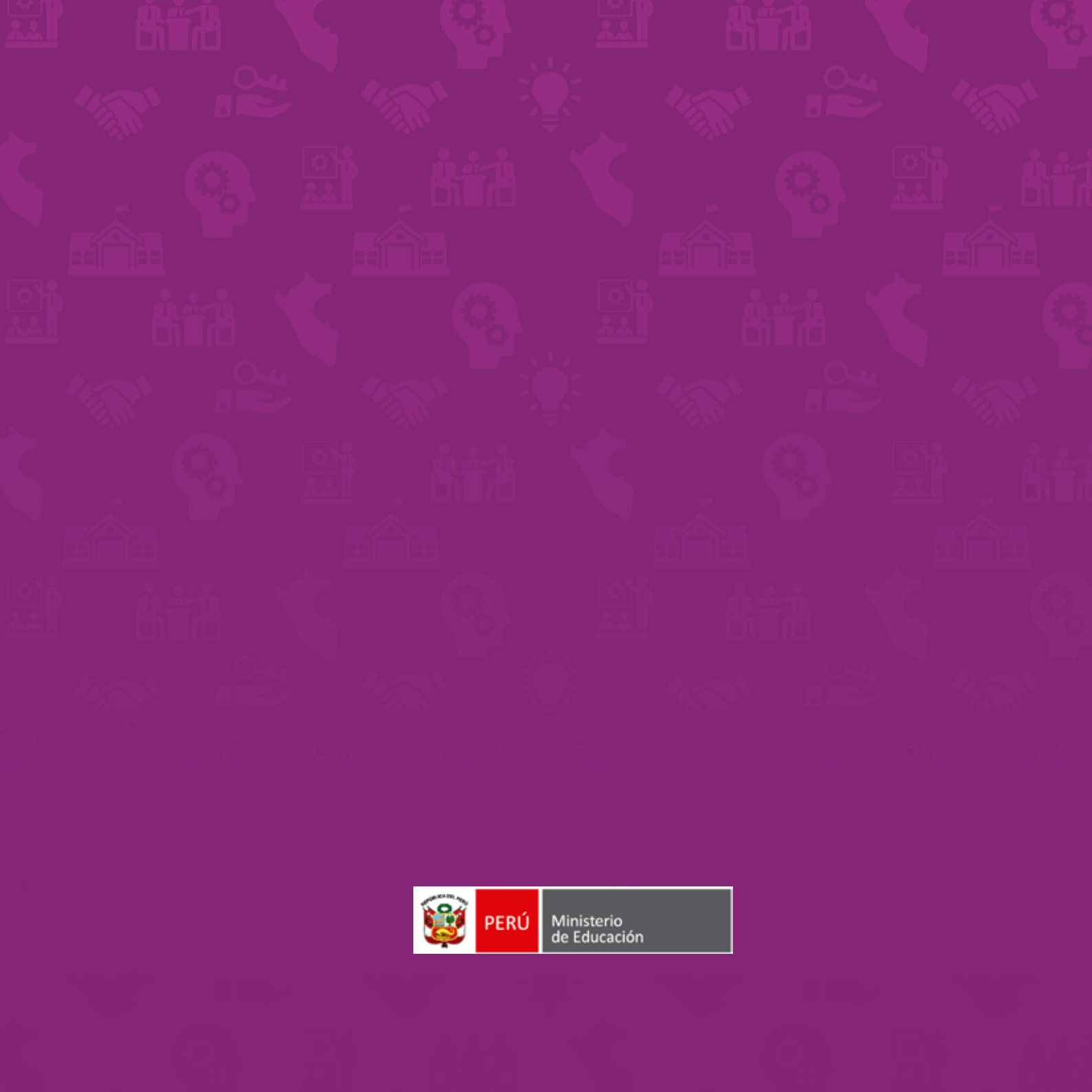
- La misma Digeibira a través de la DISER (Servicios Educativos Rurales) y la DEBA (Dirección de Educación Básica Alternativa), viene desplegando lineamientos actualizados para establecer redes educativas rurales, fortalecer las formas de atención en el ámbito rural y otras iniciativas, por lo que sería relevante que revisen estas experiencias:

- La UGEL Arequipa Sur, sobre el cierre de brechas en el nivel inicial rural
 - La UGEL Cutervo, sobre los promotores educativos distritales

- La UGEL Morropón, sobre los Núcleos Educativos Distritales
 - La UGEL 07 Lima Metropolitana, sobre la Doble Certificación EBA-EBR

- La Secretaría de Planificación Estratégica, a través de los equipos relacionados a Semáforo Escuela y Compromisos de Desempeño, tienen mecanismos de monitoreo que enlazan el rol de las UGEL con respecto al Minedu y a las escuelas, por lo que son el agente clave para potenciar las experiencias asociadas a la categoría 2, sobre todo, en los siguientes casos:

- Las relacionadas con el monitoreo y acompañamiento a las escuelas (UGEL Cutervo, UGEL Cusco, UGEL 01, UGEL 06, UGEL Tacna)
 - Las relacionadas con la evaluación escolar (UGEL Basadre y UGEL Ventanilla)
 - La UGEL 06 relacionada con el SIAGIE
 - La UGEL 06 relacionada con el Sistema de Contratación Docente (SISCOND)
 - La UGEL Basadre, relacionada con Semáforo Escuela



PERÚ

Ministerio
de Educación