



Guía de la Norma Técnica

Orientaciones para la Organización y Funcionamiento de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL)

aprobado con Resolución Ministerial N° 176-2021-MINEDU

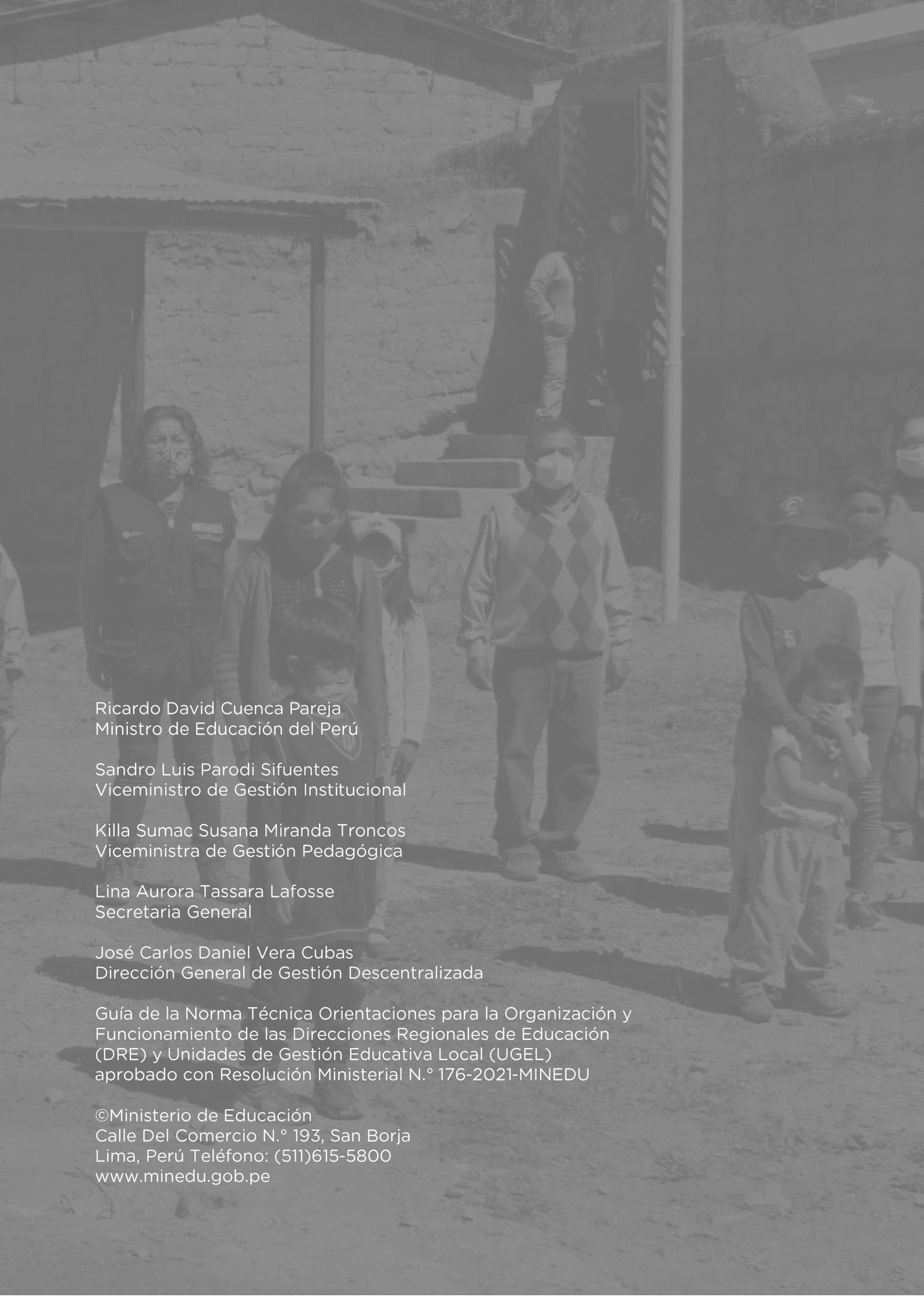


PERÚ

Ministerio de Educación



BICENTENARIO PERÚ 2021



Ricardo David Cuenca Pareja
Ministro de Educación del Perú

Sandro Luis Parodi Sifuentes
Viceministro de Gestión Institucional

Killa Sumac Susana Miranda Troncos
Viceministra de Gestión Pedagógica

Lina Aurora Tassara Lafosse
Secretaria General

José Carlos Daniel Vera Cubas
Dirección General de Gestión Descentralizada

Guía de la Norma Técnica Orientaciones para la Organización y
Funcionamiento de las Direcciones Regionales de Educación
(DRE) y Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL)
aprobado con Resolución Ministerial N.º 176-2021-MINEDU

©Ministerio de Educación
Calle Del Comercio N.º 193, San Borja
Lima, Perú Teléfono: (511)615-5800
www.minedu.gob.pe

CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	4
2. ÁMBITO DE APLICACIÓN	5
3. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.....	5
4. DETALLE DEL DOCUMENTO.....	5
4.1. EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA DRE Y SUS UGEL.....	6
4.1.1. DIMENSIÓN TRANSVERSAL: GENERACIÓN DE CONDICIONES Y GESTIÓN PARA EL CAMBIO	7
4.1.2. ETAPA 1: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	17
4.1.3. ETAPA 2: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	51
4.1.4. ETAPA 3: PUESTA EN MARCHA, CONTROL Y MEJORA CONTINUA.....	96

1. OBJETIVO

1.1. Objetivo General

Lograr el diseño organizacional más efectivo y pertinente para las Direcciones Regionales de Educación, o las que hagan sus veces, y sus Unidades de Gestión Educativa Local, que coadyuve a desarrollar una gestión para resultados con un enfoque de gestión por procesos y mejora continua. Asimismo, que permita al Gobierno Regional responder con efectividad, pertinencia territorial e integridad a las necesidades y expectativas educativas de los ciudadanos, las familias y comunidades.

1.2. Objetivos Específicos

- a) Establecer pautas metodológicas para todos los Gobiernos Regionales, que les permita aplicar las orientaciones para la organización y funcionamiento de la Dirección Regional de Educación, o la que haga sus veces y sus Unidades de Gestión Educativa Local, los mismos que fueron establecidos por el Ministerio de Educación de acuerdo a las normas de modernización del Estado.
- b) Facilitar pasos y pautas metodológicas para el Diseño organizacional de las Direcciones Regionales de Educación, o las que hagan sus veces, y sus Unidades de Gestión Educativa Local, permitiendo mejorar el desempeño institucional y responder a las exigencias estratégicas del Sector y los desafíos territoriales de cada contexto.
- c) Dotar al Ministerio de Educación y a los Gobiernos Regionales de un instrumento y herramientas para la asistencia y acompañamiento técnico de los procesos de Diseño organizacional de las Direcciones Regionales de Educación, o las que hagan sus veces y sus Unidades de Gestión Educativa Local, así como para la autogestión de las orientaciones por parte de la Dirección Regional de Educación y la Unidad de Gestión Educativa Local al momento de tomar decisiones organizacionales y actualizar sus instrumentos de gestión.
- d) Contribuir con el alineamiento de los documentos y/o instrumentos de gestión de los Gobiernos Regionales y del MINEDU en materia educativa, que preserven la unidad del sistema educativo, pero respondiendo a los desafíos de cada territorio, y permitiendo vincular el marco estratégico, la gestión por procesos, el diseño de la estructura organizacional, y otras condiciones constitutivas como la dotación de recursos humanos, el soporte de las TIC, la asignación presupuestal y la gestión del cambio.

2. ÁMBITO DE APLICACIÓN

- Ministerio de Educación (MINEDU).
- Gobiernos Regionales (GORE)
- Direcciones Regionales de Educación (DRE), o las que haga sus veces
- Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL).

3. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Este documento será revisado y actualizado periódicamente por la Dirección de Apoyo a la Gestión Educativa Descentralizada (DAGED), a fin de facilitar a los GORE un documento que oriente el desarrollo del proceso de Diseño Organizacional de las DRE y sus UGEL.

4. DETALLE DEL DOCUMENTO

El presente documento contiene la secuencia metodológica para orientar en el Diseño Organizacional de las DRE y UGEL, el cual se compone de una Dimensión transversal, denominado “Generación de condiciones para el cambio” y tres etapas:

- a) “Diagnóstico Organizacional”
- b) “Diseño de la Estructura Organizacional”
- c) “Puesta en marcha, control y mejora continua”.

Para cada etapa, el documento propone objetivos, ejes temáticos, la secuencia metodológica, productos a lograr, herramientas y ejemplos básicos o referenciales

4.1. El diseño organizacional de la DRE y sus UGEL



DIMENSIÓN TRANSVERSAL: GENERACIÓN DE CONDICIONES Y GESTIÓN PARA EL CAMBIO

El Diseño organizacional es un proceso político, técnico y cultural, una oportunidad de transformación institucional visible y potente, que requiere de estrategias intencionadas de gestión del cambio con el personal involucrado en éste.

Rediseñar la DRE y sus UGEL no solo puede mirar unívocamente su arquitectura de procesos y su estructura orgánica, sino también a las personas; una organización que se transforma supone que las personas que lo constituyen adopten nuevas prácticas, nuevas actitudes y aprendizajes, por lo que es clave involucrarlos, informarlos e incentivarlos, para comprometerlos a que actúen sobre esos cambios. Por tanto, es indispensable considerar el componente de la gestión del cambio en este proceso.

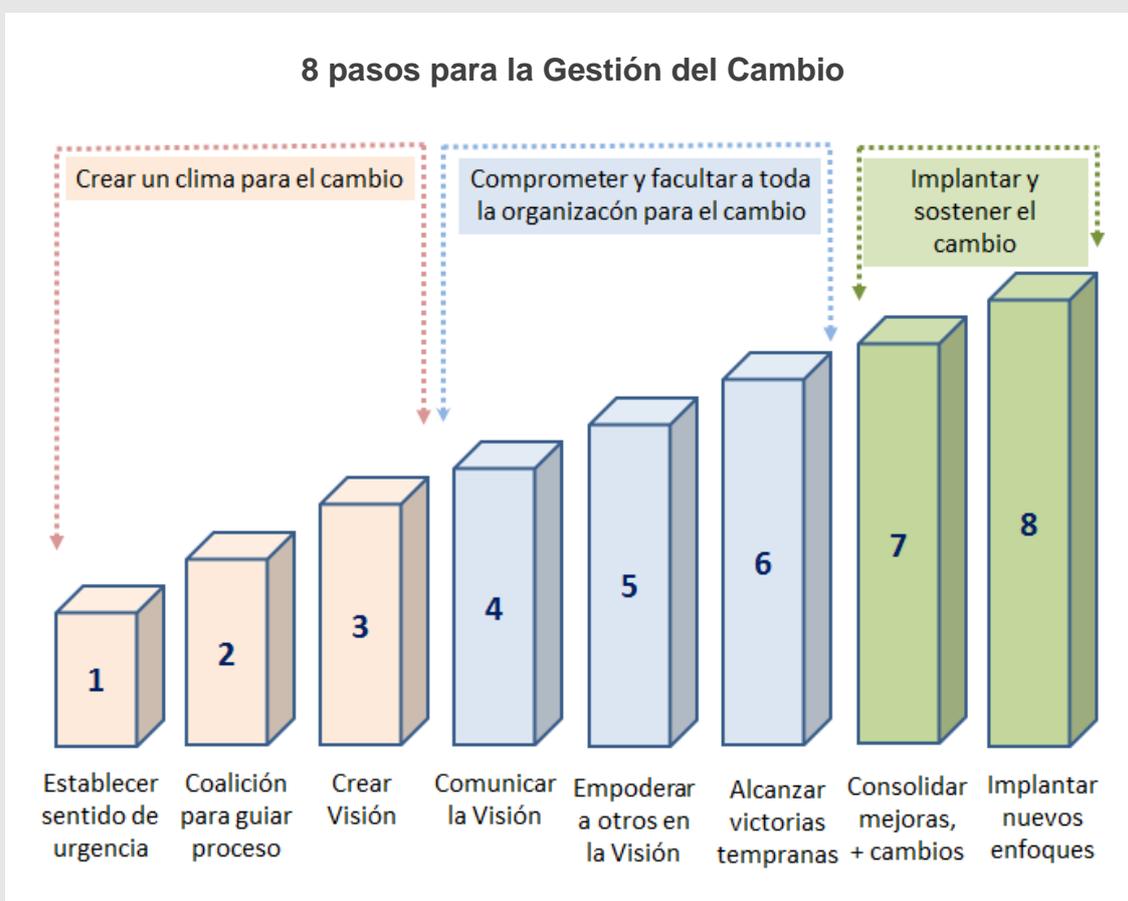
El proceso de diseño organizacional de la DRE y sus UGEL, debe asegurar que estas condiciones permitan instalar y sostener cambios a nivel:



¿Para qué lo realizamos?

Se debe generar condiciones para asegurar la sostenibilidad y legitimidad del proceso, promoviendo el desarrollo de estrategias y actitudes para la expresión dinamizadora de una imagen objetivo del cambio, de implantación del sentido de urgencia del diseño organizacional en la DRE y sus UGEL, de consolidación del liderazgo en la conducción política y técnica del proceso, y de socialización y apropiación por parte de los servidores de las ideas claves del cambio, así como su empoderamiento, desarrollo de capacidades y consolidación de proyectos de cambio de corto plazo.

Recordemos que, en conjunto, toda la estrategia de gestión del cambio de una organización puede basarse en las ocho etapas de la metodología abordada por John Kotter:



Fuente: Kotter, John. 8 Pasos para la Gestión del Cambio

Para el caso de las DRE y UGEL, se sugiere integrar esos pasos en 5.

¿Qué pasos comprende?



Paso 1: Crear propósito de cambio

Para este paso es preciso generar un propósito de cambio a través de la visión compartida de la educación. Lo fundamental es construir y que todos conozcan el propósito del cambio, con un mensaje claro y coherente, transmitido a la organización de la DRE y UGEL a través de diferentes canales de información, con el fin de lograr una alineación de los servidores civiles.

Determinar para qué y para quiénes existimos como organización (razón de existencia de DRE y UGEL), para qué fines del bien común contribuimos (sociales, económicos y/o ambientales), qué tipo de educación aspiramos tener en el territorio, y qué resultados queremos alcanzar.

Para que ocurra el cambio, hay que imprimirle un sentido común de urgencia que debe ser asumido por toda la DRE, sus UGEL y los grupos de interés alrededor del servicio que se presta en las Instituciones Educativas. Si no es urgente para todos, no habrá cambio que movilice de manera suficientemente potente.

Esto puede ayudar a despertar la motivación inicial para lograr sembrar una idea común. Recordemos que una visión de cambio es el “norte” de cualquier cambio organizacional. Pero no solo basta con tener la visión, sino que esta sea urgente, sea insostenible continuar sin trazar un camino hacia ella.

Algunas tareas recomendadas son:

- Desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el corto y mediano plazo si no se cambia.
- Releva lo crítico que es el problema identificado. Muchas veces, tendemos a naturalizar los maltratos o las inflexibilidades del sistema y de la cultura organizacional, y creemos que no hay salidas.
- Analizar “ventanas de oportunidad” y potencialidades que deben ser o podrían ser explotadas.
- Iniciar debates y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar. Muchas veces, los servidores no tienen ocasión para compartir lo que sienten, o no tienen espacios para decirlo.
- Recoger percepciones de los ciudadanos, de los estudiantes de todas las edades, y de la comunidad en general para reforzar tus argumentos.

Al término de este paso, es necesario contar con:



Producto: Declaración de la visión de cambio de la educación en el territorio.



Logro: funcionarios, directivos y servidores de la DRE y sus UGEL, así como, la comunidad educativa, interioricen y compartan la visión de la educación a la que se aspira en el territorio y el porqué de su urgencia.

Ejemplos:

Visión de cambio de la educación en el territorio

Ejemplo 1

“Todas y todos en el territorio del departamento desarrollan trayectorias educativas reconocidas por el Estado y se fortalece un sistema educativo accesible, que centra su atención en la primera infancia, la niñez y la adolescencia para asegurar su conclusión oportuna, y construye un sistema de tránsito hacia la Educación Técnico Productiva y Superior que se vincula con la visión de desarrollo regional y las oportunidades laborales”.

“Construir una educación escolarizada con identidad cultural, lingüística y de calidad, que contribuya a la formación de una sociedad crítica, creativa, participativa, horizontal, equitativa, democrática y recíproca, basada sobre el principio de interculturalidad. Esto implica adecuarse a las reglas compartidas, que son las que expresan la colectividad”.

Buscamos escuelas que:

- *Se gestiona a partir de la elaboración de currículos diversificados, interculturales bilingües, según el contexto sociocultural y lingüístico de los pueblos de la provincia.*
- *Que fomenta y fortalece en la sociedad y dentro de su ámbito institucional la práctica de la interculturalidad.*
- *Valora y desarrolla el uso de lenguas maternas de los pueblos indígenas a través del proceso de enseñanza-aprendizaje en las instituciones educativas no indígenas.*
- *Brinda el reconocimiento de los sabios de los pueblos originarios en la formación cultural de los estudiantes.*

Paso 2: Asegurar decisión política y técnica del proceso de cambio

El cambio debe ser un proceso liderado por la Dirección de la DRE y de las Direcciones de cada UGEL, con el compromiso y respaldado además de la Gerencia General Regional del GORE; y desde el plano técnico, diseñado y ejecutado por equipos de servidores públicos, con un sello permanente de trabajo en equipo, y de gestión de equipos de alto rendimiento.

Dirigir el cambio supone liderazgo, darle inspiración, carisma, motivación, legitimidad. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte visible por parte de gente clave dentro de la organización. Puede ser una coalición interna, pero también agentes externos, que tengan voz en los usuarios, en otros actores claves o en patrocinadores en el territorio que puedan respaldar el proceso de cambio en situaciones críticas o dirimientes.

Es preciso reunir una coalición con poder y con legitimidad, esto puede provenir de su jerarquía, de su status, de su experiencia, de su presencia política, de su nivel de confraternidad y aceptación por parte del personal, de su nivel de representación de minorías al interior de la organización. Esa coalición debe trabajarse en equipo, convencerse de la urgencia y liderar visiblemente en espacios públicos la necesidad del cambio, compartiendo el mismo discurso y énfasis.

Ahora bien, como la DRE y sus UGEL constituyen unidades de organización del GORE, es vital que los actores representativos y decisores de la Gerencia General Regional, la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, la Gerencia de Desarrollo Social, en caso corresponda, y la DRE y sus UGEL, tengan la conducción, visibilidad y decisión a nivel político y técnico, por lo que deben constituirse un Comité de Dirección del proceso de Diseño Organizacional. Asimismo, se debe constituir un Equipo Técnico Impulsor multidisciplinario, con actores como especialistas en racionalización, planeamiento, presupuesto, recursos humanos, informática y especialistas en educación; quienes serán responsables de impulsar y desarrollar las acciones del proceso de diseño organizacional.

Algunas tareas recomendadas son:

- Identificar líderes internos y externos en el territorio, pero también de la sociedad civil (expertos, líderes locales), usuarios finales (asociaciones de padres y madres de familia, de estudiantes) u otros sectores.
- Generar espacios de compromiso emocional e institucional que se expresen en cartas de compromiso o comunicados explícitos de soporte al proceso.
- Instalar nuevas reglas de convivencia y de trabajo en equipo en las principales unidades de organización de la DRE y sus UGEL, aun cuando sean de áreas usualmente distantes. Es clave que se muestren en unidad.

- Trabajar con los representantes de las Gerencias del GORE, la evaluación necesaria para poder incorporar las modificaciones organizacionales dentro de la estructura del GORE en su conjunto, ya sea que suponga modificar el ROF, el MOP u otros instrumentos.
- Constituir figuras visibles del cambio a nivel directivo y técnico, y constituir formalmente bajo acto resolutivo, con representatividad diversa y con presencia de cada UGEL involucrada.
- Identificar agentes o líderes del cambio en la coalición o en los equipos internos que sean “caras visibles” de la visión, empodéralos, dales nuevas responsabilidades y espacios de visibilidad.
- Asegurar que sean equipos representativos, que no revele sesgos de élites o de grupos de confianza selectos.

Al término de este paso, es necesario contar con:



Producto: Formalización de la coalición de actores directivos: “Los rostros del cambio”; Constitución de un Comité de Dirección del Proceso de Diseño Organizacional y su Equipo Técnico Impulsor con acto resolutivo; y Cronograma de Trabajo del proceso de Diseño Organizacional.



Logro: Compromisos y acuerdos explícitos entre el GORE, DRE y UGEL; así como con otros actores internos y externos.

Paso 3: Comunicar la visión compartida de la educación

Empezar a pensar en cómo comunicar el cambio supone construir una imagen visible, tangible, transmisible, clara e inspiradora, operacionalizable y viable, de aquel escenario deseado.

El desarrollo de este paso no debe ser un ejercicio declarativo sin un análisis de la viabilidad, en contrario debe denotar las buenas prácticas cercanas a la organización que demuestren la posibilidad de logro. Sólo con una imagen de este tipo, se podrá convencer a otros de que trabajen hacia el cambio.

No es suficiente hablar de la visión en reuniones agendadas específicamente para ese tema. Debemos hablar de la visión cada vez que sea posible. Usar diariamente la visión para tomar decisiones y resolver problemas. Mientras que el Comité de Dirección y el Equipo Técnico Impulsor mantenga la visión en la agenda, todos recordarán la meta y actuarán para alcanzarla. Y luego, transferir la visión, reducir las resistencias, mitigar la oposición una vez que el Diseño de la estructura organizacional sea definido permitirá construir el paso a la implementación del cambio y a su institucionalización¹.

Algunas tareas recomendadas son:

- Diseñar una infografía, un documento breve e inspirador, de lenguaje amigable, que exprese en resumen la visión, “la imagen”, lo que el servidor debe “ver” en el futuro del Diseño.
- Practicar y ejercitar con el Comité de Dirección y el Equipo Técnico Impulsor la explicación de la visión, en el uso de palabras comunes y potentes comunicacionalmente.
- Predicar con el ejemplo e instalar nuevas prácticas de clima institucional. Si en la visión, el trato amable es clave y en la práctica se dan maltratos a tus equipos, la legitimidad se perderá inmediatamente.
- Reunir a la gente, convocar, comunicar permanentemente.
- Identificar a las personas que se resisten al cambio y ayúdales a ver que lo necesitan, que será un escenario favorable para ellos, que no perderán sus trabajos ni su valía en sus puestos.

¹ Comunicar la visión permite asegurar el éxito sobre todo de la Etapa 1 y 2 de la presente metodología, pero es una estrategia que debe sostenerse permanentemente.

Al término de este paso, es necesario contar con:



Producto: Estrategia de Comunicación para todo el proceso de Diseño organizacional, tanto a nivel interno dirigida a los servidores de la DRE y las UGEL, como a nivel de mensajes externos a la población.



Logro: Servidores y Directivos informados y sensibilizados para el cambio por medio de la estrategia de comunicación.

Paso 4: Empoderar y desarrollar capacidades

Es preciso que se pueda alinear la oferta formativa de los servidores de la DRE y UGEL a aquellas prioridades y procesos de mejora que hayan sido identificados y los cambios establecidos durante la Etapa del Diseño de la Estructura Organizacional, y que permita fortalecer la estrategia de formación en servicio del personal.

Esta oferta formativa debe adecuarse a las necesidades de especialización que demanda las mejoras de procesos que se prioricen, y que responda al análisis de la carga de trabajo y dotación de personal realizado. Generar y mantener la confianza y el compromiso de las personas que integra la DRE y sus UGEL, respecto a la modernización institucional y a lo que supondrá el Plan de Implementación del Diseño Organizacional.

Al término de este paso, es necesario contar con:



Producto: Prioridades de oferta formativa incluidas y presupuestadas en el Plan de Desarrollo de las Personas del GORE, e incorporadas en el Plan Operativo Institucional de la DRE y UGEL; y Convenios con entidades formadoras de educación superior de la región, y con la Escuela Nacional de Administración Pública de SERVIR, así como, con las estrategias de desarrollo y fortalecimiento de capacidades del MINEDU.



Logro: Servidores de DRE y UGEL afianzan y fortalecen sus competencias en diseño organizacional, gestión por procesos, modernización y gestión del cambio para asegurar la implementación del proceso de cambio.

Paso 5: Alcanzar victorias tempranas a modo de proyectos de cambio

Es momento de revelar victorias. Las mejoras que ya se hayan podido lograr, aunque sean menores o internas, o relacionadas a ámbitos de corte administrativo, serán claves para ir las compartiendo.

Se necesita priorizar proyectos de cambio donde los servidores sientan el avance de los primeros logros, evidencias del cambio, pruebas y ensayos de lo que significará el cambio una vez sea oficial. Aquí funcionan bien los equipos de avanzada o los Equipos de Alto Rendimiento, sistemas pilotos, cambios en normas o reglas de convivencia que den el mensaje de cambio. Por ello, es clave que haya victorias, que haya mejoras identificables a corto plazo, deben existir y publicar el alcance de las metas a corto plazo y no sólo un objetivo a largo plazo. Estos son los “quick-wins”, las victorias de corto plazo, que anticipan la visión a lograr, y que ya pueden hacerse tangibles.

También es clave que la gestión del cambio apunte a los ciudadanos o usuarios finales, que sientan, que perciban, que “vivan” el cambio logrado, y no solo que lo lean o que les sea comunicado.

En esa medida, las estrategias o mecanismos de atención y orientación al ciudadano pueden constituirse en perfectos espacios para exhibir el cambio y mostrar la eficiencia, calidez y agilidad que el cambio organizacional ha permitido en la entidad. Para ello, se puede utilizar los parámetros, metodologías y orientaciones para mejorar la atención a la ciudadanía, y, sobre todo, al docente, aprobada por **Resolución Ministerial N° 186-2015-PCM**. Deben ser mejoras en la atención, en la provisión de información, en el acceso a información pública, en plataformas donde se note el cambio visiblemente. Las Oficinas de Atención al Ciudadano, las Ventanillas de Atención, los Módulos de Ingreso al local institucional, las mesas de Partes, los operadores telefónicos, todos estos son canales claves del cambio en los que se debe invertir para recuperar y fortalecer la confianza.

Tener proyectos de mejora de procesos en este momento es clave, a cargo de líderes innovadores que puedan desplegar los cambios con el ejemplo.

Algunas recomendaciones para esta estrategia son:

- Buscar áreas o iniciativas de éxito que ya estén por iniciar, que se puedan implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio. Las iniciativas o experiencias de Buenas Prácticas en Gestión Educativa y las Comunidades de Práctica promovidas por el MINEDU pueden ser un punto de partida.
- Evitar elegir metas tempranas que sean costosas. Iniciar por victorias con éxito asegurado.
- Utilizar el rediseño organizacional para promover la adopción de equipos de alto rendimiento, que haya señalética del cambio logrado y se vean los rostros de estos equipos.
- Priorizar arreglos desconcentrados más cercanos al territorio local, que hagan que el ciudadano y el estudiante sienta la presencia y la pertinencia del GORE desde sus equipos más cercanamente a las necesidades de las IE y la comunidad.

Al término de este paso, es necesario contar con:



Producto: Identificación y priorización de proyectos de cambio de corto plazo, y asignados a equipos de alto rendimiento.



Logro: Señales de cambio que son de fácil expresión para los servidores de la DRE y UGEL, y para los ciudadanos.



Estos pasos deben acompañar permanentemente todas las etapas del diseño organizacional.

4.1.1. ETAPA 1: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Objetivos

- a) Recoger y analizar información que permita conocer la realidad organizacional de la DRE y sus UGEL, con el fin de identificar potencialidades y áreas de oportunidades, así como problemas y nudos críticos.
- b) Definir acciones de mejora que permitan superar los problemas y nudos críticos aprovechando las potencialidades y áreas de oportunidades de la organización.

Ejes temáticos

El análisis organizacional comprende los siguientes ejes temáticos:

- Análisis del desafío Territorial
- Análisis de la capacidad institucional
- Análisis de problemas y priorización de acciones de mejora

Aspectos metodológicos

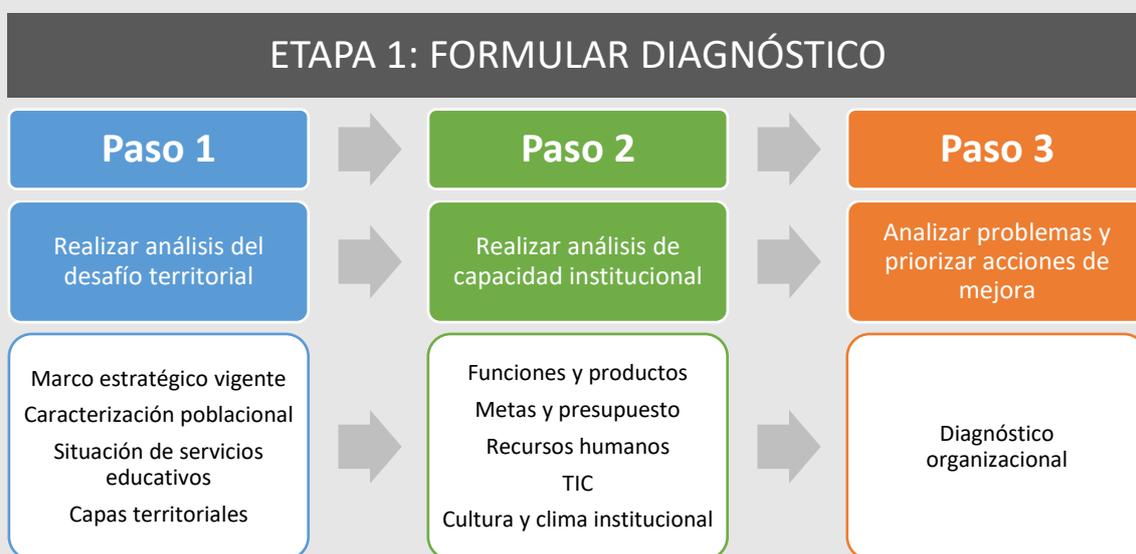
Estos elementos se desarrollan a través de acciones, técnicas y herramientas que la DRE y sus UGEL pueden aplicar, siguiendo como referencia las que aquí se mencionan u otras que se considere pertinentes. Lo central es el uso adecuado de cada herramienta o formato que permita contar con la información y la evidencia sustentada para lograr el producto final el “**diagnóstico organizacional**”.

La ejecución de las acciones de esta etapa es está a cargo del Equipo Técnico Impulsor y del Comité de Dirección

En cualquier caso, las acciones deben combinar:

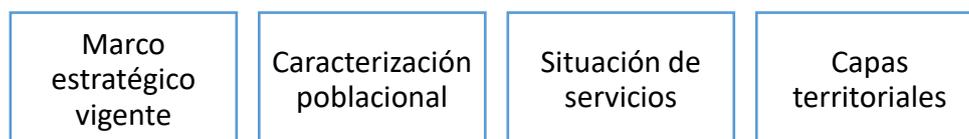
- Espacios participativos para realizar consultas, validaciones, ejercicios de construcción colaborativa con la población y/o el personal de la DRE y sus UGEL.
- Entrevistas y/o encuestas para complementar cualitativamente la información recogida.
- Trabajo de gabinete del Equipo Técnico Impulsor responsable.
- Revisión de documentos, fuentes secundarias o data sistematizada.

Pasos a seguir para la formulación del diagnóstico organizacional.



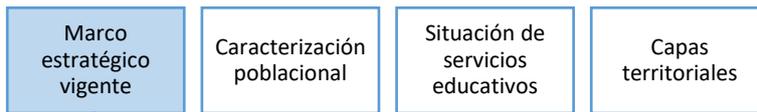
Paso 1: Realizar el análisis del desafío territorial

En este paso, el Equipo Técnico Impulsor debe generar, organizar y sistematizar información de diferentes rubros que nos permita analizar el desafío territorial de la DRE y sus UGEL que permita contar con los elementos críticos para tomar adecuadas decisiones organizacionales. Este análisis debe considerar, al menos, los siguientes factores:



El desarrollo de los factores externos a la DRE y UGEL permite identificar y conocer las políticas y roles que constituyen su marco de acción; las características de los usuarios finales; la situación actual de los servicios que se ofrecen; y la información territorial que dé cuenta de las condiciones favorables y adversas, particularidades y potencialidades del territorio.

Factor:
Marco estratégico vigente

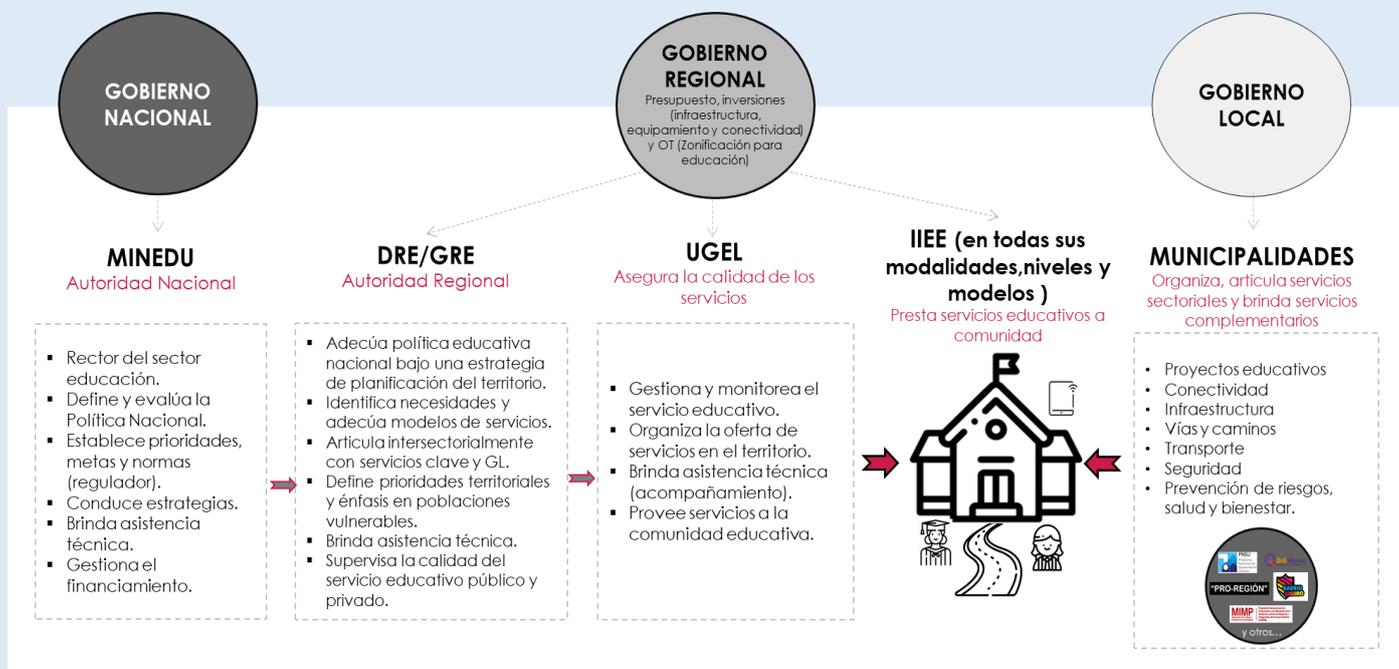


Para generar información sobre este factor, es necesario consolidar información y sistematizarla:

- Consolidar las políticas de Estado, la Política General de Gobierno, las políticas nacionales y sectoriales, así como las políticas regionales y locales en materia educativa.
- Realizar un mapeo de actores y grupos de interés que permita conocer sus posiciones, influencias e intereses claves en materia educativa en el territorio.
- Reafirmar el rol asignado a los Gobiernos Regionales en el sector Educación, de acuerdo al marco legal vigente y las normas de organización del Estado.

En este sentido, es importante considerar la cadena de responsabilidades del sector educación porque permitirá tener una primera vista de la participación de los actores desde una mayor rectoría en el nivel nacional hasta la operación y prestación de los servicios por los gobiernos descentralizados en el territorio.

Cadena de Responsabilidades Multiactor en Educación



Fuente: Dirección de Gestión Educativa Descentralizada (DIGEGED)

El Gobierno Nacional, desde el MINEDU, es la autoridad nacional. Cumple, al menos, las siguientes responsabilidades:

- Ejerce la rectoría del sector educación.
- Define y evalúa la Política Nacional. Establece prioridades, metas y normas (regulador).
- Conduce estrategias.
- Brinda asistencia técnica.
- Gestiona el financiamiento

El Gobierno Regional, desde la Dirección Regional de Educación o la que haga sus veces como autoridad regional cumple, al menos, los siguientes roles:

- Adecúa la política educativa nacional bajo una estrategia de planificación del territorio.
- Identifica necesidades y adecúa modelos de servicios.
- Articula intersectorialmente con sectores clave y Gobiernos Locales.
- Define prioridades territoriales con énfasis en poblaciones vulnerables.
- Brinda asistencia técnica.
- Supervisa la calidad del servicio educativo público y privado.

El Gobierno Regional, desde las Unidades de Gestión Educativa Local o las que hagan sus veces como actores del aseguramiento de la calidad de los servicios cumplen, al menos, los siguientes roles:

- Gestiona y monitorea el servicio educativo.
- Organiza la oferta de servicios en el territorio.
- Brinda asistencia técnica (acompañamiento).
- Provee servicios a la comunidad educativa

El Gobierno Regional, desde las Instituciones Educativas, en sus diferentes modalidades, niveles y modelos de atención prestan servicios educativos a la comunidad.

Los Gobiernos Locales organizan y articulan servicios complementarios y de apoyo a la educación con una visión de desarrollo local.

Ejemplo

A continuación, se propone un ejemplo relacionado con el planteamiento de políticas regionales como parte del marco estratégico:

Considerando el marco legal establecido en la Ley N° 28044, Ley General de Educación, relacionado con las medidas de equidad en el servicio, el artículo 18, señala lo siguiente:

“ (...)
 b) *Elaborar y ejecutar proyectos educativos que incluyan objetivos, estrategias, acciones y recursos tendientes a revertir situaciones de desigualdad y/o inequidad por motivo de origen, etnias, género, idioma, religión, opinión, condición económica, edad o de cualquier otra índole¹.*
 (...)
 d) *Aseguran mecanismos que permitan la matrícula oportuna, la permanencia y la reincorporación de los estudiantes al sistema educativo y establecen medidas especiales para retener a los que se encuentran en riesgo de exclusión del servicio.*
 (...)
 g) *Adecuan la prestación de servicios educativos a las necesidades de las poblaciones, con especial énfasis en el apoyo a los menores que trabajan.*
 (...)”

En el artículo 25 de la misma Ley establece la necesidad de reconocer trayectorias señalando que:

“El Sistema Educativo Peruano es integrador y flexible porque abarca y articula todos sus elementos y permite a los usuarios organizar su trayectoria educativa. Se adecua a las necesidades y exigencias de la diversidad del país”.

Finalmente, y acotado a la Educación Básica, podemos referir el artículo 29 que señala que:

la Educación Básica está “destinada a favorecer el desarrollo integral del estudiante, el despliegue de sus potencialidades y el desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y valores fundamentales que la persona debe poseer para actuar adecuada y eficazmente en los diversos ámbitos de la sociedad”.

En este caso, el Gobierno Regional de Loreto elaboró su Proyecto Educativo Regional Loreto al 2021, en el que se puede identificar la articulación de los siguientes Objetivos Estratégicos, Resultados y Políticas con el marco legal señalado:

OBJETIVO 1: EDUCACIÓN REGIONAL DE CALIDAD PARA TODOS

RESULTADO 1: Salud y nutrición para la niñez prioridad regional y nacional.

Política al 2021:

- Desarrollo de la educación en la primera infancia, a través de la acción intersectorial concertada del Estado en la región Loreto.
- Desarrollo de la educación para la salud y nutrición del educando en la región Loreto.

RESULTADO 2: Trece años de buena educación, que garantiza el acceso e inclusión en la región Loreto. Política al 2021:

- Ampliar el acceso a la educación básica a los grupos hoy desatendidos en la región Loreto.
- Asegurar condiciones esenciales para el aprendizaje en las Instituciones Educativas que atienden las provincias más pobres de la población regional y zona de frontera.
- Prevenir el fracaso escolar en los grupos sociales más vulnerables de la región.
- Desarrollo de la educación en las fronteras de la región Loreto y la Amazonía peruana.

OBJETIVO 2: ESTUDIANTES E INSTITUCIONES QUE LOGRAN APRENDIZAJES PERTINENTES Y DE CALIDAD EN LA REGIÓN LORETO.

RESULTADO 2: Una educación para el desarrollo al servicio del pueblo.

Política al 2021: Educación herramienta sociopolítica de desarrollo personal y de gran movilidad social, regional y nacional.

OBJETIVO 4: DESARROLLAR UNA EDUCACIÓN INTERCULTURAL, FOMENTANDO LA IDENTIDAD Y LOS VALORES HISTÓRICO- CULTURALES Y AMBIENTALES DE LA REGIÓN EN UN MARCO DE SUPERACIÓN DE TODO TIPO DE INEQUIDADES.

Política al 2021:

Impulsar y fortalecer programas intersectoriales de atención integral a docentes niños y adolescentes prioritariamente en zonas urbano marginal, rurales, y de frontera.

OBJETIVO 5: GENERAR UNA GESTIÓN EDUCATIVA DEMOCRÁTICA ORIENTADA A RESULTADOS, EN EL MARCO DE LA DESCENTRALIZACIÓN CON LA PARTICIPACIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL, MUNICIPALIDADES Y LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA

Política al 2021:

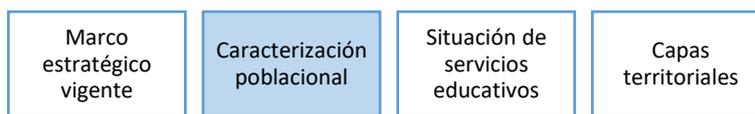
Implementar un sistema regional de gestión educativa que responda a las necesidades, demandas y expectativas de la población, así como a la diversidad del contexto.

Bajo este marco estratégico, se puede apreciar la intencionalidad de la región de mirar las necesidades, demandas y expectativas de los sujetos como base para generar un nuevo sistema regional de gestión educativa, con énfasis en segmentos poblacionales específicos (primera infancia y adolescentes prioritariamente, así como grupos sociales vulnerables) y unidades territoriales específicas (zonas urbano marginales-rurales y de frontera, y provincias pobres).

Los lineamientos de política apuntan a ampliar el acceso al servicio educativo que permita ingresar a los no atendidos y reingresar aquellos que salieron del sistema.

Finalmente, otro elemento relevante es la ubicación de la educación como un vehículo de movilidad social de las personas, que coloca a las trayectorias educativas en una visión aspiracional de desarrollo.

Factor:
Caracterización
Poblacional



El Perú es un país que se caracteriza por su diversidad cultural. Así, la población que habita en un territorio tiene características socioeconómicas, culturales, religiosas entre otras, que pueden ser similares y diferentes a las de otros territorios, y, por tanto, su conocimiento será de mucha importancia para la formulación y aplicación de políticas y estrategias educativas.

En este aspecto, el útil obtener información sobre: ¿Qué necesidades, demandas, aspiraciones, expectativas sobre la educación y los aprendizajes que deben desarrollar tienen los sujetos de la comunidad? ¿Quiénes son, cuántos, dónde están, cómo se movilizan, a dónde quieren llegar?

Es conveniente la caracterización cuantitativa y cualitativa se realiza por segmentos poblacionales. Se sugiere, al menos, distinguir los siguientes:

- De 0 a 3 años
- De 3 a 5 años
- De 6 a 11 años
- De 12 a 18 años

Esta segmentación debería considerar la particularidad de subsegmentarla de 12 a 15, y de 15 a 18, considerando que esta última población representa una demanda potencial clave para el caso de la modalidad de Educación Básica Alternativa.

- De 18 años a más; dentro de este grupo puede subsegmentarse entre los jóvenes (18 a 25), adultos (hasta los 65) de los adultos mayores (65+) en los casos que se crea conveniente para identificar necesidades distintas a ser resueltas desde la Educación Básica o desde la Educación Superior.

Estos segmentos poblacionales pueden continuar una segmentación cruzada que permita identificar a las personas en términos de:

- Vulnerabilidad (por ejemplo, mujeres adolescentes, poblaciones indígenas, poblaciones con lengua materna distinta al castellano, personas con necesidades educativas especiales, adultos mayores, analfabetos, niños y niñas que no estudian ni trabajan, población LGTBI)
- Situación en el sistema educativo (por ejemplo, los que se atienden de acuerdo a su edad normativa, los que no se atienden actualmente -porque nunca ingresaron al sistema, o ingresaron, pero no culminaron-, los que se atienden, pero en extra edad)
- Potencialidades (por ejemplo, población ocupada en actividades económicas sustantivas para el territorio, población con mayor tradición histórica, sabios locales, entre otros)

De este modo, se tendrá la información clara al momento de contrastar la población estudiantil con respecto a la capacidad de oferta de los servicios y la capacidad institucional de la DRE y UGEL para atenderlos.

Ejemplos:

Consolidación de información poblacional de un territorio

Para el año 2005, la población total del Datem del Marañón era de aproximadamente 49,446 habitantes, alcanzando una densidad demográfica promedio de 1,10 habitantes por Km².

El distrito de mayor población es Barranca, con un aproximado de 12,085 habitantes y una densidad poblacional de 1,70 habitantes por Km²; luego, el distrito de Andoas con una población aproximada de 9,448 habitantes y una densidad demográfica de 0.85 habitantes por Km². El distrito menos poblado es Pastaza con 6,148 habitantes y una densidad poblacional de 0,72 habitantes por Km².

En el 2006, su población urbana constituía el 26,48% del total, mientras que la población rural era el 73,52%. Se observa que, salvo Barranca, los demás distritos tienen más del 50% de su población asentada en zonas rurales, siendo Cahuapanas (90,1%) y Andoas (86%) los distritos que cuentan con el mayor porcentaje de población rural.

Un caso especial lo constituye el distrito de Barranca, cuya población es en su mayoría urbana (53,3%). Esto se debe a que allí se ubica San Lorenzo, capital de la provincia, que concentra a la mayoría de la población asentada en zonas urbanas. Cabe señalar que el 53,93% de la población está comprendida entre los 0 a 16 años.

Otro dato importante es que de la población total de Datem del Marañón, 38,579 habitantes viven en comunidades ribereñas, pueblos originarios y centros poblados del área rural. La población de los pueblos originarios está constituida por 30,453 habitantes, representada por 09 nueve pueblos originarios: Awajun, Chapra, Kandozi, Shawi, Achuar, Wampis, Kichwa, a esto se suma la comunidad hispano hablante y otros existentes como Kukama Kukamiria y Shiwilo, aun estadísticamente no demostrado.

El pueblo Awajun es el de mayor población y extensión territorial, se ubica en los distritos de Barranca, Cahuapanas, Manseriche y Morona. Le siguen, en población y extensión territorial, los pueblos Achuar, Kandozi y Kichwa en los distritos de Pastaza y Morona; los Wampis y Shapra se ubican en el distrito de Morona. Y los Shawi en el distrito de Cahuapanas.

¿En los últimos años habrá variado esta situación?, ¿cuáles fueron los principales cambios? La información histórica comparada con la actual permite determinar tendencias respecto a las variaciones poblacionales.

Información poblacional por grupo etario

En la zona de Itaya en la región Loreo, la segmentación poblacional tiene las siguientes características centrales:

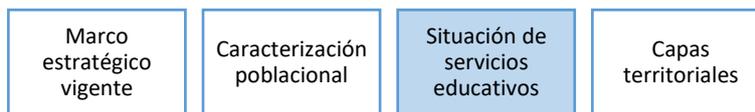
De acuerdo a la base de datos de RENIEC, en Itaya el 43.2% de la población está entre los 25 y 60 años, y el segundo grupo en presencia se sitúa entre los 6 a 11 años; en general, los valores de los grupos de 6 a 11, 12 a 16 y 17 a 24 son muy parecidos, mientras que los dos grupos (ver tabla) de menores de 7 años y los dos correspondientes a personas mayores, son marcadamente menores en tamaño. Además, a nivel de composición demográfica, no se presentan diferencias considerables por género.

Itaya: Total de población por género y grupo de edad, según RENIEC

Grupo de edad				Género		Total		
				Hombre	Mujer			
ITAYA	Edad	0 a 2	Total	9,855	9,369	19,224		
			Porcentaje	4.0%	3.9%	4.0%		
		3 a 5	Total	16,397	15,934	32,331		
			Porcentaje	6.7%	6.6%	6.7%		
		6 a 11	Total	34,514	33,177	67,691		
			Porcentaje	14.1%	13.8%	14.0%		
		12 a 16	Total	24,947	24,120	49,067		
			Porcentaje	10.2%	10.1%	10.1%		
		17 a 24	Total	30,803	30,605	61,408		
			Porcentaje	12.6%	12.8%	12.7%		
		25 a 60	Total	105,135	104,049	209,184		
			Porcentaje	43.0%	43.4%	43.2%		
		61 a 79	Total	20,040	18,851	38,891		
			Porcentaje	8.2%	7.9%	8.0%		
		80 o más	Total	3,028	3,581	6,609		
			Porcentaje	1.2%	1.5%	1.4%		
		Total			Total	244,719	239,686	484,405
					Porcentaje	100.0%	100.0%	100.0%

Además, otro dato importante para el análisis es que la población en Itaya presenta un alto nivel de alfabetizada que alcanza prácticamente el 90%.

Factor: Situación de Servicios Educativos



El siguiente paso consiste en caracterizar los servicios finales que se brindan a la población. Las siguientes preguntas pueden orientar en ese sentido.

¿Qué servicios educativos reciben esos sujetos en el territorio? Los que lo reciben, ¿lo hacen de forma pertinente, accesible, suficiente? Los que no lo reciben, ¿por qué no entran al sistema, por qué se fueron? ¿qué están aprendiendo fuera o en la vida laboral, puedo reconocerles esos aprendizajes? ¿Cuántos y cuáles son los servicios que se entrega actualmente en el territorio y dónde están ubicados?

Recordemos que, desde un lenguaje organizacional, el servicio educativo es el conjunto articulado de acciones educativas y de gestión, diseñadas y organizadas para lograr en los sujetos las competencias y aprendizajes asociadas a su ciclo de vida. Constituyen entregables a los sujetos, y cuyo aprovechamiento satisfactorio se reconoce a través de una certificación otorgada por el Estado.

Un servicio educativo es provisto por un agente institucional: la institución educativa. Esta es una instancia de gestión educativa descentralizada a cargo de un director, autorizada o creada por una autoridad competente del Sector Educación, para brindar uno o más servicios educativos, en uno o más establecimientos educativos y con la potestad de emitir y otorgar los certificados correspondientes por los servicios educativos que ofrece.

Los establecimientos educativos constituyen las unidades de provisión de servicios autorizados a una IE, ubicada en una locación física determinada.

Es importante medir la oferta existente, es decir, Instituciones Educativas y Establecimientos Educativos, así como en la tipología de Modelos de Servicios Educativos o Formas de Atención que se brinden en éstos, su ubicación geográfica y caracterización física, de recursos docentes asignados y de capacidad de atención y resolución.

Consideremos:

- Capacidad de oferta/atención: Es la capacidad que tienen establecimientos educativos para producir el número de servicios suficientes para atender el volumen de necesidades existentes en la población (asociado al espacio físico y la cantidad de sus recursos pedagógicos, docentes, materiales disponibles).
- Capacidad resolutive: Es la capacidad que tienen los establecimientos educativos de producir los tipos de servicios necesarios/pertinentes para solucionar las diversas necesidades, expectativas y demandas de la población, incluyendo la satisfacción de los usuarios, (asociado a la especialización y tecnificación de sus docentes, otros mediadores de aprendizaje, materiales y recursos para el aprendizaje, tecnologías educativas).

Información de capa de oferta y cobertura

El listado de la oferta de servicios educativos en un territorio puede darse del siguiente modo:

Lista de registro base de Formas de Atención y/o Modelos de Servicio Educativo por cada Servicio y Modalidad del Sistema Educativo²

Servicio	N°	Modalidad	N°	Forma de Atención o Modelo de Servicio
Educación Inicial	Ciclo I	Regular	1.1.1	Cuna
			1.1.2	Programa No Escolarizado - PRONOEI en Entorno Familiar
			1.1.3	Programa No Escolarizado - PRONOEI Comunitario (familia con niño)
			1.1.4	Programa No Escolarizado - PRONOEI Comunitario (niño sin compañía familiar)
			1.1.5	Programas Infantiles Comunitarios
	1.2	Especial	1.2.1	Programa de Intervención Temprana - PRITE
	Ciclo II	Regular	1.3.1	Jardín (Regular / Intercultural Bilingüe)
			1.3.2	Programa No Escolarizado - PRONOEI en Entorno Familiar
			1.3.3	Programa No Escolarizado - PRONOEI Comunitario
			1.3.4	Programas Infantiles Comunitarios
1.3.5			Servicio Educativo Hospitalario ³	
1.4	Especial	1.4.1	Centro de Educación Básica Especial	
1.4.2	Programa de Atención No Escolarizada al Talento y Superdotación - PANETS			
Educación Primaria	2.1	Regular	2.1.1	Instituciones Educativas de Primaria (Regular)
			2.1.2	Instituciones Educativas de Primaria (Intercultural Bilingüe)
	2.2	Especial	2.2.1	Centro de Educación Básica Especial
			2.2.2	Programa de Atención No Escolarizada al Talento y Superdotación - PANETS
	2.3	Alternativa	2.3.1	Programa de Alfabetización y Continuidad Educativa
			2.3.2	Programa de Educación Básica Alternativa para Jóvenes y Adultos (Ciclos Inicial e Intermedio)
2.3.3			Servicio Educativo Hospitalario	
Educación Secundaria	3.1	Regular	3.1.1	Instituciones Educativas de Secundaria (Jornada Regular / Intercultural Bilingüe)
			3.1.2	Jornada Escolar Completa para las instituciones educativas públicas de Educación Secundaria
			3.1.3	Servicio Educativo Secundaria con Residencia Estudiantil en el Ámbito Rural
			3.1.4	Servicio Educativo Secundaria en Alternancia
			3.1.5	Atención Diversificada Secundaria Tutorial
			3.1.6	Servicio Educativo para la Atención de Estudiantes de Alto Desempeño
	3.2	Especial	3.2.1	Programa de Atención No Escolarizada al Talento y Superdotación - PANETS
	3.3	Alternativa	3.3.1	Programa de Educación Básica Alternativa para Jóvenes y Adultos (Ciclo Avanzado)

² Elaborada por DIGEBR, MINEDU. Hay otros registros en el MINEDU, pero se ha optado de referencia por este.

³ Puede ofrecerse en cualquier nivel y modalidad, por eso no se le ha adicionado a cada uno.

Sobre la asistencia a algún servicio educativo para el caso de Itaya en Loreto⁴, las cifras muestran que al 2018 la mayor proporción de la asistencia se encuentra en los segmentos poblacionales de 06 hasta los 17 años, lo que es esperable dada la cobertura de la educación básica regular. No obstante, es preciso notar que en el grupo de los 18 a 24 años, un 12 % no asiste a algún servicio, y que este porcentaje se incrementa considerablemente de los 25 a 60 años, alcanzando un 65.4%. Estas cifras pueden dar algunas pistas para demostrar la ausencia de servicios educativos para atender la demanda de población en edad productiva, y que podría ser tanto educación superior como básica alternativa.

Itaya: Asistencia a algún servicio educativo según grupo de edad

Grupo de edad		Actualmente asiste a algún servicio educativo		
		Sí	No	Total
Edad	3 a 5	16,665	8,739	25,404
		11.8%	3.5%	6.5%
	6 a 11	50,423	3,241	53,664
		35.8%	1.3%	13.7%
	12 a 17	35,864	4,239	40,103
		25.5%	1.7%	10.2%
	18 a 24	22,867	30,768	53,635
		16.2%	12.3%	13.7%
	25 a 60	14,607	163,964	178,571
		10.4%	65.4%	45.6%
	61 a 79	377	33,883	34,260
		.3%	13.5%	8.8%
	80 o más	0	5,758	5,758
		0.0%	2.3%	1.5%
Total		140,803	250,592	391,395

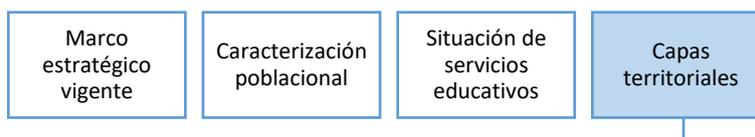
Por su parte, al mirar más detenidamente la información reportada en el SIAGIE, tenemos, en primer lugar, que la mayor parte de la población de la cuenca está integrada a la primaria, equivalente a un 45.7% con una ligera diferencia mirada por género, seguida por inicial. El grupo de 12 a 17 años representa el 16.2%.

Itaya: Matrícula según grupo de edad y género

Grupo de edad			Género		Total
			Hombre	Mujer	
3 a 5	Total		22,717	21,780	44497
	Porcentaje		34.7%	34.5%	34.6%
6 a 11	Total		30,046	28,591	58637
	Porcentaje		46.0%	45.3%	45.7%
12 a 17	Total		10,352	10,440	20792
	Porcentaje		15.8%	16.6%	16.2%
0-2 años y 18 a más	Total		2,259	2,246	4505
	Porcentaje		3.5%	3.6%	3.5%
Total			65,374	63,057	128431
			Porcentaje	100.0%	100.0%

⁴ Fuente: Mesa Técnica Regional de Ordenamiento de Servicios Educativo en el Territorio, Itaya, Loreto, 2018.

Factor:
Capas Territoriales



Finalmente, para terminar la fotografía situacional, necesitamos complementar información sobre el territorio, sus características, potencialidades y vínculos con las personas y los servicios identificados.

¿Cómo es mi territorio? ¿Qué zonas de protección y de riesgo existen? ¿Dónde se habita, por qué en esas zonas, cómo se apropian las poblaciones de esos territorios, cómo los recorren y se movilizan por estos? ¿Qué significado cultural y cómo se le da valor y aprovechamiento social, económico, político? ¿Cómo está organizado el territorio en términos de equidad?

El territorio requiere un triple acercamiento: como espacio de competencias administrativas; como espacio de pertenencia natural, vinculado a sus características naturales –incluidos fenómenos naturales que pueden llegar a convertirse en peligros y desencadenar desastres- y su legado histórico y valor cultural; y como construcción social que crea identidad, en tanto logra consolidar acciones colectivas de los distintos agentes.

El territorio así entendido exige constituirse en una unidad de gobierno real, donde la planificación, la información, la inversión y la gestión de los servicios educativos se expresen de acuerdo a sus configuraciones particulares y los sujetos que ocupan, usan y aprovechan el mismo, y no desde la composición estatal de los Sectores que puede tender a compartimentar y fragmentar lo que en la práctica coexiste en un mismo espacio de interacciones.

Es clave que todas las intervenciones del Estado, a través de sus políticas sectoriales, logren converger en la vida de las personas en un territorio determinado para que logren impacto sobre ellas desde lo que ellas requieran, necesitan y exijan. Es decir, las políticas sectoriales son implementadas en los territorios y son sus habitantes, los sujetos de derecho, quienes las reciben y las viven. Y son los actores gubernamentales con autoridad territorial los que gestionan las decisiones donde converge la sinergia de los sectores.

Para realizar el análisis del territorio, es clave medir diferentes capas de información, tales como:

- **Capa física**, es decir, zonas de riesgos, zonas de protección de patrimonio natural y cultural, zonas con ecosistemas y climas diferenciados (lluvias, heladas, temperatura).
- **Capa socioeconómica**, es decir, corredores económicos y turísticos, concentración de asentamientos, poblaciones indígenas, lenguas, zonas agropecuarias, mineras, etc., y zonas de acuerdo a índices de pobreza, registro de conflictos sociales, grupos poblaciones vulnerables.
- **Capa oferta existente**, es decir, Instituciones Educativas y Establecimientos Educativos, así como en la tipología de Modelos de Servicios Educativos o Formas de Atención que se brinden en éstos, su ubicación geográfica y caracterización física, de recursos docentes asignados y de capacidad de atención y resolución.
- **Capa densidad**, es decir, dónde se ubica la población no atendida actualmente, de acuerdo a la segmentación realizada, y en los casos que se tenga mayor información, dónde se encuentra la población atendida, pero de manera incorrecta (insuficiente calidad, modelo no pertinente, edad normativa inadecuada)
- **Capa de accesibilidad**, es decir, qué factores de accesibilidad geográfica y de tránsito impiden o limitan que la población no atendida pueda llegar a un servicio educativo (o al revés), o población atendida esté llegando con mucha dificultad, características de distancia entre la UGEL y las IE, y la distancia entre la IE y otros servicios o instancias del Estado.

Ejemplo:

Capas territoriales

Capas	Rubros de información	Responsable de generar información ⁵
Capa física, es decir, zonas de riesgos, zonas de protección de patrimonio natural y cultural, zonas con ecosistemas y climas diferenciados (lluvias, heladas, temperatura)	Las zonas de X, Y, Z forman parte del Área Natural Protegida	SERNANP
	Las zonas X e Y sufren de heladas del mes A al mes B.	CENEPRED - INDECI
Capa socioeconómica, es decir, corredores económicos y turísticos, concentración de asentamientos, poblaciones indígenas, lenguas, zonas agropecuarias, mineras, etc, y zonas de acuerdo a índices de pobreza, registro de conflictos sociales, grupos poblaciones vulnerables.	En la zona, están reconocidas x pueblos originarios, caracterizados por...	GDS, GORE
	El Índice de Desarrollo Humano es de	Informe de IDH 2019
	En los últimos años, los conflictos sociales generados han versado sobre los siguientes temas:	GORE
Capa oferta existente, es decir, Instituciones Educativas y Establecimientos Educativos, así como en la tipología de Modelos de Servicios Educativos o Formas de Atención que se brinden en éstos, su ubicación geográfica y caracterización física, de recursos docentes asignados y de capacidad de atención y resolución.	Número de IE y locales escolares	
	Tipo de oferta, modalidades, niveles	
	Composición de los docentes que atienden esas IE (edades, formación, nivel en la CPM)	
Capa densidad, es decir, dónde se ubica la población no atendida actualmente, de acuerdo a la segmentación realizada, y en los casos que se tenga mayor información, dónde se encuentra la población atendida, pero de manera incorrecta (insuficiente calidad, modelo no pertinente, edad normativa inadecuada)	Matrícula vs Población aledaña a las IE por grupo etáreo	
Capa de accesibilidad, es decir, qué factores de accesibilidad geográfica y de tránsito impiden o limitan que la población no atendida pueda llegar a un servicio educativo (o al revés), o población atendida esté llegando con mucha dificultad.	Distancia a pie entre IE y comunidades	
	Calidad de caminos y trochas	
Otros factores	Embarazo adolescente, consumo de drogas, violencia familiar, etc.	

⁵ Puede ser un área del GORE, de la DRE, de la UGEL, o pueden ser actores de otros niveles de gobierno (MINEDU, GL), o actores de la academia, investigación, sociedad civil, o actores comunitarios.

Oferta existente

La provincia del Datem del Marañón atendió en el 2019⁶ a 18,908 estudiantes EIB, en 469 II.EE EIB y 11,803 estudiantes monolingües hispanohablantes en 159 II.EE monolingües. Ello convive como una parte sustantivo del total de 30,711 estudiantes en 628 II.EE, evidenciando así que es una población eminentemente bilingüe rural.

Para el 2017, en la provincial del Datem del Marañón se tuvo el funcionamiento de 617 instituciones educativas de la Educación Básica Regular, las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

- **Nivel Inicial:** 196 II.EE atiende a aproximadamente 6,577 estudiantes de 3 a 5 años
- **Nivel primaria:** 358 II.EE atiende a 18,513 estudiantes
- **Nivel secundaria:** 63 II.EE atiende a 5,752 estudiantes

Adicionalmente, se tiene 35 PRONOEI, 01 CETPRO y 02 centros de educación básica alternativa. La cantidad de plazas para este año fueron de 1658; de los cuales 1426 son plazas orgánicas y 232 plazas eventuales; Asimismo se resalta que 1616 corresponden a plazas docentes y 42 son administrativos.

Un dato adicional, es que el 73% de las instituciones educativas son Bilingües. El 48,96% de Instituciones son Unidocentes; el 33,46% son multigrados y 17.58% son Polidocentes.

Una manera de esquematizar la evolución de las metas de cobertura logradas en cada año por nivel y modalidad, es la siguiente:

NIVEL EDUCATIVO/ AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
INICIAL	3 442	3 578	4 228	4 873	5 676	5 879	6 121	6 577
PRIMARIA	15 451	15 221	15 874	16 332	15 442	16 913	17 373	18 513
SECUNDARIA	4 867	4 001	4 442	4 293	4 398	4 398	5 079	5 752
CEBA	345	320	230	232	285	380	296	304
SUPERIOR TECNOLOGICO	87	123	108	154	135	135	169	174
SUPERIOR PEDAGOGICO	08	36	103	72	72	102	143	147
CETPRO	19	45	36	42	40	28	34	35
TOTAL	24 208	23 324	25 021	25 998	26 048	27 835	29 215	31 502

⁶ Fuente: Mesa Técnica Regional de Ordenamiento de Servicios Educativo en el Territorio, Datem del Marañón, Ucayali, 2018.

Para esta población estudiantil, el número de docente y directores es como sigue:

NIVEL EDUCATIVO/ AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
INICIAL	73	74	106	174	177	192	196	204
PRIMARIA	283	284	297	347	319	346	361	406
SECUNDARIA	41	41	46	50	51	59	62	69
CEBA	1	1	1	1	2	2	2	02
SUPERIOR TECNOLOGICO	1	1	1	1	1	1	1	01
SUPERIOR PEDAGOGICO	1	1	1	1	1	1	1	01
CETPRO	1	1	1	1	1	1	1	01
TOTAL	401	403	453	575	552	602	624	684

Y el número de IIEE EIB vigentes al 2016 para atender a la población EIB de 18,908 estudiantes mencionada es de 114 Unidocentes en Inicial, 112 Unidocentes en Primaria, 50 Multigrados en Inicial, 163 Multigrados en Primaria; y 39 Polidocentes en Inicial, 51 Polidocentes en Primaria, y 64 Polidocentes en Secundaria.

Información de capa socioeconómica

Datem del Marañón constituye la provincia con el mayor índice de pobreza de la región Loreto. Tiene la tasa de analfabetismo más alto de la región. Asimismo, tiene la tasa de desnutrición más alta seguida por Alto Amazonas y Loreto, ambos con 40%. De la misma manera, sus índices de carencias básicas están entre los más elevados de la región⁷.

La gran mayoría de la población no cuenta con los servicios básicos: agua, desagüe, energía eléctrica⁸:

Provincia	Población 2005	Quintil de índice de carencia ⁹	Porcentaje de Población sin:			Tasa de analfabetismo o femenino	Porcentaje de niños de 0-12 años	Tasa de desnutrición
			Agua	Desagüe/letrina	Servicio eléctrico			
Datem del Marañón	49446	1	98%	78%	81%	34%	44%	43%

Según datos de FONCODES, el 98% de la población de Datem del Marañón no cuenta con agua potable, el 78% no posee desagüe ni letrinas y el 81% no tiene servicio de energía eléctrica.

De la misma manera, los índices de desarrollo humano son bastante bajos. El ingreso per cápita en Datem del Marañón es el más bajo de la región Loreto (S/. 150,9 Soles)¹⁰.

Esta situación de pobreza generalizada tiene su correlato con las altas tasas de desnutrición que llegan a ser del 43%. De una Población total de aproximadamente 21759 niños entre los 0 y 12 años, el 44% sufre de problemas de desnutrición, lo cual constituye un serio problema y un efecto negativo para el desenvolvimiento y desempeño estudiantil de la Provincia. Datem del Marañón es la que tiene el mayor nivel de niños menores de cinco años con desnutrición crónica, con 33,4%. El promedio regional de desnutrición crónica infantil es 23,2%. Al primer trimestre del 2016, Pastaza (provincia de Datem del Marañón) es el distrito de estas cuatro provincias con el mayor índice de anemia infantil en niños menores de tres años, superando el 75 por ciento (78,8%). En el caso de los niños menores de cinco años, Barranca (provincia de Datem del Marañón) es el distrito con mayor nivel de anemia: 73,8 por ciento.

Sobre la actividad económica, cabe reconocer que la agricultura en la región Loreto absorbe a más del 50% de la Población Económicamente Activa PEA ocupada, siendo más importante en Datem del Marañón donde más del 70% se encuentra en esta actividad.

La caza es también una labor de trascendencia económica casi nula, pues las personas que lo realizan son para el consumo propio. Es una actividad realizada mayormente por las personas del área rural, que en 95% de las comunidades nativas lo realizan.

⁷ INEI 2005; MINEDU 1999

⁸ FONCODES

⁹ Quintiles ponderados por la población, donde el 1= más pobre y el 5= menos pobre. Fuente: INEI

¹⁰ Fuente: Mesa Técnica Regional de Ordenamiento de Servicios Educativo en el Territorio, Ucayali, 2018.

Una de las potencialidades más visibles de la provincia es la presencia de conocimiento ancestral, como la cultura achuar que se puede encontrar al servicio de la educación, habiendo experiencia de maestros que trabajan para convertir la memoria y las experiencias de los adultos mayores en metodología pedagógica.

Al ser una provincia nueva, Datem del Marañón todavía no ha desarrollado una infraestructura turística adecuada; asimismo, aquella tampoco cuenta con una promoción de los diferentes puntos turísticos con los que cuenta. Al hallarse en la zona de Loreto, los atractivos de Datem del Marañón son predominantemente naturales, sobre todo puede observarse en el territorio una importante cantidad de lagos y lagunas, como el Lago Rimachi, la Laguna Anatico, el Lago Tuntunar, el lago Cocha, Purahua, Lago Siwin, Lago Aripari, etc.

Información de capa de densidad y accesibilidad (brechas)

Comparando a la población reportada en RENIEC y el SIAGIE, en la cuenca de Ichu, Huancavelica en el 2018 existiría una brecha de cobertura del servicio educativo de aproximadamente entre un 12% y 13 % (según género) como total general, la cual, al desagregarse por distrito, se incrementa en los distritos de Acoria, Huando y Yauli, donde las cifras indicarían que al menos 1 de cada 4 personas entre 3 y 17 años no está siendo cubierta por el sistema educativo.

Por el contrario, la menor brecha se encuentra en el distrito de Palca, donde la brecha solo sería de un 5%. Asimismo, los datos indican que, en esta cuenca, la cantidad total de población que no recibe servicios educativos EIB asciende a un poco más de 33 mil personas, número que debe ser evaluado en función de los presupuestos de los criterios para establecer cuándo se debe brindar o no un servicio EIB.

Ichu: Brecha de población matriculada (SIAGIE) respecto a población total (RENIEC)

Diferencia entre SIAGIE y RENIEC	Hombre	Mujer
Ichu	2,179	1,968

**Ichu: Brecha de población matriculada (SIAGIE)
respecto a población total (RENIEC) en porcentaje**

Cuenca	Distrito	SIAGIE	Brecha	Brecha en %
Ichu	Acoria	4,908	1,886	28%
Ichu	Ascensión	2,845	599	17%
Ichu	Huancavelica	11,925	- 1,206 ¹¹	-11%
Ichu	Huando	1,604	540	25%
Ichu	Palca	520	29	5%
Ichu	Yauli	7,177	2,299	24%

Otros factores sociales en términos de condiciones de educabilidad

Se puede referir información de fuente primaria a nivel local como, por ejemplo¹²:

- La población más joven migra hacia ciudades grandes, como, Lima, Huancayo, Ica y ciudades de la selva central, durante las estaciones donde no hay siembra ni cosecha en sus comunidades. Esta falta de oportunidades y recursos económicos que viven en sus comunidades, obliga a las y los adolescentes a salir a desarrollar otras actividades y a buscar recursos extras para subsistir, lo cual repercute de diversas maneras en su proceso de formación escolar, como, la inasistencia a la institución educativa, su ingreso a destiempo o con extraedad en el año escolar y muchos de ellos hasta abandonan la escuela.
- Por un lado, debe tenerse en cuenta que la cuenca está atravesada por una carretera. Teniendo ello en cuenta, se identificó que existen dificultades con la frecuencia y el costo del transporte en los distintos puntos de la cuenca. Si bien en los puntos más cercanos a Huancavelica capital hay una mayor frecuencia de vehículos de uso público (como combis y buses), en las localidades más alejadas la frecuencia de movilidad de la población debe adaptarse a la frecuencia del pase de vehículos; en el mejor de los casos, si se cuenta con recursos se puede contratar un vehículo privado, en el peor de los casos, transportarse a pie termina siendo la opción más viable. Este último punto es particularmente complejo en Huancavelica, dado que muchos y muchas de los estudiantes deben caminar un tiempo considerable para llegar a sus instituciones educativas, el cual puede duplicarse de regreso debido a la pendiente en los casos en que las IIEE se ubican en zonas bajas.

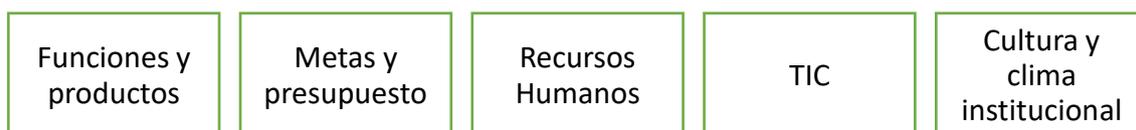
¹¹ Recojo de información en Ichu, Huancavelica, a propósito del Plan de Ordenamiento Territorial de Servicios Educativos, 2019 realizado por la Mesa Técnica Regional de Huancavelica, con el apoyo del Minedu y la empresa consultora Enacción. Documento de Trabajo MINEDU, 2019.

¹² Idem

- Se detectó que existe una demanda para “reinsertarse en el sistema educativo”, principalmente de servicios de educación básica alternativa, que están siendo cubiertos medianamente por autoridades locales, pero que no necesariamente poseen las garantías de calidad requeridas.
- Falta de protocolos para la atención a personas con necesidades educativas de atención específica que han sido violentadas sexualmente. Además, la infraestructura no está adaptada para la atención de este grupo poblacional.
- Se evidenciaron patrones de migración diferenciados según edad y tipo de actividad productiva. Aparte de Huancavelica y las capitales distritales, la mayoría de centros poblados no cuenta con el paquete de servicios básicos completos y la movilidad es escasa o a pie. En los casos más extremos, las rutas de vuelta pueden hasta triplicar el tiempo de ida debido a las pendientes. Esta situación también determina poco acceso a servicios de salud y educación.
- El embarazo se considera como causa de deserción escolar. No obstante, existe la percepción de que padres y docentes poseen un mayor nivel de involucramiento y abogan por la continuación de los estudios. También se han reportado casos en los que padres de ambos adolescentes deciden juntarlos para “formar una familia”. Se mantiene la creencia de que “no se debe educar a la mujer” porque se irá vivir con su pareja.
- Perspectiva sobre la educación superior. En el aspecto educativo, la mayoría de las instituciones se encuentran concentradas en Huancavelica, como los institutos tecnológicos. Otros, en menor cantidad, se ubican en las capitales de los distritos, lo que genera flujos migratorios de los estudiantes para continuar sus estudios superiores.

Paso 2: Realizar análisis de la capacidad institucional

Para realizar este análisis, el Equipo Técnico Impulsor debe considerar, al menos, los siguientes rubros:



De esta forma, habremos desarrollado una “instantánea” situacional de los factores internos de la DRE y UGEL: la situación de la asignación y división de las tareas y funciones de las unidades de organización actuales; el vínculo organizacional con las metas, el planeamiento y la asignación del presupuesto; la situación, composición y características de los recursos humanos; la situación del equipamiento y las tecnologías de la información y comunicaciones; y evidencias de las características de la cultura y el clima institucional.



Para generar información sobre este aspecto, es necesario identificar las funciones derivadas de las normas sustantivas en materia educativa, de los sistemas administrativos y de aplicación general, para ello, es necesario identificar las funciones derivadas de leyes y decretos legislativos, reglamentaciones a nivel sectorial y las derivadas de otras normas de nivel regional¹³.

De esa forma, se identifican las responsabilidades asignadas a las unidades de organización vigentes en la DRE y sus UGEL de acuerdo al marco normativo sustantivo, así como el referido al proceso de descentralización y de organización del Estado y los Sistemas Administrativos Nacionales, con el objetivo de vincular las funciones a áreas de acción que permitan identificar el conjunto de competencias y funciones que tienen un sustento legal.

Ahora bien, esta tarea tiene el desafío de incluir la identificación del producto debe ser generado por esa unidad de organización, es decir qué tipo de bienes y servicios entrega, al término de la ejecución de su función.

Producto puede entenderse entonces con respecto a una cadena de valor en la producción de un bien o servicio, como el conjunto articulado (entregable) de salida de un proceso, que puede convertirse en insumo para otro, o finalmente, en el entregable que una organización le provee a otra intermediaria; el producto tiene el objeto de generar un cambio en otro proceso. La población que recibe la provisión del producto final es la población beneficiaria.

Pueden constituirse en bienes o servicios específicos, es decir, cuya denominación sea particular y técnicamente acorde al Sector Educación o al Sistema Funcional o Administrativo específico al que corresponda su función.

¹³ También puede ser relevante, en forma general, reunir los instrumentos de gestión vigentes en la DRE y las UGEL a este punto, su estado de vigencia y sus características generales. Se puede usar la Matriz de Situación de los Instrumentos de Gestión señalada en el Anexo Final.

Una forma de clasificar los productos puede ser en tanto sean:

- De carácter interno o interinstitucional (entregables que son intermedios, que se pasan de una unidad de organización a otra dentro de la DRE o dentro de la UGEL, o de la DRE hacia la UGEL, o la UGEL hacia la Institución Educativa, por ejemplo) o
- De carácter externo (entregables que son de uso final, a los ciudadanos, a los docentes, a otros actores intermedios), propiamente el “delivery”.

Así, será relevante identificar aquellos productos de gestión interna que en términos concretos suponen propuestas o insumos que se entregan a otras unidades de organización que son las realmente responsables de los productos finales.

Para esta tarea, se sugiere el uso de la siguiente herramienta:

Matriz de identificación de funciones y productos de las unidades de organización de la DRE y UGEL

Denominación de la Unidad de organización de acuerdo al ROF / MOP vigente	Funciones que vienen realizando (especificar 15 máximo por cada unidad de organización) ¹⁴	Productos (bienes y/o servicios) que pudieran resultar de la ejecución de la función)
Por ejemplo: Área de Gestión de la Educación Básica Regular y Especial	Por ejemplo: Elaborar el diagnóstico de la educación básica regular y especial en el ámbito de su competencia, y presentar a la Dirección propuestas de mejora de procesos pedagógicos.	Por ejemplo: Diagnóstico de la educación básica regular y especial

Nota: Esta herramienta puede ser completada tanto con la revisión del instrumento vigente, como complementada con entrevistas o espacios de validación participativa con los servidores públicos de cada unidad de organización.

El valor estratégico que podemos asignarle a la identificación de productos está en que luego su uso pueda aplicarse y vincularse a las decisiones de estructura orgánica o funcional, a las decisiones de redacción de funciones, y a las decisiones de diseño de procesos.

¹⁴ Las funciones que se consigne deben estar alineadas a los mandatos establecidos en las normas sustantivas del sector y otras normas con rango de ley que asignen responsabilidades.

A este nivel del diagnóstico, vincularemos los productos identificados con un primer nivel de procesos.

Un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos, luego de la asignación de recursos¹⁵

Matriz para mapeo preliminar de productos y procesos actuales

Producto identificado (extraído de la Matriz anterior)	Proceso que lo genera (de acuerdo a mapeos o fichas de procesos vigentes)	Tipo de proceso (de acuerdo a mapeos o fichas de procesos vigentes)	Unidad y/o Unidades de organización que desarrollan el proceso actualmente
Por ejemplo: Diagnóstico de la educación básica regular y especial	Por ejemplo: Gestionar la planificación educativa regional	Por ejemplo: Estratégico	Por ejemplo <ul style="list-style-type: none"> • Oficina de Gestión Institucional • Oficina de Gestión Pedagógica

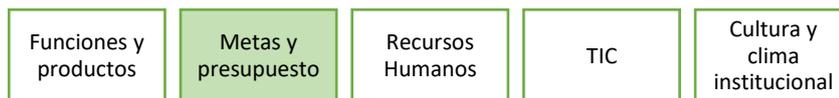
Nota: Para el caso de las DRE y UGEL que cuenten con información del mapeo de sus procesos a nivel 0 y 1, se puede anexar esa información al diagnóstico en este factor, siempre que sea relevante para identificar superposiciones, omisiones o tensiones entre el desarrollo del proceso y la asignación de responsabilidad en las unidades de organización. Se puede utilizar flujogramas de procesos y fichas de procesos ya existentes.

El desarrollo de este paso, no trata propiamente de un mapeo de procesos, pero puede constituirse el insumo para que la DRE y la UGEL pueda iniciar la ruta de implementación de la gestión por procesos, de acuerdo a la normativa vigente¹⁶.

¹⁵ Definición de proceso establecida en la Norma técnica para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública, aprobada con la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM-SGP.

¹⁶ Para el caso del Diseño organizacional, sólo se necesita contar con información agregada de los principales productos y procesos vigentes, dado que no se realizarán todas las etapas de la implementación de la gestión por procesos como requisito previo para el Diseño de la estructura.

Factor:
Metas y presupuesto



Para generar información sobre este aspecto, es necesario vincular el ámbito estratégico (objetivos y metas) con la asignación presupuestal, y su expresión organizacional, es decir, cómo y cuánto se distribuyen las metas y los recursos monetarios en la estructura organizacional vigente.

La herramienta que se puede usar debe permitir vincular los objetivos estratégicos institucionales, las metas, las acciones estratégicas, así como la estructura programática del presupuesto público con la organización. Se debe revisar la información, y contrastarla en entrevistas con los responsables, en los instrumentos vigentes como el Plan Operativo Institucional y el Presupuesto Institucional (de Apertura y Modificado).

La herramienta que se puede utilizar es la Matriz para el mapeo de metas y presupuesto en la estructura organizacional.

Matriz para el mapeo de metas y presupuesto en la estructura organizacional

DRE / UGEL	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	Objetivos PER / PEL	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO			PRESUPUESTO						ANÁLISIS Y CONCLUSIÓN (por cada unidad de organización)
			Objetivos Estratégicos Institucionales	Acciones Estratégicas Institucionales (asociadas a Productos ¹⁷)	Actividades Operativas aprobadas en su POI (que cuentan con presupuesto y en líneas finales indicar actividades presentadas para demanda adicional)	Categoría Presupuestal						
						Programa Presupuestal (PP)	Acciones Centrales (AC)	Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos (APNOP)				
							%		%		%	
							%		%		%	
							%		%		%	
							%		%		%	
							%		%		%	
							%		%		%	
					Total	-	%	-	%	-	%	
							%		%		%	
							%		%		%	
							%		%		%	
							%		%		%	
							%		%		%	
					Total	0	%	0	%	0	%	

¹⁷ De ser posible, estas AEI deben estar vinculadas a los productos finales identificados en el Mapeo preliminar de productos y procesos

Factor:
Recursos Humanos

Funciones y
productos

Metas y
presupuesto

Recursos
Humanos

TIC

Cultura y
clima
institucional

Para generar información sobre este aspecto, es necesario vincular la situación, composición y número de personas que laboran en la DRE y las UGEL, de acuerdo a las unidades de organización y los productos a su cargo, identificadas anteriormente.

Esto permitirá identificar la cantidad de personal en sus diferentes regímenes laborales (e incluso locadores de servicio), especialidad, la distribución de personal en cada uno de los órganos y unidades orgánicas, sus perfiles y dotación a la fecha, para lo cual se puede revisar los instrumentos de gestión de personal vigentes, pero también entrevistas y recojo de información primaria visitando las áreas y al personal involucrado, de modo que no quede nadie fuera del conteo y la caracterización.

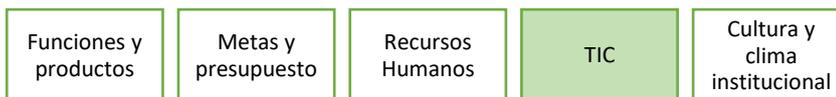
Es conveniente contar con la mayor cantidad de información que refleje la situación actual que permita evaluar las ventajas y vacíos en el equilibrio organizacional con respecto a las personas que la ponen en funcionamiento a la DRE y sus UGEL.

La herramienta que se puede utilizar es la Matriz para el mapeo de Recursos Humanos.

Mapeo de Recursos Humanos

DRE / UGEL	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	MODALIDAD CONTRACTUAL (NÚMERO DE POSICIONES)								EXISTE PERFIL DEL PUESTO	CONCLUSIÓN FINAL POR CADA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	
			DL. 1057	DL. 276	DL. 728	Ley. 29944	Ley. 30512	Ley. 30493	DL. 1153	Locación de Servicios			
	Dirección de Gestión Pedagógica	Especialista pedagógico	X								X	No	Sólo existe en el instrumento de gestión vigente, la definición de puesto de Director de DGP. Los demás puestos no tienen perfil.
		Analista	X									No	
		Administrativo	X									No	
		Secretaria		X								Sí	
		Asistente		X								No	
TOTAL													
TOTAL													

Factor:
TIC

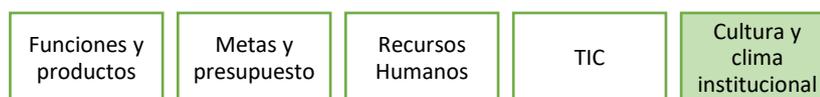


Para generar información sobre este aspecto, es necesario vincular la situación del equipamiento, mobiliario y soporte de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones la DRE y las UGEL, de acuerdo a las unidades de organización, identificadas anteriormente.

Esto, dado que es importante para el Diseño organizacional priorizar el desarrollo y aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación, para el desarrollo de la gestión y prestación del servicio educativo, de modo que es relevante conocer su situación actual¹⁸.

De este modo, se podrá analizar además el estado, nivel de uso y funcionamiento de los flujos y sistemas de información institucionales, la capacidad tecnológica de la organización para darle el soporte a los mismos, así como la calidad y fiabilidad de la información para la toma de decisiones vinculada al marco político y estratégico identificado.

Factor:
Cultura y clima



Para generar información sobre este aspecto, se recomienda aplicar metodologías cualitativas y cuantitativas que recojan los pareceres, expectativas y demandas del personal de la DRE y UGEL, desde entrevistas o grupos focales, o encuestas de clima institucional.

Asimismo, es relevante sistematizar buenas prácticas que las UGEL y la DRE hayan desarrollado en los últimos años, de modo que en ellas se pueda evidenciar grupos y áreas sobresalientes en las organizaciones, así como registro de actividades extralaborales, sociales y comunitarias, o de proyección social donde se denote el espíritu institucional con respecto a la comunidad.

¹⁸ Se puede usar la Matriz de Situación del Equipamiento y TIC señalada en el Anexo Final.

Paso 3: Analizar dificultades y priorizar acciones de mejora

Sólo al momento de contar con la información externa (territorial) e interna (capacidad) es posible analizar la caracterización del estado actual de la DRE y la UGEL, para asegurar que el diagnóstico no responde solo a la forma y funcionamiento interno, sino sobre todo a la demanda de la población y el territorio.

Lo central de este análisis es la eficacia organizacional actual, para ello, es necesario contrastar toda la información que permita identificar los pesos de la estrategia, del presupuesto, del personal, de las unidades organizacionales con respecto a lo que los usuarios demandan, la situación de los servicios y la caracterización territorial.

*¿La actual estructura organizacional responde al marco político, estratégico y legal identificado?
¿Cuáles aparecen como los problemas identificados en el funcionamiento de la actual estructura orgánica, las relaciones de coordinación y articulación, y las eventuales duplicidades, omisiones o contraposiciones en la división del trabajo?*

Asimismo, considerar la información recogida sobre la organización informal, esto es, la red de relaciones personales y sociales no establecidas por la estructura orgánica, funciones y procesos¹⁹.

Una herramienta complementaria que se puede usar para el ejercicio de definir, aplicar y ponderar criterios de este tipo es asociarlo a un análisis FODA – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas-. Ahora bien, es clave utilizar técnicas de análisis situacional interno y externo, como el FODA, por ejemplo, para definir destrezas o atributos internos, factores desfavorables, condiciones y potencialidades positivas, y aquellas perjudiciales y externas a la institución.



¹⁹ La organización informal incluye las percepciones, actitudes, valores, sentimientos, conflictos interpersonales, conflictos intergrupales, intereses, expectativas, necesidades, comunicación, cultura, interacciones, grupos, líderes, normas grupales, etc.

Se aplica al territorio y a la organización, focalizando los factores de éxito para plasmar el Escenario Posible – Fortalezas y Oportunidades - y los factores de fracaso – Debilidades y Amenazas:

- Las Fortalezas (F) y las Debilidades (D) se encuentran dentro y las Amenazas (A) y las Oportunidades (O) fuera de él. A partir del análisis estratégico de las interrelaciones de esos factores se identifican los ejes estratégicos, entendidos como caminos que conducen al escenario posible. Es decir, considerándolos como una manera de actuar para rediseñar las organizaciones o con respecto a sujetos desde el segmento poblacional priorizado superando las actuaciones sectoriales²⁰.

Estos hallazgos deben ser presentados y discutidos con el Comité de Dirección y sustentados por el Equipo Técnico Impulsor, de modo que se validen y se prioricen las acciones de mejora que darán paso a las decisiones de Diseño organizacional.

No todo el horizonte deseable es igualmente viable y accesible con los recursos, capacidades y tiempo disponible en un territorio. Por ello, una vez con todos los conocimientos situacionales y la definición consensuada de la visión y los problemas, es necesario ponderar y priorizar:

²⁰ Otras herramientas relevantes puede ser el Diagrama de Ishikawa u otras fórmulas de análisis de causalidad.

¿Por dónde comenzamos?

¿Resolviendo los problemas de quiénes, en primer lugar?
¿Qué cambios son no negociables, y cuáles complementarios?

¿Por dónde será más viable y seguro iniciar?
¿Dónde tengo más seguridad de ser exitoso?
¿Dónde hay más urgencia y criticidad?

¿Qué soluciones pueden ser de estructura organizacional,
y otras ligadas a otros tipos de medidas de gestión?

Las principales recomendaciones de cambio deben asegurarse en un análisis colectivo entre el Equipo Técnico Impulsor y el Comité de Dirección. En ese sentido, son propuestas por el Equipo Técnico Impulsor y aprobadas por Comité de Dirección. Esta etapa constituye un hito técnico que culmina con el análisis y la recomendación, no necesariamente con las decisiones. Ello será el primer paso de la siguiente Etapa.

El producto final de esta Etapa será:



Producto: Informe de Diagnóstico Organizacional de la DRE y sus UGEL.



Logro: Comprensión de los principales problemas a resolver y consenso sobre los hallazgos para el cambio organizacional.

Modelo referencial de Informe de Diagnóstico Organizacional

INFORME TÉCNICO N° 0000-2021-GORE/DRE

A :
Comité de Dirección del Proceso de Diseño Organizacional de la DRE “....” y sus UGEL

Asunto : **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA DRE..... Y SUS UGEL**

Referencia :

Fecha :

I. Antecedentes:

II. Análisis:

- 2.1. Aspectos Generales de la DRE y UGEL
- 2.2. Problemas Organizacionales (indicar por cada factor analizado)
- 2.3. Fortalezas Organizacionales

III. Conclusiones:

IV. Recomendaciones:

Es todo cuanto debemos informar.

Atentamente,

Equipo Técnico Impulsor

4.1.2. ETAPA 2: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Objetivo

Definir el diseño de la estructura organizacional (orgánica y/o funcional) pertinente, que se articule con los fines y propósitos de la DRE y sus UGEL, que responda al desafío territorial identificado, así como, a las demandas y exigencias de los usuarios de la DRE y UGEL en el territorio.

Ejes temáticos

El diseño de la estructura organizacional, comprende los siguientes ejes temáticos:

- Determinación de la visión de cambio y las principales decisiones territoriales
- Diseño de los procesos (permitirá determinar y/o actualizar el mapa de procesos)
- Diseño de la estructura orgánica y/o la estructura funcional de la DRE y sus UGEL

Aspectos metodológicos

Estos elementos se desarrollan a través de acciones y herramientas que la DRE y sus UGEL aplican, siguiendo como referencia las que aquí se mencionan u otras que se considere pertinentes. Lo central es el uso adecuado de cada herramienta o formato que permita contar con la información y la evidencia sustentada para lograr el producto final: una estructura organizacional rediseñada.

La ejecución de las acciones de esta etapa es está a cargo del Equipo Técnico Impulsor y del Comité de Dirección

En cualquier caso, las acciones deben combinar:

- Espacios participativos ampliados, ya sea para realizar consultas, validaciones, ejercicios de construcción colaborativa con la población y/o el personal de la DRE y sus UGEL.
- Entrevistas y/o encuestas para complementar cualitativamente la información recogida.
- Trabajo de gabinete del Equipo Técnico Impulsor responsable.

Pasos a seguir para el Diseño de la estructura Organizacional



Paso 1: Definir la estrategia de cambio organizacional

En este paso el Comité de Dirección y el Equipo Técnico Impulsor, deben vincular dos niveles de análisis:

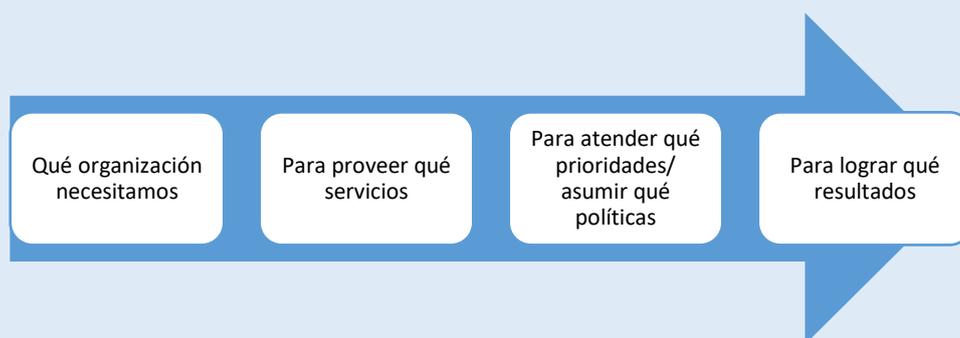
- La visión o expresión organizacional del cambio de la educación en el territorio, que fue establecida, posicionada y difundida durante el primero paso de la dimensión de generación de Condiciones, y contrastada con el Diagnóstico Organizacional, con una Visión de la DRE y UGEL que le dará soporte a dicho cambio.
- Las recomendaciones que se desprendieron de los hallazgos del análisis de la Etapa anterior con una priorización de decisiones de Diseño organizacional que sean consecuentes y suficientes para resolver los problemas identificadas.

La estrategia de cambio debe ser parte de la narrativa y los mensajes del conjunto de las prioridades del GORE y hacerse visible en la voz de sus autoridades y directivos permanentemente. La recomendación es que la estrategia constituye una “marca” siempre visible en los mensajes institucionales, de modo que haya un discurso sostenido hacia afuera como hacia adentro.

El mensaje debe estar centrado en los cambios que se quiere lograr en los sujetos de la política y en los servicios que brinda la DRE y sus UGEL para esos efectos: “*Quiero convertirme en una DRE / una UGEL que impulse..., que garantice ...*”. Y a partir del derrotero de esa política, completar ese mensaje “*... capaz de hacer qué...*”, “*capaz de proveer qué...*”. Hablar de servicios acerca a la DRE y a sus UGEL a sus usuarios.

A medida que se vaya construyendo los elementos de esa ecuación: resultados (política) + servicios (usuarios) + sistema (instituciones), la estrategia puede servir para ir enlazándolas.

Una nueva institucionalidad como centro de la estrategia de cambio



Para la definición de la Misión y la Expresión organizacional de cambio, se sugiere la utilización de preguntas orientadoras, las mismas que deben ser trabajadas con el Comité de Dirección y el Equipo Técnico Impulsor. A medida que sea posible involucrar a los usuarios finales, tanto la DRE como la UGEL puede realizar este ejercicio convocando actores territoriales.

La Expresión organizacional del cambio es una mirada al futuro, recoge los puntos de vista de todos los actores de la institución educativa, tanto directivos, como padres, madres, docentes, estudiantes y miembros de la comunidad.

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestra institución? ¿Cómo la visualizamos en el territorio?
- ¿Cómo seremos en el futuro? ¿Qué lograremos?
- ¿Qué haremos en el futuro? ¿Cómo nos interesa medir nuestro desempeño?

La expresión de cambio permite reconstruir la historia de la institución y compartir ideas de anhelos y tener claridad del cambio deseado. A diferencia de la Visión asociada al planeamiento, esta expresión es la imagen objetiva de nuestra institución, no de los resultados finales de los servicios.

La Misión es la razón de ser de la institución, refleja sus objetivos en el marco de las políticas nacionales, sectoriales y territoriales. La Misión debe considerar a los sujetos a quienes presta los servicios, y cómo los provee.

Para su formulación debe considerar:

- El rol central de la institución, la población y los atributos
- El rol central debe señalar las funciones sustantivas
- La población es aquella a la que se dirige la institución, y cuyas necesidades y demandas se busca satisfacer mediante la provisión de los servicios
- Los atributos constituyen la forma como se satisfacen esas necesidades, determinando los productos o servicios que se presta.

Se puede priorizar diversas decisiones organizacionales a tenerlas en cuenta al momento de responder a los hallazgos del diagnóstico organizacional.

Algunas consideraciones recomendadas son:

- **Urgencia;** la inacción sobre ese segmento poblacional o sobre ese territorio no puede esperar más para ser solucionado.
- **Desencadenamiento;** resolver la cuestión de dicho servicio en el territorio y la organización que le dé soporte, produciría sinergias en otras esferas del servicio educativo o de otros servicios.
- **Legitimidad social;** cuánta viabilidad hay en términos de respaldo de las familias, de las comunidades, de las autoridades locales, de los sindicatos de trabajadores sobre la repercusión de las decisiones a ser tomadas.
- **Voluntad política;** se tiene el respaldo de la autoridad regional que permitirá asegurar capital político e institucionalidad para las decisiones y negociaciones.
- **Capacidad técnica;** se cuenta con equipo humano, perfiles, información y técnicas/instrumentos óptimos para desarrollar la tarea.
- **Patrocinio docente;** los actores docentes son centrales en la organización de los servicios y tendrán que ser aliados de los cambios, ¿se cuenta con su apoyo? ¿se beneficia con estos cambios?
- **Recursos;** hay recursos financieros y tiempos disponibles para financiar el cambio.
- **Centralidad sectorial;** esto es, que la responsabilidad del cambio recaiga -sobre todo- en el Sector Educación. Ello puede generar mejores condiciones para el inicio, lo que usualmente se denomina “victorias de corto plazo”. No comenzar por lo más difícil. Y considerar, en esa centralidad, el respaldo del ente rector, contestando también a las prioridades de nivel nacional sin que ello ponga en detrimento la prioridad territorial.

Estos criterios pueden ponderarse en puntajes, de acuerdo a cada servicio a ser (re) organizado, o por cada segmento poblacional priorizado, o pueden usarse en espacios de amplia participación con actores locales para extraer los principales argumentos de su aplicación.

Al término de este paso, es necesario contar con:



Producto: Expresión organizacional del cambio de la DRE y UGEL, y misión institucional redactada y socializada.



Logro: Las decisiones priorizadas de cambio acordadas que orientarán el Diseño organizacional.

Ejemplos:

Expresión organizacional del cambio para la DRE

Atender a toda la población en edad escolar urbana, rural y bilingüe, logrando aprendizajes de calidad, en Instituciones Educativas con infraestructura y equipamiento acorde al avance de la ciencia y la tecnología; docentes capacitados y comprometidos en su rol; con una gestión participativa, democrática y transparente; donde se brinda un servicio que afirme la identidad local, regional y nacional; sustentada en la valoración étnica, lingüística e intercultural que mejora la calidad de vida de la sociedad y usa sosteniblemente los recursos de la biodiversidad de la región, vivenciando los valores éticos y morales.

Expresión organizacional del cambio para la UGEL y sus IIEE

Somos una comunidad educativa que promueve a través de sus instituciones una educación de calidad, formal y no formal, adecuada al contexto local, regional y nacional, fortaleciendo el desarrollo de capacidades y actitudes que incorporen al mundo laboral a los estudiantes; con un enfoque intercultural y ecológico, en el marco de la vivencia de los valores fundamentales de la persona con el propósito de elevar el nivel de vida de la sociedad.

Misión institucional de la DRE

La Dirección Regional de Educación gestiona la política educativa regional y el servicio educativo de las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica, Técnico Productiva, Superior Tecnológica y Pedagógica, en su jurisdicción, con la finalidad de que la educación sea humanista, científica y tecnológica, equitativa y de calidad; sustentada en una gestión democrática y descentralizada; con personas competentes, críticas, creativas y que desarrollan proyectos de vida; con identidad amazónica fortalecida, que aportan al desarrollo sostenible y a la cultura universal.

Misión institucional de la UGEL

La Unidad de Gestión Educativa Local es el órgano desconcentrado de la Dirección Regional de Educación, responsable de monitorear y supervisar el funcionamiento y la calidad del servicio educativo y brindar acompañamiento pedagógico a las Instituciones Educativas, así como promover la gestión local de la educación y las condiciones de educabilidad, en el marco de la implementación de la política educativa regional y nacional.

A través de sus instancias de gestión desconcentradas, las Instituciones Educativas de Educación Básica y Educación Técnico Productiva, la UGEL es responsable de administrar la prestación de los servicios educativos públicos en la región.

El ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local es provincial, pudiendo ser redimensionado por la Dirección Regional de Educación, en concordancia con las políticas nacionales de descentralización y modernización del estado, y en el marco del modelo de gestión educativa regional, en el marco de las orientaciones del Ministerio de Educación.

Paso 2: Diseñar los procesos

Para efectos del Diseño Organizacional, en este paso, se requiere trabajar como mínimo en la identificación de los productos o servicios, de los procesos a un nivel cero con sus respectivas fichas técnicas y finalmente la gráfica del Mapa de Procesos de la DRE y UGEL.

Nota: Cuando se implemente la Gestión por Procesos en la DRE y/o UGEL, se recomienda desarrollar todas las fases, pasos y productos establecidos en la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP, Norma Técnica “Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración Pública, aprobado con Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°006-2018-PCM/SGP, en adelante *NT para la implementación de la gestión por procesos*.

Ahora bien, en este paso el Equipo Técnico Impulsor, debe considerar la siguiente secuencia:



Recordemos algunos conceptos establecidos en la NT para la implementación de la gestión por procesos:

- **¿Qué es la gestión por procesos?** es la forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como con el logro de los objetivos institucionales. En ese marco, los procesos se gestionan como un sistema definido por la red de procesos, sus productos y sus interacciones, creando así un mejor entendimiento de lo que aporta valor a la entidad.

La gestión por procesos es una metodología que propone conocer el trabajo de la organización, a través de sus procesos, antes de dividir el trabajo en un organigrama.

- **¿Qué es un Proceso?** es un Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos.

- Elementos de un proceso

Elementos de un Proceso



- **Tipos de Procesos:**

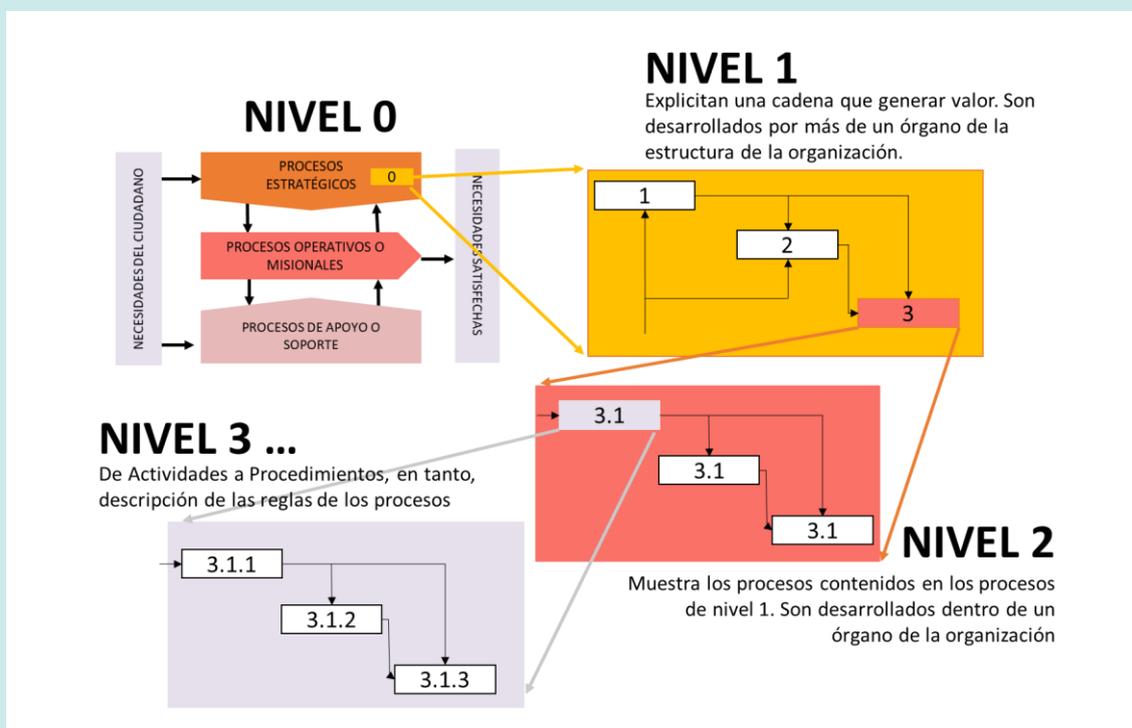
- **Estratégicos:** Son los procesos que definen las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas, que aseguran la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento y que incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la DRE y/o UGEL.
- **Operativos o Misionales:** Son los procesos que se encargan de elaborar los productos (bienes y servicios) previstos por la DRE y/o UGEL, por lo que tienen una relación directa con las personas que lo reciben
- **De soporte o apoyo:** Son los procesos que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la DRE y UGEL

- **Niveles de Procesos:**

Proceso de nivel 0: Grupo de procesos unidos por especialidad, es el nivel más agregado. Se le conoce también como Macroproceso.

- Proceso de nivel 1: Primer nivel de desagregación de un proceso de nivel 0.
- Proceso de nivel N: N nivel de desagregación de un proceso.
- Proceso de nivel N+1: Siguiendo nivel de desagregación de un proceso de nivel N.

La presente gráfica constituye un ejemplo del desagregado en niveles de un proceso:



Desde el punto de vista del Diseño Organizacional, vale preguntarse: ¿y si hay otra manera de organizarse y el organigrama no lo está expresando?:

El enfoque de procesos nos pone en el desafío para mirar a la organización de la DRE y la UGEL, como una secuencia de procesos que produce salidas y que estas satisfacen demandas; y no como tradicionalmente estábamos acostumbrados a verla, “como un árbol con sus propias frondosidades de especialización”.

Lo central en este paso es determinar y caracterizar los procesos que desarrollan las DRE y las UGEL, en la gestión de los servicios educativos, lo cual debe tener en cuenta los roles de cada una de las instancias de la gestión educativa descentralizada. Entonces, tomando como referencia la identificación de procesos realizada en la Etapa de Diagnóstico y de cara a la visión de cambio, **es necesario definir o actualizar el Mapa de Procesos** de la DRE y la UGEL considerando los productos, usuarios y procesos hasta ahora identificados.

Empecemos:

Primero, la identificación de los productos que provee la DRE y la UGEL a sus usuarios, en el marco del modelo de gestión definido, se puede realizar a través de entrevistas y otras técnicas para recopilar información y recibir retroalimentación de los Directivos, servidores y usuarios de la DRE y la UGEL.

Puedes utilizar fichas de este tipo a modo de guías de entrevista, para identificar el producto o servicio y sus atributos y caracterizaciones que permitan establecer los criterios de calidad que se le asignen:

I. Identificación del usuario y producto (bien o servicio) final
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Quién es nuestro usuario final?2. ¿Qué expectativas de nuestro usuario final queremos satisfacer? ¿Estamos seguro que esa es su demanda? ¿Hay demandas diferenciadas sobre el mismo producto?3. ¿Cuáles son los productos que permiten satisfacer esa necesidad?4. ¿Ese producto me es asignado por una base de ley o normativa? Si yo no entrego ese producto, ¿quién lo hace?5. ¿Cómo es ese producto? ¿Qué atributos tiene?
II. Sobre identificación del producto (bien o servicio) específico de la DRE o UGEL
<ol style="list-style-type: none">6. ¿Quién entrega el producto final al usuario? (Equipo, jefe, Dirección)7. ¿Qué insumo o entrada se necesita para generar este producto? <p>Una vez determinado quién y qué, hacer las mismas preguntas hasta llegar a la Dirección que entrega el dato o es proveedora de la entrada.</p>

La siguiente herramienta ayuda a documentar los productos y usuarios identificados:

Matriz de Productos y Usuarios

Servicios de la organización de DRE / UGEL					
Usuarios / Beneficiarios		Tipo de Servicio A		Tipo de Servicio X	
		Servicio 1	Servicio 2	Servicio 3	Servicio x
Tipo de Usuario A	Actor 1	X			X
	Actor 2	X	X		
	Actor 3		X	X	X
Tipo de Usuario X	Actor x				X

Ejemplos:

Matriz de Productos y Usuarios

PRODUCTO USUARIO	PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE			INFORMACION AL ESTUDIANTE			BIENESTAR DEL EDUCANDO			FORTALECIMIENTO PEDAGOGICO			TRABAJOS CON AUTORIDADES		
	ENSEÑANZA	ACUERDOS DE CONVIVENCIA	MATERIAL EDUCATIVO PERTINENTE	MATRICULA	BOLETAS DE INFORMACION	CERTIFICACION.	VISITAS DOMICILIARIAS	ESCUELA DE PADRES	AMBIENTES ÓPTIMOS	ACOMPañAMIENTO A LA PRACTICA DOCENTE	GUIAS	COMPROMISOS	REUNIONES	CONVENIOS	ASISTENCIA TECNICA
DOCENTES										X	X	X	X	X	X
NIÑOS Y NIÑAS.	X	X	X	X		X	X		X				X	X	X
PADRES DE FAMILIA					X		X	X					X	X	X
AUTORIDADES E INSTITUCIONES													X	X	X

Matriz de Productos y Usuarios

Cliente (Destinatario de bienes y servicio)		GESTION DOCENTE			
		BENEFICIOS Y REMUNERACIONES	FORMACIÓN	INFORMACIÓN	PERSONAL
Docentes y Directores	Directores	<ul style="list-style-type: none"> - Pago de remuneraciones - Asignación por tiempo de servicios. - Subsidios por luto – sepelio - Incentivos - Bonificaciones - Pago de propinas (PRONOEI) - Pago de Viáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento pedagógico. - Capacitación y monitoreo. - Evaluación. - Fortalecimiento de Redes educativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma virtual - Módulo atención al usuario 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de docente. - Convivencia escolar. - Asistencia de directores y docentes. - Méritos y reconocimientos - Informe Escalafonario
	Docentes				
	Administrativos				
	Auxiliares de Ed.				
Estudiantes	GESTION ESTUDIANTE				
			EVALUACIÓN	FORMACIÓN	MONITOREO
	<ul style="list-style-type: none"> - Visación de certificados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Matricula oportuna - Registro de SIAGIE 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación Regional de Aprendizajes - Olimpiada Provincial de Capacidades. - Olimpiada Nacional de Matemática 	<ul style="list-style-type: none"> - Juegos Deportivos Escolares Nacionales. - Juegos Florales Escolares Nacionales. - Premio Nacional de Narrativa y Ensayo "José María Arguedas" - Concurso Nacional "Crea y Emprende" - Concurso de Participación Estudiantil "Ideas en acción" 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación y monitoreo en uso de materiales educativos
Instituciones educativas	GESTION I.EE				
	INFRAESTRUCTURA		PAGO	MATERIALES EDUCATIVOS	
	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento y monitoreo de locales escolares. - Saneamiento Físico Legal. 		<ul style="list-style-type: none"> - Pago de servicios básicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución de materiales educativos y fungibles. 	
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Pago de bienes y servicios 				
Padres de familia					Escuela de padres

Segundo, la identificación de los procesos de la DRE y la UGEL, para ello se debe comenzar con el análisis y reflexión sobre, ¿Qué productos identificados se consideran como la misión de la DRE y/o UGEL? ¿qué procesos misionales u operativos son necesarios para elaborar o entregar los productos identificados como misionales?

Luego de identificar los procesos misionales / operativos, se debe pasar a determinar cuáles son los procesos estratégicos y de apoyo / soporte que se requiere para direccionar y brindar soporte al desarrollo de los procesos misionales / operativos identificados

Para la realizar la identificación de procesos puede utilizarse el formato de inventario de procesos²¹

N°	Nombre del proceso	Producto del proceso	Tipo de proceso	Dueño del proceso	Procedimiento relacionado (de corresponder)
Por ejemplo: PO.01	Por ejemplo: Gestionar la planificación educativa regional	Diagnóstico de la realidad educativa	Estratégico	Oficina de Planeamiento y Desarrollo organizacional	

Tercero, la caracterización de los procesos, para ello se requiere la identificación de elementos que forman parte de cada proceso identificado previamente (procesos estratégicos, misionales / operativos y de apoyo / soporte); estos elementos son:

- **Datos básicos:** Nombre del proceso, tipo de proceso, objetivo del proceso, dueño del proceso y controles.
- **Detalles del proceso:** Proveedores, elementos de entrada, código - proceso de nivel n+1, productos y usuario interno o externo.
- **Recursos:** Humanos, tecnológicos e infraestructura
- **Indicador:** Nombre y formula
- Normativa que sustenta el proceso,

²¹ Fuente: Anexo 4 del Formato de un Manual de Operaciones - MOP, establecido en los Lineamientos N° 02-2020-SGP que establecen orientaciones sobre el Reglamento de organización y funciones - ROF y el Manual de operaciones - MOP.

Se deberá consignar información sobre los elementos en la **ficha técnica del proceso**.

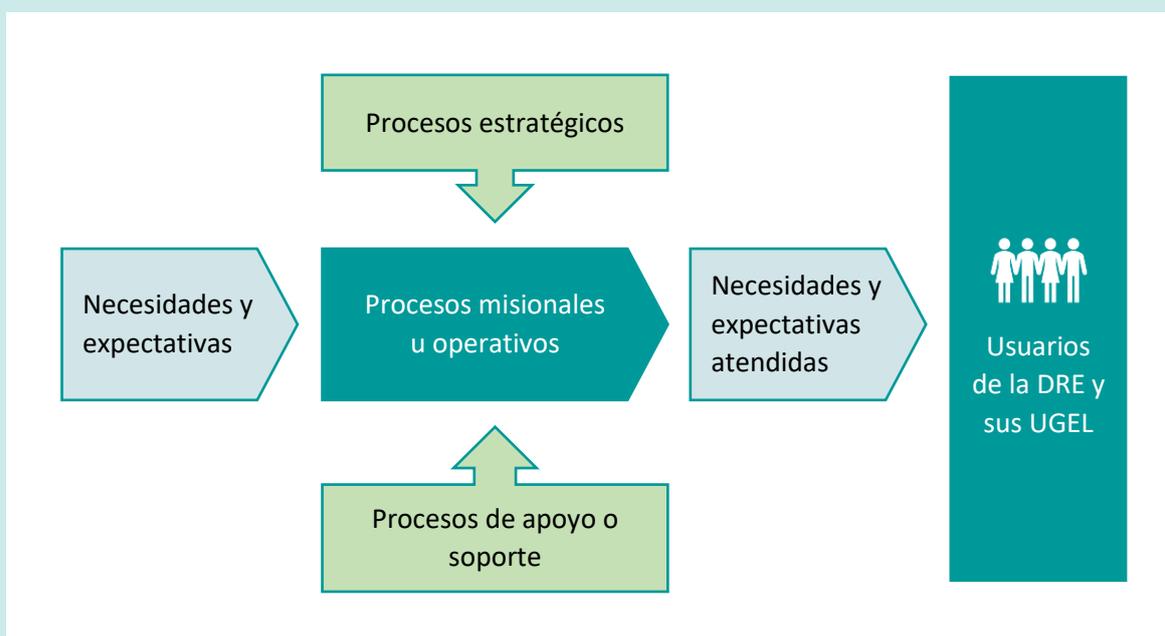
Logo DRE / UGEL		FICHA DE PROCESO		
		Código:		Versión:
DATOS BASICOS DEL PROCESO				
Nombre				
Código				
Tipo de proceso				
Objetivo				
Dueño del proceso				
Controles				
DETALLES DEL PROCESO				
Proveedores	Elementos de entrada	Código - Procesos de Nivel N+1	Productos	Usuario interno o externo
RECURSOS				
Humanos		Tecnológicos	Infraestructura	
INDICADOR				
Nombre		*Fórmula		
01				
02				
03				
04				
*Normativa				
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobador por:				

Ejemplo referencial de Ficha técnica de un proceso operativo de la DRE

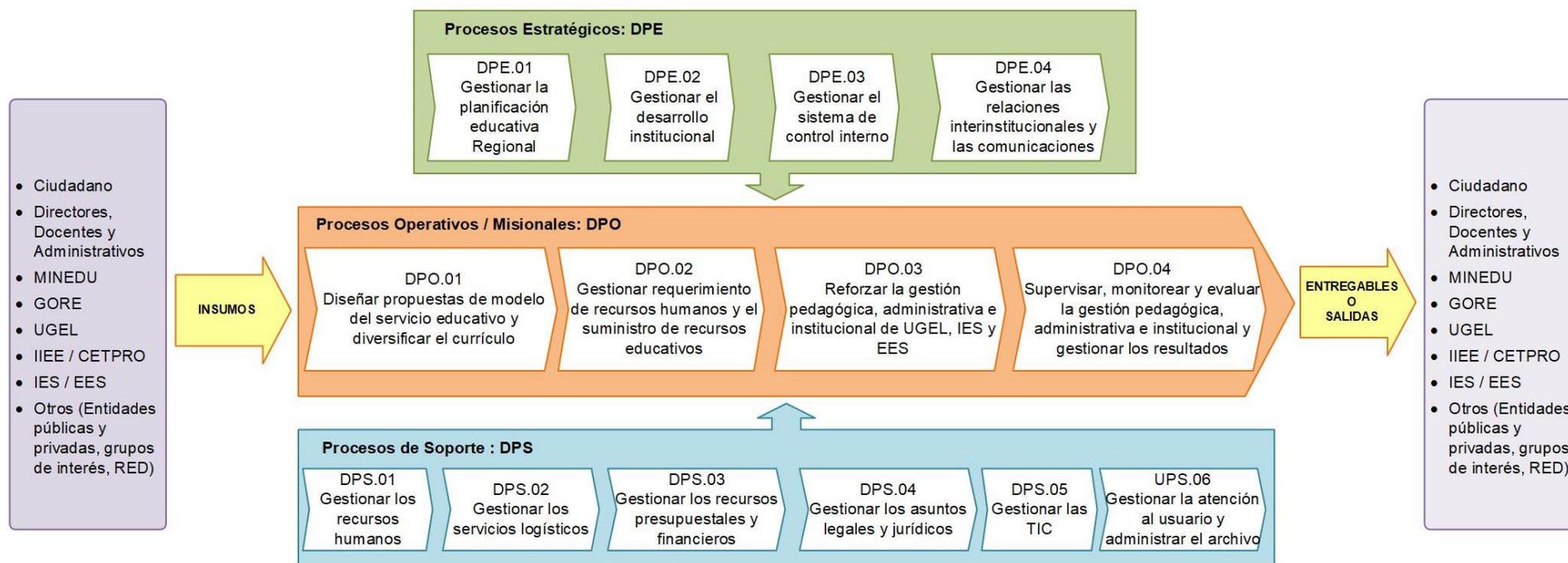
		FICHA DE PROCESO		
Código:		PO.01	Versión:	
			01	
DATOS BASICOS DEL PROCESO				
Nombre	Diseñar propuestas de modelo del servicio educativo y diversificar el currículo			
Código	PO.01			
Tipo de proceso	Operativo			
Objetivo	Elaborar propuestas de modelos educativos contextualizados al territorio. Establecer lineamientos de política educativa regional. Diversificar el currículo nacional. Y generar y socializar información.			
Dueño del proceso	Director de DRE			
Controles	Informes periódicos de resultados			
DETALLES DEL PROCESO				
Proveedores	Elementos de entrada	Código - Procesos de Nivel N+1	Productos	Usuario interno o externo
MINEDU DRE	1) POI DRE 2) Resultados de la ECE (Minedu) 3) Modelos de servicio (Minedu) 4) Estadística educativa (Escale) 5) PER	PO.01.01 Diseñar propuestas de modelo del servicio en IIEE Orientado a diagnosticar, diseñar, adecuar, proponer y conducir la implementación de modelos de servicio diferenciados que atiendan las necesidades pedagógicas (u otros aspectos) a un grupo poblacional determinado, asegurando que éste considere grados de flexibilidad de acuerdo a las particularidades de los estudiantes, las condiciones territoriales y las políticas educativas (en coordinación y aprobación con Minedu)	1) Propuesta de modelo diseñada por la DRE en coordinación con MINEDU	MINEDU DRE UGEL IIEE
MINEDU GORE DRE	1) PDRC 2) PEN 3) PER 4) PEI (GORE) 5) Resultados de ECE y evaluaciones regionales	PO.01.02 Conducir la política educativa regional Orientado a la formulación y establecimiento de los lineamientos de política educativa regional en base metas, objetivos, las estrategias institucionales a nivel regional, a partir de la política educativa nacional y regional de desarrollo concertado.	1) Proyecto Educativo Regional implementado 2) Planes y programas de mediano plazo en educación 3) Plan de mejora de aprendizajes 4) Documento de demanda/pacto regional	Personal DRE/UGEL. IES y EES
MINEDU DRE	1) POI DRE 2) Currículo nacional 3) Lineamientos nacionales de diversificación curricular (Minedu) 4) Lineamientos regionales para la diversificación curricular 5) Catálogo nacional de la oferta formativa (Minedu) 6) Documento de demanda/pacto regional (PO1.2) 7) PER, PEN 8) Propuestas de mejoras, producto de la investigación educativa (PO1.4)	PO.01.03 Diversificar el currículo nacional en IIEE, CETPRO, IES y EES Orientado a adaptar el currículo nacional a las características territoriales y la diversidad cultural y lingüística. Asimismo, elabora los lineamientos y ejes transversales regionales para la diversificación de los contenidos de currículo nacional en IIEE, CETPRO, IES y EES	1) Currículo regional (IIEE/CETPRO/IES/EES)	Personal DRE/UGEL, IIEE/CETPRO, IES/EES
MINEDU DRE UGEL	1) Informes educativos 2) Lineamientos de investigación	PO.01.04 Gestionar investigación e información educativa Orientado a generar, usar y socializar información y contenidos educativos sobre la situación de la educación en la región dirigidas a tomadores de decisiones y comunidad en general.	1) Estadística educativa socializada 2) Campañas comunicacionales y educativas dirigidas a la comunidad 3) Información de la situación educativa y estado de egresados del sistema educativo	GORE, DRE, UGEL, IIEE Comunidad educativa
RECURSOS				
Humanos		Tecnológicos	Infraestructura	
Comisiones responsables		Laptop o PC, impresora, equipos multimedia SISTEMA OPERATIVO, OFICE.	Oficinas amplias, iluminadas y ventiladas,	
INDICADOR				
Nombre		Fórmula		
01	Número de lineamientos y protocolos emitidos.	Número de lineamientos y protocolos emitidos.		
	% de IIEE que abarca el modelo del servicio	Número de IIEE que abarca el modelo de servicio / Número de IIEE de la región x 100		
02	% de cumplimiento de los objetivos establecidos en las políticas	Número de objetivos cumplidos / Número de objetivos propuestos en las políticas x 100		
	Cantidad de propuestas de modelos educativos elaboradas	Cantidad de propuestas de modelos educativos elaboradas		
03	Cantidad de currículos regionales aprobados	Cantidad de currículos regionales aprobados		
04	Cantidad de campañas comunicacionales sociales y educativas dirigidas a la comunidad	Cantidad de campañas comunicacionales sociales y educativas dirigidas a la comunidad		
Normativa				
· Ley 28044, Ley General de Educación. · Plan estratégico del GORE · RM 281-2016-Minedu, aprobación del currículo nacional				
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobador por:				

Cuarto, Una vez terminada con la caracterización de procesos, ya estamos listos para la **Determinación de la secuencia e interacción de los procesos, donde se debe** dibujar la representación gráfica de los procesos identificados previamente, llamado también Mapa de Procesos.

Mapa de Procesos

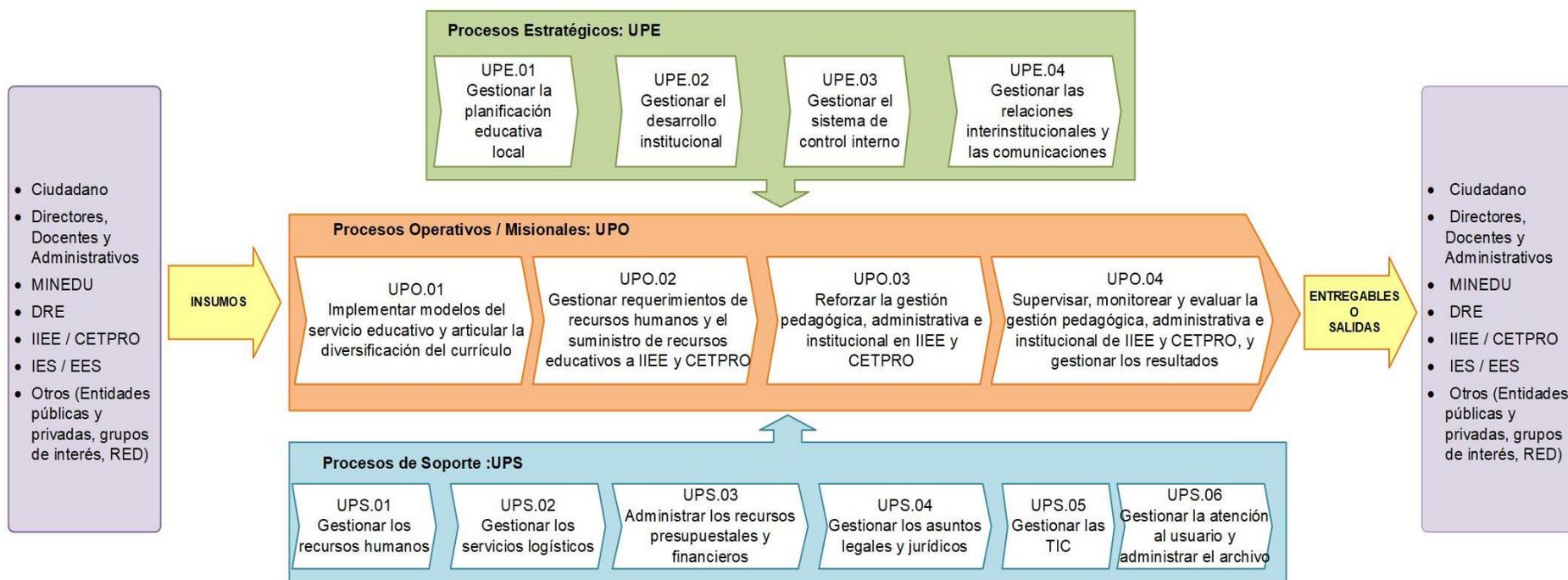


Ejemplo referencial del Mapa de Procesos de la DRE - Nivel Cero²²



²² Mapa de procesos de nivel cero, construido con la participación y validación de las DRE y sus UGEL

Ejemplo referencial del Mapa de Procesos de la UGEL – Nivel Cero²³



²³ Mapa de procesos de nivel cero, construido con la participación y validación de las DRE y sus UGEL.

Consideraciones:

- Si el GORE lo considera pertinente, puede elaborar un Mapa de Procesos integrado entre DRE y UGEL como parte del GORE, diferenciando por dentro los Procesos de nivel 0 asignados a cada uno, o diferenciar Mapas de Procesos para la DRE, por un lado, y para el conjunto de las UGEL, por otro.
- Los Mapas de Procesos de las UGEL no se distinguen por su calidad de Unidad Ejecutora de Presupuesto o no, dado que en el caso que se les asigne una autonomía presupuestal de ese tipo, los procesos de soporte se activarán en la medida que corresponda.
- Se debe utilizar Fichas de Procesos²⁴ para describir y caracterizar el nivel 0 de los mismos e incluirlos en el Manual de Operaciones.

Al término de este paso, es necesario contar con:



Producto: Matriz de Productos y Usuarios, Mapa de Procesos y Fichas de Procesos de nivel 0.



Logro: Procesos principales de la DRE y las UGEL permiten visualizar las principales misiones que contribuyen a crear la cadena de producción en donde intervienen la DRE y sus UGEL en el territorio.

Paso 3: Diseñar la estructura orgánica

En este paso el Equipo Técnico Impulsor, debe reconocer el rol que cumple la DRE o la que haga sus veces y las UGEL en el conjunto del Gobierno Regional, de modo que se asegure diferenciar el rol de autoridad educativa regional con respecto al rol de productor/organizador de servicios, tal como revisamos en la Etapa 1.

Ya estamos listos para usar la información de los pasos anteriores (visión de cambio, productos y procesos) para aplicar los criterios del diseño organizacional y definir escenarios de estructura organizacional.

²⁴ Se adjuntan los formatos referenciales de Fichas de Procesos en el Anexo Final.

Nos queda abordar dos preguntas:

- ¿Qué estructura o división del trabajo propondremos que responda a la visión de cambio, a las prioridades de servicios y procesos que hemos elaborado?
- ¿Qué naturaleza y funciones específicas le asignaremos a cada unidad de organización?

Sobre la primera pregunta, qué **estructura** organizacional tendrá a su cargo cada producto de los procesos identificados, es decir, a quién le encargamos en la división del trabajo de la organización. Esa decisión permitirá asegurar un diseño institucional que responda al resultado que se quiere lograr con la entrega de los bienes y servicios, y ratificar que la estructura es un medio para asegurar la organización del trabajo y de las responsabilidades asociadas a las funciones.

En esa medida, la gestión por procesos tiene una repercusión sustantiva en el diseño estructural de las organizaciones, y en la identificación de los servicios como aquellos productos institucionales que la organización provee a sus usuarios.

De ese modo, los órganos de cada nivel jerárquico están asociados a diferentes tipos de procesos, de los cuales son responsables. De acuerdo a los diferentes escenarios de estructura orgánica planteados, se debe asegurar que todos los productos identificados en los procesos estén siendo asumidos por cada uno de los órganos, de forma que se garantice la responsabilidad de su ejecución.

La asignación de productos y de procesos de cada una de las unidades de organización definidas en los escenarios de estructura orgánica o funcional, asegurará una vinculación de productos y aquéllas. Los tipos y niveles de unidades de organización están determinados en la normativa vigente al respecto.

Recordemos, ante todo, los criterios de organización que deben velar en la adopción de escenarios de estructura organizacional:

A. Articulación de Responsabilidades y Funciones entre DRE y UGEL

El diseño organizacional de las DRE y UGEL debe considerar la articulación de las responsabilidades establecidas en las normas sustantivas del sector educación, así como las políticas y planes nacionales, sectoriales y regionales que establezcan orientaciones para las funciones de las DRE y UGEL.

La aplicación de este criterio, permite diferenciar claramente los servicios a cargo de la DRE y UGEL; propiciando así, la no duplicidad, racionalidad, coordinación y simplicidad; que coadyuve a determinar la calidad y agilidad de su desempeño.

B. Desafío Territorial

El diseño organizacional de las DRE y UGEL, en observancia del enfoque territorial, deberá considerar las características y particularidades del territorio y los usuarios o población beneficiaria a la que presta sus servicios; pudiendo ser éstas, características físicas, sociales, políticas, culturales, económicas, y de gestión; con la finalidad de determinar el modelo organizacional que corresponda para la prestación de un servicio educativo pertinente, sostenible y de calidad.

La aplicación de este criterio, permite evaluar la desconcentración de unidades y formas de organización que obedezcan a las necesidades territoriales.

C. Estrategia Educativa

El diseño organizacional de la DRE y UGEL, responde al cumplimiento de la estrategia educativa, establecida en base al desafío territorial; el cual busca mejorar la calidad de la gestión del servicio educativo en la región.

En la aplicación de este criterio, las DRE y UGEL priorizan en su diseño organizacional las unidades responsables de las actividades misionales, evitando recargar las unidades responsables de las actividades de administración interna.

El Proyecto Educativo Regional y el Proyecto Educativo Local, constituyen marcos que orientan la formulación y desarrollo de la estrategia educativa en la región.

D. Los Procesos

El diseño organizacional de la DRE y UGEL, debe considerar los procesos de la cadena de valor de la gestión del servicio educativo en la región. Es así que, su aplicación permite establecer y delimitar la organización de los servicios a cargo de la DRE y UGEL; toda vez que, se orienten a responder en cuanto a su rol, de forma articulada, interconectada y ágil a las demandas de los prestadores de servicios educativos.

E. Disponibilidad de Recursos

El diseño organizacional de la DRE y UGEL, debe sustentarse sobre la base de los recursos necesarios que le provee el Gobierno Regional para su operación, debiendo priorizar los recursos para el cumplimiento de sus funciones de carácter pedagógico y la atención que requieran las instituciones educativas y programas del sistema educativo. Estos recursos pueden ser presupuestales, humanos (personal administrativo y docente), de infraestructura tecnológica, de equipamiento (mobiliario y artículos de oficina), infraestructura (local y

ubicación) y servicios básicos (luz, telefonía, internet, agua, desagüe), pudiendo determinar la mejor estrategia para optimizarlos.

F. Demanda del servicio educativo

El diseño organizacional para estimar su magnitud y tamaño, debe evaluar la capacidad operativa que tiene la DRE y UGEL para responder, atender o brindar bienes y servicios, en relación al volumen de trabajo y demanda de sus usuarios, para ello se debe considerar el número de estudiantes, docentes e instituciones educativas y programas del sistema educativo por modalidad y nivel educativo que tiene o tendrá a su cargo.

G. Tecnología de Información y Comunicación

El diseño organizacional de la DRE y UGEL, debe priorizar el desarrollo y aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación, para el desarrollo de la gestión y prestación del servicio educativo, a fin de atender la demanda de la sociedad y contribuir a la sostenibilidad del país.

La aplicación de los presentes criterios es de forma concurrente entre sí, y obligatoria, y se desprenden de todo lo desarrollado en los Pasos y Etapas anteriores descritos.

Una vez garantizados los criterios de organización señalados, es momento de ensayar escenarios organizacionales. Para ello se podrán utilizar también Parámetros de Especialización, es decir, variables combinables para armar arquitecturas variadas, y de los que se deben evaluar las ventajas y desventajas de cada uno, gestionando los consensos y los riesgos con el conjunto de los funcionarios y las autoridades de la DRE y UGEL, con el objetivo de que la decisión sea técnicamente viable, pero con un alto grado de legitimidad de quienes gestionan la institución.

Estos parámetros de especialización pueden ser seleccionados para distintas partes de la organización, de forma que orienten la división del trabajo, faciliten la departamentalización, permitan la asignación de funciones considerando una mejor agrupación de las actividades que desarrollan las personas, en los órganos y/o unidades orgánicas, para cumplir un objetivo.

En un escenario de diseño organizacional, podemos usar uno o varios de estos criterios que permitan que la estructura responda a lo que cada territorio necesita.

Se sugieren algunos de estos parámetros de especialización para armar escenarios de estructura:

Por funciones básicas	Se constituyen para el cumplimiento de funciones derivadas del mandato legal.
Por procesos	Se conforman sobre la base de conjuntos de actividades interrelacionadas que generan valor.
Por productos	Se conforman para desarrollar y brindar diversos tipos de bienes y servicios que generan valor directamente a los usuarios.
Por materias o sub-materiales de competencia	Se especializan por los ámbitos, áreas o partes de la vida social sobre las que recae la actuación del MINSA.
Por poblaciones	Se crean para satisfacer las necesidades y características particulares de determinados grupos poblacionales, priorizando grupos vulnerables.
Por viabilidad política	Se establecen por necesidades del contexto político.

Algunos ejemplos:

- Podríamos usar el criterio de población, para crear una unidad de organización que atienda la necesidad de una población originaria identificada en el diagnóstico.
- Podríamos usar el criterio de procesos, para crear una unidad de organización que se especialice en formación docente o en evaluación docente, etc, de manera que el proceso de desarrollo docente sea tan gravitante que contribuya a crear esa unidad de organización.
- Podríamos usar el criterio de productos, para crear una unidad de organización que se especialice en trámites o servicios a los ciudadanos, porque consideramos que el volumen de salidas/productos que se ofrecen es tal magnitud que lo amerita.
- Podríamos usar el criterio de materias u submaterias para crear una unidad de organización que se especialice en la Educación Superior Tecnológica (DRE), o en la Educación Básica Alternativa o de Adultos (UGEL).

En cualquiera de estos ejemplos, tengo que asegurar respetar los criterios de organización, de modo que las razones para elegir uno u otro parámetro en los escenarios de estructura estén respondiendo a las funciones sustantivas, a los procesos misionales, al desafío territorial, a la capacidad institucional, etc.

Para el desarrollo de este paso es conveniente reconocer la vinculación entre los niveles organizacionales, los niveles jerárquicos y los procesos de la DRE y UGEL:

Los niveles organizacionales son categorías dentro de la estructura orgánica de la organización que reflejan la dependencia jerárquica entre los órganos o unidades orgánicas de acuerdo con sus funciones y atribuciones.

Escenario 1:

Cuando la Naturaleza Organizacional de la DRE, establecida en el ROF del GORE, sea de nivel 2, como "Órgano de línea" - Gerencia Regional de Educación y no se desarrolle un MOP.

Niveles organizacionales establecidas en el ROF del GORE	Unidad de Organización	Denominación de Unidades Orgánicas	
2º nivel	Órgano	Gerencia Regional de Educación	
3º nivel	Unidad Orgánica	Direcciones de Línea	Oficinas de asesoramiento y de apoyo
4º nivel (de corresponder)	Sub Unidad Orgánica	Unidades de línea	Unidades de asesoramiento y apoyo
Nivel desconcentrado			
Niveles organizacionales establecidas en el ROF del GORE	Unidad de Organización	Denominación de Unidades Orgánicas	
3 nivel	Unidad Orgánica	Dirección de la UGEL	
4º nivel	Sub Unidad Orgánica	Unidades de Línea	Unidades de asesoramiento y de apoyo
5º nivel (de corresponder)	Área	Áreas de línea	Áreas de asesoramiento y apoyo
Nivel desconcentrado			
Dirección de la Institución Educativa			

Escenario 2:

Cuando la Naturaleza Organizacional de la DRE, establecida en el ROF del GORE, sea de nivel 2, como "Órgano de línea" - Gerencia Regional de Educación y se desarrolle un MOP.

Nivel organizacional establecido en el ROF del GORE	Niveles Organizacionales MOP	Unidad de Organización	Denominación de Unidades Orgánicas	
2º Nivel	1 nivel	Órgano	Gerencia Regional de Educación	
	2 nivel	Órgano	Direcciones de Línea	Oficinas de asesoramiento y de apoyo
	3 nivel (de corresponder)	Unidad Orgánica	Unidades de línea	Unidades de asesoramiento y apoyo
Nivel desconcentrado				
Niveles organizacionales	Niveles Organizacionales MOP	Unidad de Organización	Denominación de Unidades Orgánicas	
	2 nivel	Órgano	Dirección de la UGEL	
	3 nivel	Unidad Orgánica	Unidades de Línea	Unidades de asesoramiento y de apoyo
	4 nivel (de corresponder)	Sub Unidad Orgánica	Áreas de línea	Áreas de asesoramiento y apoyo
Nivel desconcentrado				
Dirección de la Institución Educativa				

Escenario 3:

Cuando la Naturaleza Organizacional de la DRE, establecida en el ROF del GORE, sea de nivel 3, como "Unidad Orgánica de línea" - Dirección Regional de Educación y se desarrolle un MOP.

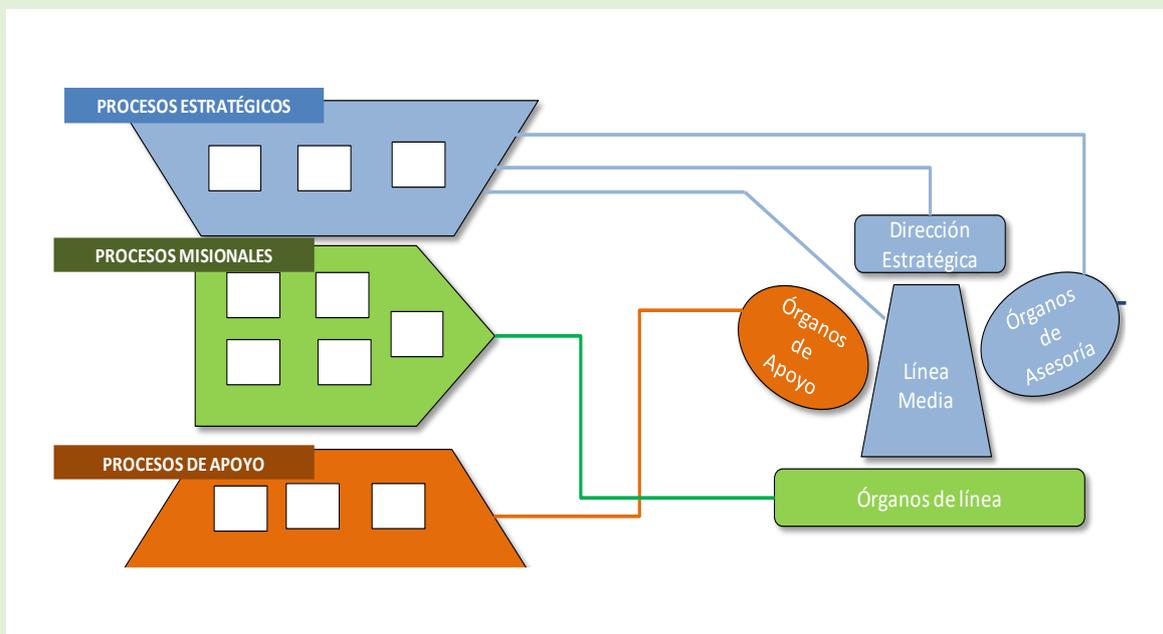
Niveles organizacionales para el ROF	Niveles Organizacionales MOP	Unidad de Organización	Denominación de Unidades Orgánicas	
2º Nivel			Gerencia Regional de Desarrollo Social	
3º nivel	1 nivel	Órgano	Dirección de la Dirección Regional de Educación	
	2 nivel	Órgano	Direcciones de Línea	Oficinas de asesoramiento y de apoyo
	3 nivel (de corresponder)	Unidad Orgánica	Unidades de línea	Unidades de asesoramiento y apoyo
Nivel desconcentrado				
	Niveles Organizacionales MOP	Unidad de Organización	Denominación de Unidades Orgánicas	
	2 nivel	Órgano	Dirección de la UGEL	
	3 nivel	Unidad Orgánica	Unidades de línea	Unidades de asesoramiento y apoyo
	4 nivel (de corresponder)	Sub Unidad Orgánica	Áreas de Línea	Áreas de asesoramiento y de apoyo
Nivel desconcentrado				
Dirección de la Institución Educativa				

Las dimensiones organizacionales de una institución²⁵ expresadas en los tipos de órganos de su estructura orgánica son caracterizadas de acuerdo al rol que se le asigna sobre los procesos identificados. Su vinculación es del siguiente modo:

Procesos	Dimensiones o Tipos de Unidades de Organización	
Estratégicos	Órgano de Dirección	Órganos y unidades orgánicas de asesoramiento <i>*Podría tener solo unidades funcionales</i>
Misionales	Órganos de Línea	Unidades orgánicas y sub unidades orgánicas de línea
De apoyo	Órganos de Apoyo	Unidades orgánicas de línea <i>*Podría tener solo unidades funcionales</i>

²⁵ Henry Mintzberg refiere que las dimensiones de una organización son: a) Dirección Estratégica y Línea Media (Alta Dirección), b) Tecnoestructura (órganos de asesoramiento), c) Soporte (órganos de apoyo) y d) Núcleo de operaciones (órganos de línea)

De ese modo, los órganos de cada nivel jerárquico están asociados a diferentes tipos de procesos, de los cuales son responsables.



Para asegurar esa vinculación consistente entre productos, procesos y estructura, es necesario utilizar la siguiente matriz:

Matriz de consistencia proceso-producto-unidad de organización

Proceso del nivel 0	Productos	Órgano	Unidad Orgánica
Por ejemplo: PO.01 Diseñar propuestas de modelo del servicio educativo y diversificar el currículo	<ul style="list-style-type: none"> Lineamientos y protocolos de implementación de los modelos educativos nacionales al ámbito regional (UGEL/IIEE) Currículo diversificado 	Línea	Dirección de Gestión del Servicio Educativo

Finalmente, hemos llegado a la segunda pregunta: la tarea de asignar funciones a cada unidad de organización del escenario planteado.

Este momento es clave para asegurar qué funciones o responsabilidades se le asignan a cada unidad de organización, tomando en cuenta los criterios de organización, pero sobre todo siendo consistente con la vinculación del rol, del producto y del proceso de cada unidad para garantizar que no haya omisiones o superposiciones, ni al interior de la DRE o UGEL, ni entre ellas.

Dichas funciones están asociadas a diferentes actividades o tareas alrededor de los productos institucionales a su cargo. Es posible que cada producto necesite una secuencia de actividades a modo de tareas que permitan que el producto se genere de la mejor manera: habrá necesidad de formularlo, diseñarlo, regularlo, aprobarlo, validarlo, implementarlo, administrarlo, monitorearlo, supervisarlos, evaluarlos; y otras muchas actividades a su alrededor.

No todas estas responsabilidades deberán ser asignadas sin más a una misma unidad de organización solo por el hecho de tener un producto a cargo: la distribución y equilibrio de responsabilidades es clave para que, entre líneas de mando y jerarquías, y de acuerdo a los roles asignados en la primera etapa, el producto haya sido parte de una cadena de producción donde muchas unidades de organización participaron.

La definición de las funciones y su respectiva redacción está regulada por las normas vigentes de organización del Estado y las orientaciones metodológicas de la SGP.

Así, la asignación y distribución de funciones al interior de una entidad se regirá por principios de legalidad, especialidad, jerarquía, así como las reglas de no duplicidad, coherencia, entre otras contenidas en la normativa de la materia.

La siguiente matriz ayuda a formular la naturaleza de los órganos la que se va desarrollando paso a paso, cada uno de los componentes en la que se define su quehacer y las responsabilidades.

Matriz de formulación de naturaleza

Componentes de la naturaleza	Enunciación de la naturaleza institucional
Denominación del órgano o unidad orgánica	“La (nombre del órgano o unidad orgánica)”
Sintaxis	“es”
Naturaleza	(¿Qué es o representa el órgano y/o unidad orgánica en mención? ¿Cuál es la ubicación en el organigrama de institucional?)
Sintaxis	“Es responsable de”
Ámbito de responsabilidad o resultados	(¿Cuál es su razón de ser? ¿Cuál es propósito y rol del órgano o unidad orgánica al interior de la institución? ¿Cuál es el ámbito de su acción gubernamental, de ser pertinente? ¿Qué necesidades y expectativas debe satisfacer y de quiénes?)
Sintaxis	“Está encargada de”
Responsabilidades	(¿Mediante qué medios se debe satisfacer estas necesidades? ¿Qué acciones esenciales debe desarrollar para abordar estas necesidades?)

Con ellos, es posible establecer las principales atribuciones que se asignarán a los órganos, de tal manera que permita delimitar correctamente la participación de estos en los procesos y productos de la DRE y sus UGEL. Las atribuciones son únicas para cada órgano respecto al proceso con el que se relaciona, para ello se debe tener en consideración los verbos siguientes:

- Decidir
- Aprobar
- Proponer
- Elaborar
- Ejecutar/implementar
- Supervisar
- Asesorar

La redacción de cada función no excederá un párrafo de tres (03) líneas, como máximo. Se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- El **“verbo en infinitivo”** (la acción), debe seguir una secuencia jerárquica según el nivel organizacional de la unidad de organización.
- La **“materia u objeto”** que recibe la acción.

La redacción de la función debe ser clara y comprensiva respecto al mandato asignado

Ejemplos:

Verbo	Materia u objeto
Supervisar y asegurar	que las unidades orgánicas cuenten con los recursos presupuestales necesarios
Evaluar, formular y proponer	disposiciones legales o reglamentarias sobre materias

- Evitar el uso de adjetivos calificativos, términos valorativos y similares.
- Procurar que las funciones estén correlacionadas y sean congruentes con el rol descrito para el órgano o unidad orgánica, así como su directa vinculación con el Producto asociado al proceso respectivo. Asimismo, tratándose de una unidad orgánica, se debe tener en cuenta los verbos utilizados en la descripción de funciones del órgano del cual dependen; asumiendo que dicha unidad orgánica tiene funciones orientadas a la consecución de la misión y objetivos de la entidad.

- La utilización de verbos en infinitivo estará asociada, en lo posible, a la naturaleza de la función realizada y al nivel jerárquico que ocupa el órgano. A continuación, sugerencias de verbos aplicables por naturaleza de la función:

Funciones de Dirección	Aprobar, Asesorar, Asistir, Concertar, Conducir, Conocer, Coordinar, Designar, Dirigir, Promover, Establecer, Evaluar, Fomentar, Informar, Planear, Planificar, Presidir, Proponer, Refrendar, Representar, Supervisar, Suscribir.
Funciones de Apoyo	Abastecer, Actualizar, Administrar, Apoyar, Asistir, Cautelar, Conducir, Controlar, Coordinar, Desarrollar, Difundir, Dirigir, Efectuar, Ejecutar, Elaborar, Emitir, Evaluar, Formular, Identificar, Informar, Integrar, Organizar, Participar, Planificar, Producir, Programar, Promover, Proponer, Recopilar, Registrar, Supervisar, Suscribir, Verificar, Visar.
Funciones de Asesoría	Absolver, Asesorar, Compendiar, Emitir, Establecer, Elaborar, Formular, Opinar, Proponer, Sistematizar, Visar.
Funciones de Línea	Apoyar, Aprobar, Asesorar, Autenticar, Brindar, Concertar, Conducir, Consolidar, Controlar, Coordinar, Desarrollar, Dictar, Dirigir, Diseñar, Disponer, Ejecutar, Elaborar, Emitir, Establecer, Evaluar, Formular, Identificar, Imponer, Participar, Planificar, Proponer, Supervisar, Vigilar.

- Las funciones deberán detallar las necesidades de articulación y o coordinación con otros órganos o unidades orgánicas, así como con otras instancias. Es necesario garantizar que en aquellas funciones donde los productos de un órgano necesitan la validación, aprobación, el marco regulatorio u otra condición, esta sea explicitada en la redacción de la función.

El producto final de este Paso es:



Producto: Escenario de estructura organizacional a nivel orgánico seleccionado por el Equipo Técnico Impulsor con la aprobación del Comité de Dirección, y proyecto de Manual de Operaciones (MOP).



Logro: Nuevo diseño organizacional en DRE y UGEL formalizado en el documento organizacional para su aprobación y que permite resolver los problemas identificados en el diagnóstico.

**Modelo referencial de la Estructura del Manual de Operaciones
MOP de la DRE y sus UGEL**

TITULO I “DISPOSICIONES GENERALES DE LA DRE Y UGEL”

Artículo 1.- Finalidad

- 1.1. De la DRE
- 1.2. De la UGEL

Artículo 2.- Naturaleza Orgánica

- 2.1. De la DRE
- 2.2. De la UGEL

Artículo 3.- Funciones Generales [Indicar lo precisado en el ROF del Gobierno Regional]

Artículo 4.- Base Legal [Indicar las normas sustantivas del sector educación y los relacionados al diseño, estructura, organización y funciones de la DRE y la UGEL.]

TÍTULO II “BIENES, SERVICIOS Y PROCESOS DE LA DRE Y UGEL”

Artículo 5.- Listado o Inventario de Procesos de nivel cero

- 5.1. La DRE, ha determinado los siguientes procesos:

En el inventario de procesos que a continuación se señala, se identifican a los dueños de los procesos, los que corresponden a las unidades de organización que tienen responsabilidad y autoridad definidas para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto.

INVENTARIO DE PROCESOS DE LA DRE

N°	Nombre del Proceso	Productos del Proceso	Tipo del Proceso	Dueño del Proceso	Usuarios del proceso

Las relaciones de coordinación o articulación interna y externa se muestran en el Mapa de Procesos Institucional.

Adjuntar en los anexos el mapa de procesos, el que deberá mostrar las interrelaciones.

- 5.2. La UGEL, ha determinado los siguientes procesos:

[Indicar el inventario de procesos y su clasificación como estratégico, operativo / misional y de soporte / apoyo]

En el inventario de procesos que a continuación se señala, se identifican a los dueños de los procesos, los que corresponden a las unidades de organización que tienen responsabilidad y autoridad definidas para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto.

INVENTARIO DE PROCESOS DE LA UGEL

N°	Nombre del Proceso	Productos del Proceso	Tipo del Proceso	Dueño del Proceso	Usuarios del proceso

Las relaciones de coordinación o articulación interna y externa se muestran en el Mapa de Procesos Institucional.

Adjuntar en los anexos el mapa de procesos, el que deberá mostrar las interrelaciones.

Artículo 6.- Descripción de los procesos de nivel cero.

6.1. De la DRE

Procesos Estratégicos

[Insertar los procesos estratégicos determinados, antecedidos por sus respectivos códigos, una breve descripción y sus correspondientes objetivos]

Procesos Misionales:

[Insertar los procesos Misionales determinados, antecedidos por sus respectivos códigos, una breve descripción y sus correspondientes objetivos]

Procesos de Apoyo:

[Insertar los procesos de apoyo determinados, antecedidos por sus respectivos códigos, una breve descripción y sus correspondientes objetivos]

*Los códigos que se determinen utilizar para identificar a los procesos no corresponden a los códigos utilizados en el MOP para identificar a las unidades y subunidades

6.2. De la UGEL

Procesos Estratégicos

[Insertar los procesos estratégicos determinados, antecedidos por sus respectivos códigos, una breve descripción y sus correspondientes objetivos]

Procesos Misionales:

[Insertar los procesos Misionales determinados, antecedidos por sus respectivos códigos, una breve descripción y sus correspondientes objetivos]

Procesos de Apoyo:

[Insertar los procesos de apoyo determinados, antecedidos por sus respectivos códigos, una breve descripción y sus correspondientes objetivos]

*Los códigos que se determinen utilizar para identificar a los procesos no corresponden a los códigos utilizados en el MOP para identificar a las unidades y subunidades

TÍTULO III “ORGANIZACIÓN DE LA DRE Y UGEL”

CAPÍTULO I ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA DRE

Artículo 7.- Estructura Orgánica de la DRE

La estructura orgánica de la DRE [indicar tipo de organización seguido de su denominación], es la siguiente:

- 7.1 Órgano de Dirección
 - 7.1.1 [Indicar la denominación]
- 7.2 Órgano de Control Institucional
 - 7.2.1 [Indicar la denominación]
- 7.3 Órgano de Participación y Vigilancia
 - 7.3.1 [Indicar la denominación]
- 7.4 Administración Interna: Órganos de Asesoramiento
 - 7.4.1 [Indicar la denominación]
 - 7.4.2 [Indicar la denominación]

- 7.5 Administración Interna: Órganos de Apoyo
 - 7.5.1 [Indicar la denominación]
 - 7.5.2 [Indicar la denominación]
 - 7.5.3 [Indicar la denominación]
- 7.6 Órgano de Línea
 - 7.6.1 [Indicar la denominación]
 - 7.6.2 [Indicar la denominación]
 - 7.6.3 [Indicar la denominación]
- 7.7 Órganos Desconcentrados
 - 7.7.1 [Indicar la denominación]
 - 7.7.2 [Indicar la denominación]
 - 7.7.3 [Indicar la denominación]
 - 7.7.4 [Indicar la denominación]

ÓRGANO DE DIRECCIÓN

Artículo 8.- [Indicar la denominación]

El (la) [Indicar la denominación ...es la unidad orgánica de asesoramiento, dependiente de Completar la descripción general]

Artículo 9- Funciones de [Indicar la denominación]

Son funciones de [Indicar la denominación] las siguientes:

- a).....
- b).....

(...) Las demás funciones que le asigne el Gerente Regional de Educación / Director Regional de Educación, en el marco de sus competencias o aquellas que le corresponda por norma expresa.

CAPÍTULO II ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UGEL

Artículo 20.- Estructura Orgánica de la UGEL

La estructura orgánica de la UGEL [indicar tipo de organización seguido de su denominación], es la siguiente:

- 20.1 Órgano de Dirección
 - 20.1.1. [Indicar la denominación]
- 20.2 Órgano de Control Institucional
 - 20.2.1. [Indicar la denominación]
- 20.3 Órgano de Participación y Vigilancia
 - 20.3.1. [Indicar la denominación]
- 20.4 Administración Interna: Órganos de Asesoramiento
 - 20.4.1. [Indicar la denominación]
 - 20.4.2. [Indicar la denominación]
- 20.5 Administración Interna: Órganos de Apoyo
 - 20.5.1. [Indicar la denominación]
 - 20.5.2. [Indicar la denominación]
 - 20.5.3. [Indicar la denominación]
- 20.6 Órgano de Línea
 - 20.6.1 [Indicar la denominación]
 - 20.6.2 [Indicar la denominación]
 - 20.6.3 [Indicar la denominación]
- 20.7 Órganos Desconcentrados
 - 20.7.1 [Indicar la denominación]
 - 20.7.2 [Indicar la denominación]
 - 20.7.3 [Indicar la denominación]
 - 20.7.4 [Indicar la denominación]

ÓRGANO DE DIRECCIÓN

Artículo 8.- [Indicar la denominación]

El (la) [Indicar la denominación ...es la unidad orgánica de asesoramiento, dependiente de Completar la descripción general]

Artículo 9- Funciones de [Indicar la denominación]

Son funciones de [Indicar la denominación] las siguientes:

- a)
- b)
- (...)

ANEXO

- MAPA DE PROCESOS DE LA DRE Y UGEL
- ORGANIGRAMA DE LA DRE Y UGEL
- LISTADO DE UGEL A CARGO DE LA DRE
- LISTADO DE IIES

Paso 4: Diseñar la estructura funcional

En este paso el Equipo Técnico Impulsor, debe buscar especializar y articular las funciones de los órganos y unidades orgánicas a través de la conformación de unidades funcionales y/o equipos de trabajo, tanto a nivel interno en la DRE y UGEL como de forma desconcentrada.

Por ejemplo, si fruto del diagnóstico organizacional se ha podido identificar la prioridad de atender poblaciones originarias y servicios ad hoc para estas, podría crearse una Unidad Funcional o Equipo de Trabajo exclusivo para ello.

Para desarrollar ello se utiliza como base la estructura orgánica dispuesta en el Manual de Operaciones.

Se realizan nuevos agrupamientos sobre las funciones de los órganos o unidades orgánicas utilizando los diferentes criterios de especialización con el fin de generar varios escenarios, evaluar ventajas y desventajas, y crear unidades funcionales o equipos de trabajo.

Las propuestas de creación de unidades funcionales y equipos de trabajo se aprueban por Resolución Directoral, y deben considerar los siguientes elementos de análisis:

Unidades Funcionales:

- Deben desprenderse de alguna función general de la DRE o UGEL, y de una función específica plasmada en Manual de Operaciones, que sustente la función del órgano al cual estaría adscrita.
- Deben sustentar un alto nivel de especialización en términos de la función y de los perfiles de puesto necesarios.
- La función de supervisión o coordinación de la unidad funcional se deberá asignar a puestos de directivos y/o profesionales incluidos en el Cuadro de Puestos de la Entidad, el CAP Provisional o el que haga sus veces.
- Su creación sólo es de naturaleza funcional, no conlleva a una responsabilidad de carácter orgánico, dado que la Unidad Funcional depende de un órgano o unidad orgánica. No forma parte de la estructura orgánica ni del organigrama de la DRE o UGEL.

Equipos de Trabajo

- Las propuestas para su constitución deben sustentarse en funciones específicas que son necesarias de ser desarrolladas de manera articulada entre dos o más órganos o unidades orgánicas de la DRE y UGEL, y para las cuales se necesita oficializar dicha coordinación internamente.
- Los productos que los equipos de trabajo produzcan deben desprenderse de las funciones plasmadas en el Manual de Operaciones o en el ROF vigente de los órganos o unidades orgánicas involucradas.
- La conformación de equipos de trabajo es de carácter temporal para la consecución de un producto específico, pudiéndose renovar de ser el caso.
- La función de coordinación de Equipos de Trabajo se podrá asignar a puestos de profesionales o técnicos con alto nivel de conocimiento en la materia o experiencia.
- Se podrán conformar equipos de trabajo conformados por puestos de varios órganos, unidades orgánicas, unidades funcionales, programas siendo el responsable el profesional ligado al órgano responsable del proceso.

Para caracterizar cada Unidad Funcional o Equipo de Trabajo se puede usar una herramienta de este tipo:

Ficha de Unidad Funcional

UNIDAD FUNCIONAL “.....”		(1) Código N°		
(2) Entidad:				
(3) Proceso:				
(4) Órgano:		(5) Unidad Orgánica:		
(1) Oficina /Dirección General				
(6) Naturaleza:				
N°	(7) Funciones de la Unidad Funcional	(8) Productos de la Unidad Funcional	(9) Productos del Proceso	(10) Funciones de ROF / MO
(11) Cargos o Puestos que intervienen				
Responsable:				
(12) Articulación:				
Actor	Descripción			
(13) Principales normas legales que regulan el accionar de la Unidad Funcional				
Referencia		Fecha de Publicación		

(14) Anotaciones adicionales:				

Al término de este paso, es necesario contar con:



Producto: Unidades Funcionales en la DRE y en cada UGEL definidas y formalizadas por acto resolutivo interno, expresadas en las Fichas.



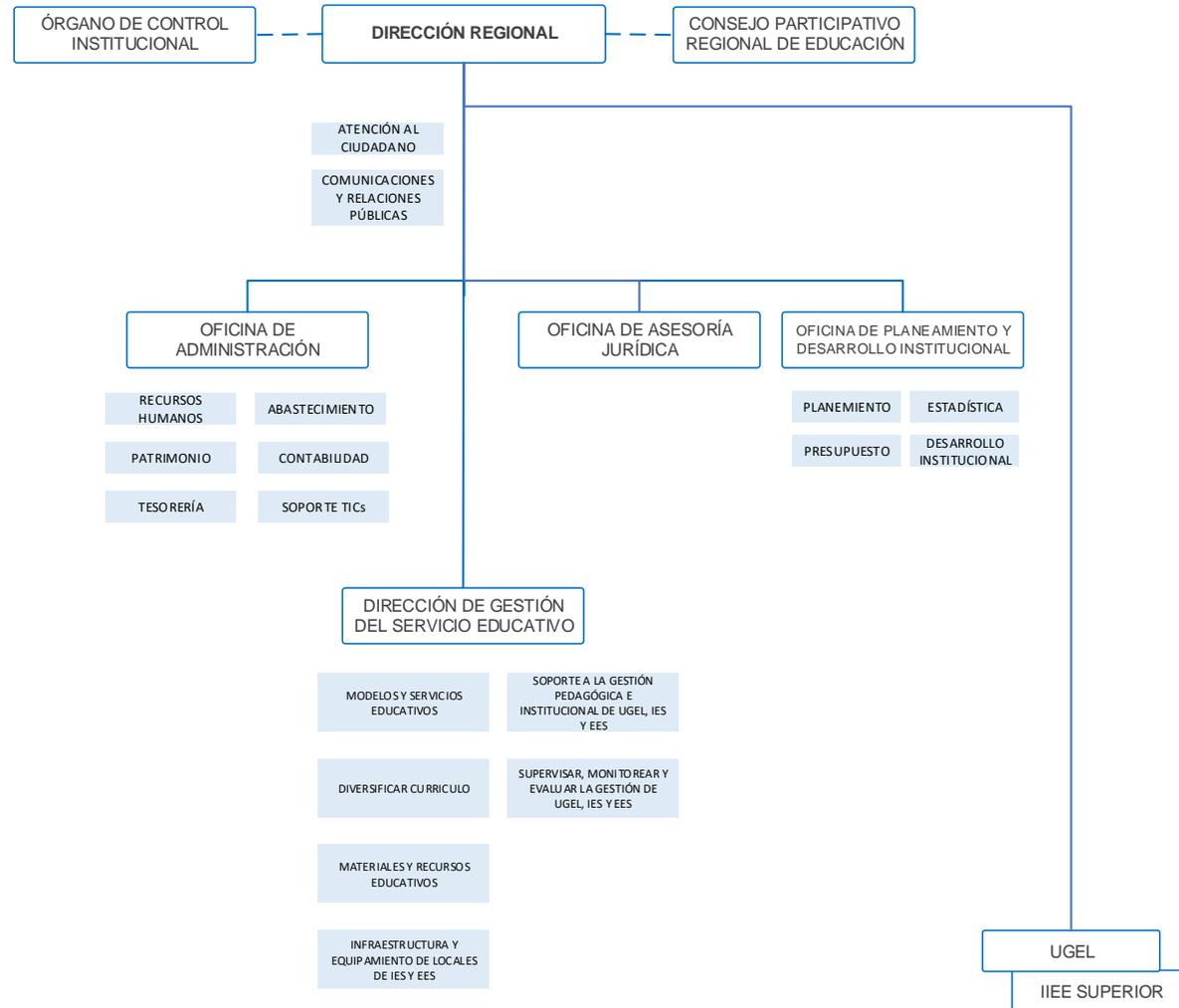
Logro: Decisiones organizacionales internas permiten resolver problemas específicos en el territorio.

Modelos referenciales de Estructuras Organizacionales para la DRE

MODELO 1 DE ESTRUCTURA PARA LA DRE

Este modelo se basa en los siguientes criterios:

- Articulación de responsabilidades y funciones
- Demanda: Baja
- Disponibilidad de recursos: Bajo
- Procesos



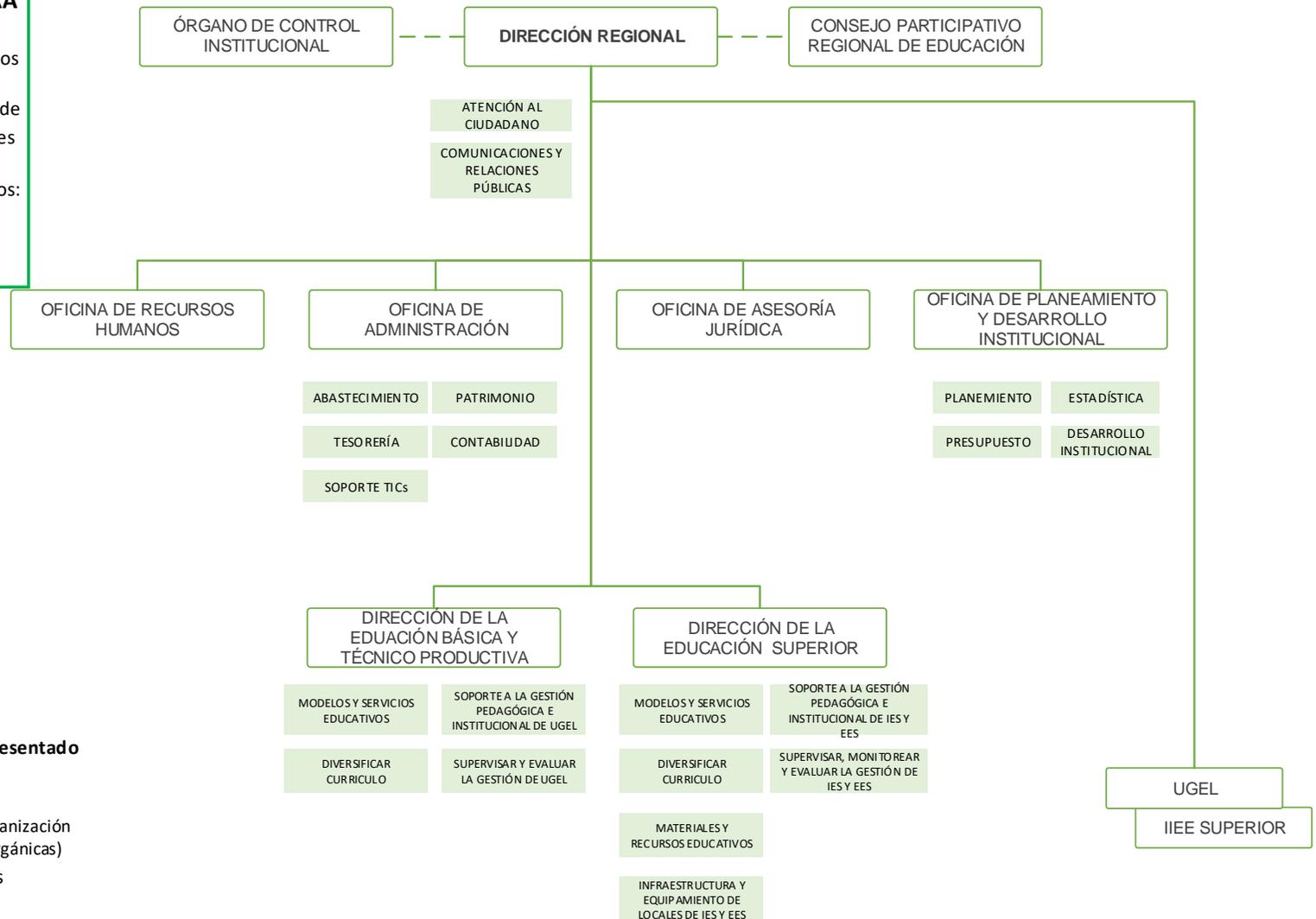
En el organigrama presentado constituyen:

- Unidades de Organización (Órganos / Unidades Orgánicas)
- Unidades funcionales

MODELO 2 DE ESTRUCTURA PARA LA DRE

Este modelo se basa en los siguientes criterios:

- Articulación de responsabilidades y funciones
- Demanda: Media
- Disponibilidad de Recursos: Media
- Procesos



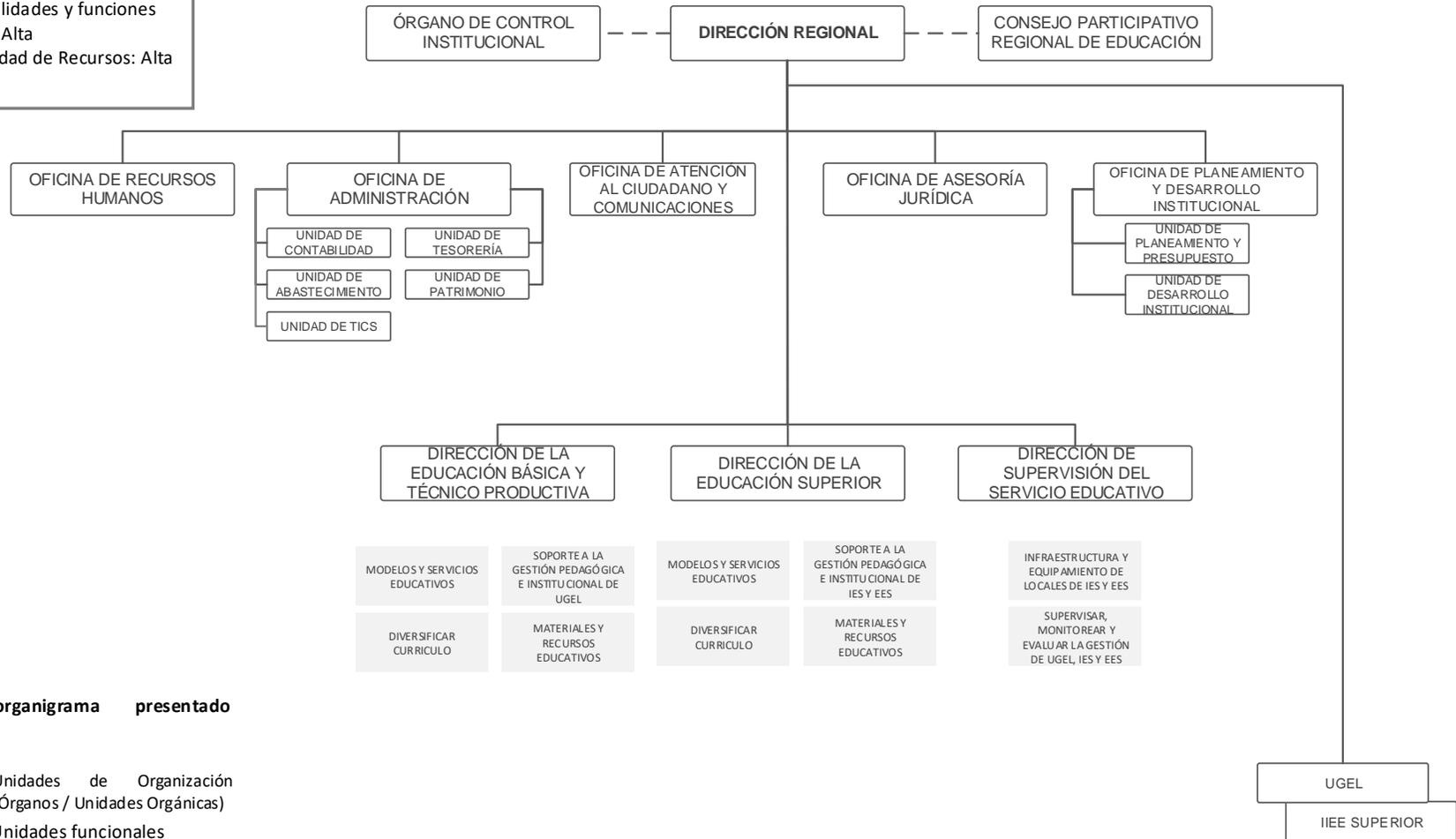
En el organigrama presentado constituyen:

- Unidades de Organización (Órganos / Unidades Orgánicas)
- Unidades funcionales

MODELO 3 DE ESTRUCTURA PARA LA DRE

Este modelo se basa en los siguientes criterios:

- Articulación de responsabilidades y funciones
- Demanda: Alta
- Disponibilidad de Recursos: Alta
- Procesos



En el organigrama presentado constituyen:

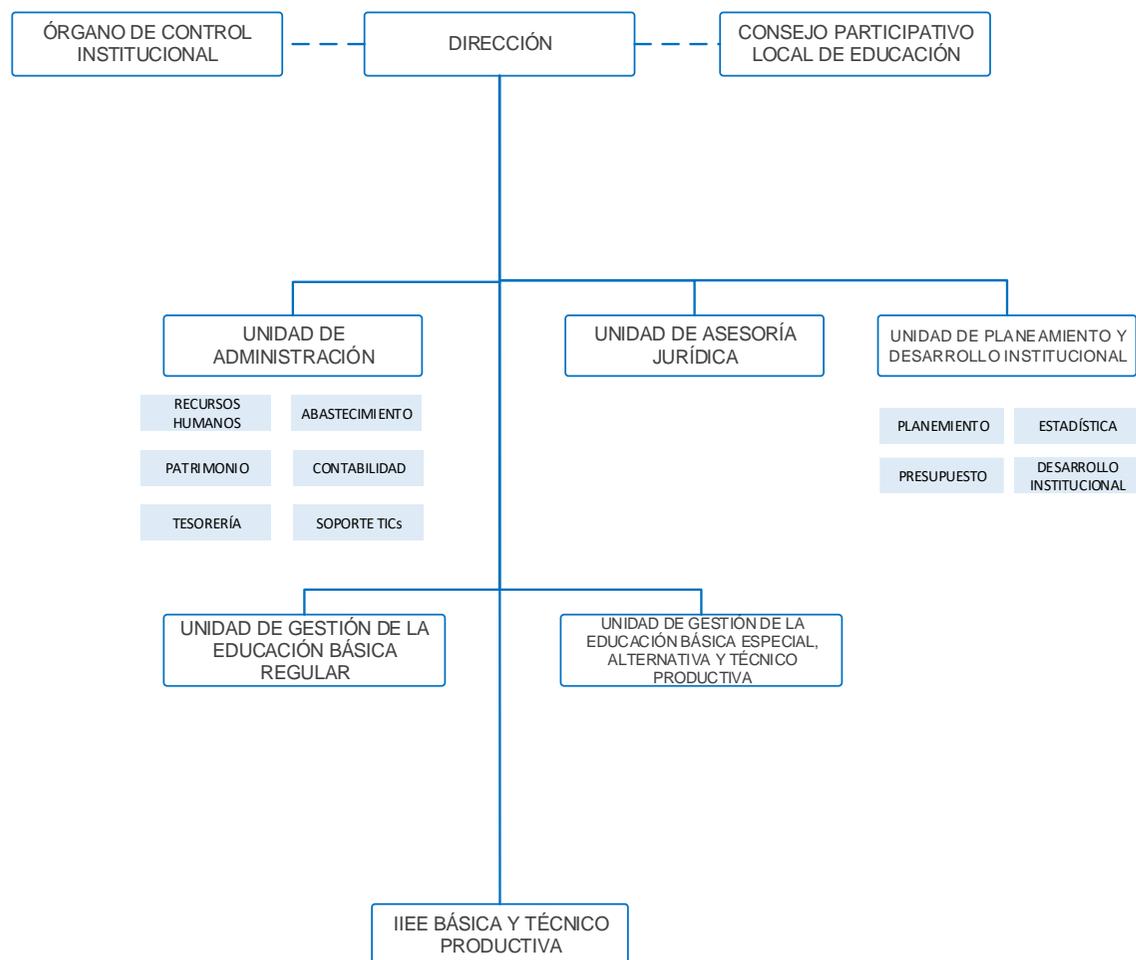
- Unidades de Organización (Órganos / Unidades Orgánicas)
- Unidades funcionales

Modelos referenciales de Estructuras Organizacionales para la UGEL

MODELO 1 DE ESTRUCTURA PARA UGEL

Este modelo se basa en los siguientes criterios:

- Articulación de responsabilidades y funciones
- Demanda: Baja y Media
- Disponibilidad de Recursos: Baja y Media
- Procesos



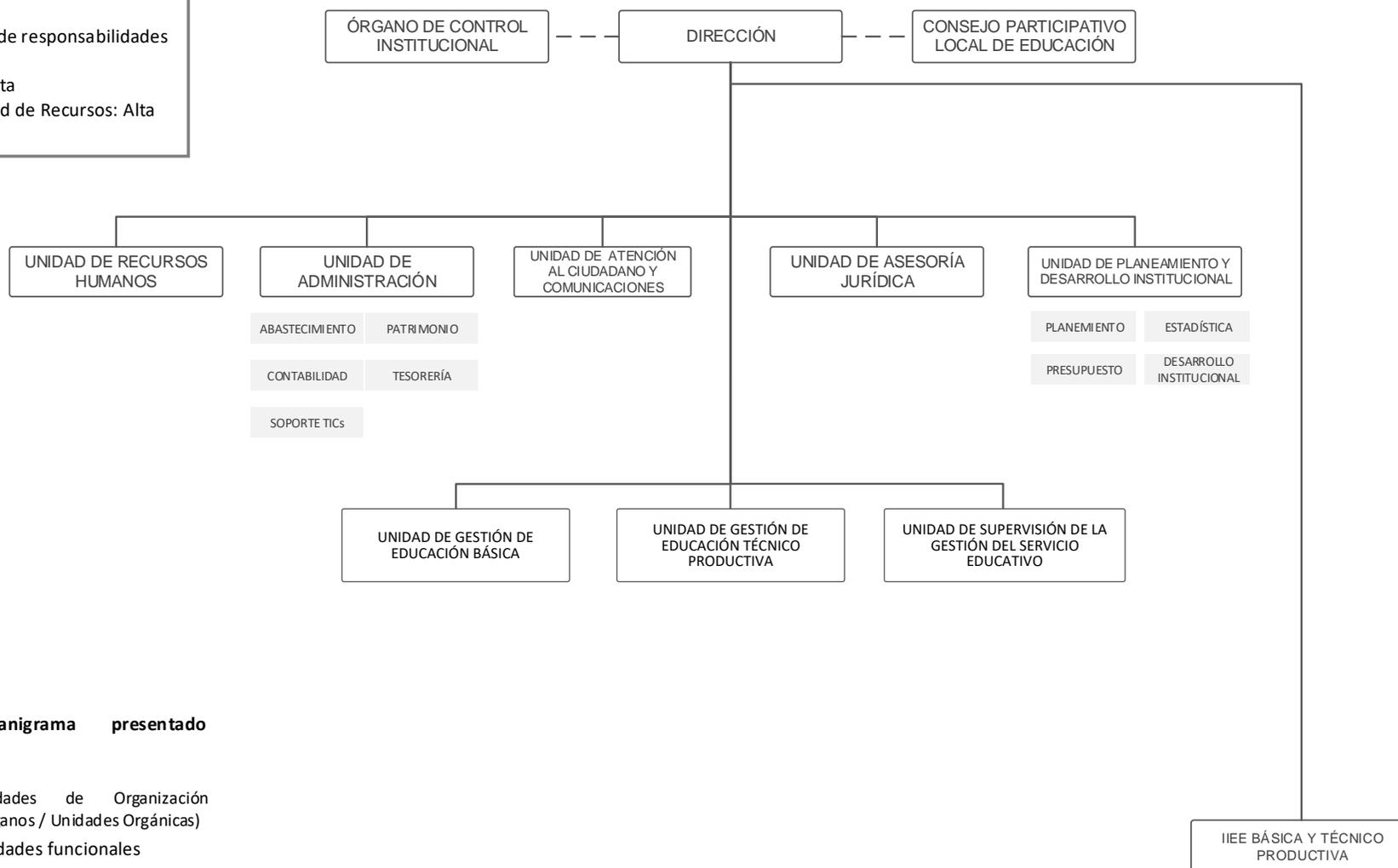
En el organigrama presentado constituyen:

- Unidades de Organización (Órganos / Unidades Orgánicas)
- Unidades funcionales

MODELO 2 DE ESTRUCTURA PARA UGEL

Este modelo se basa en los siguientes criterios:

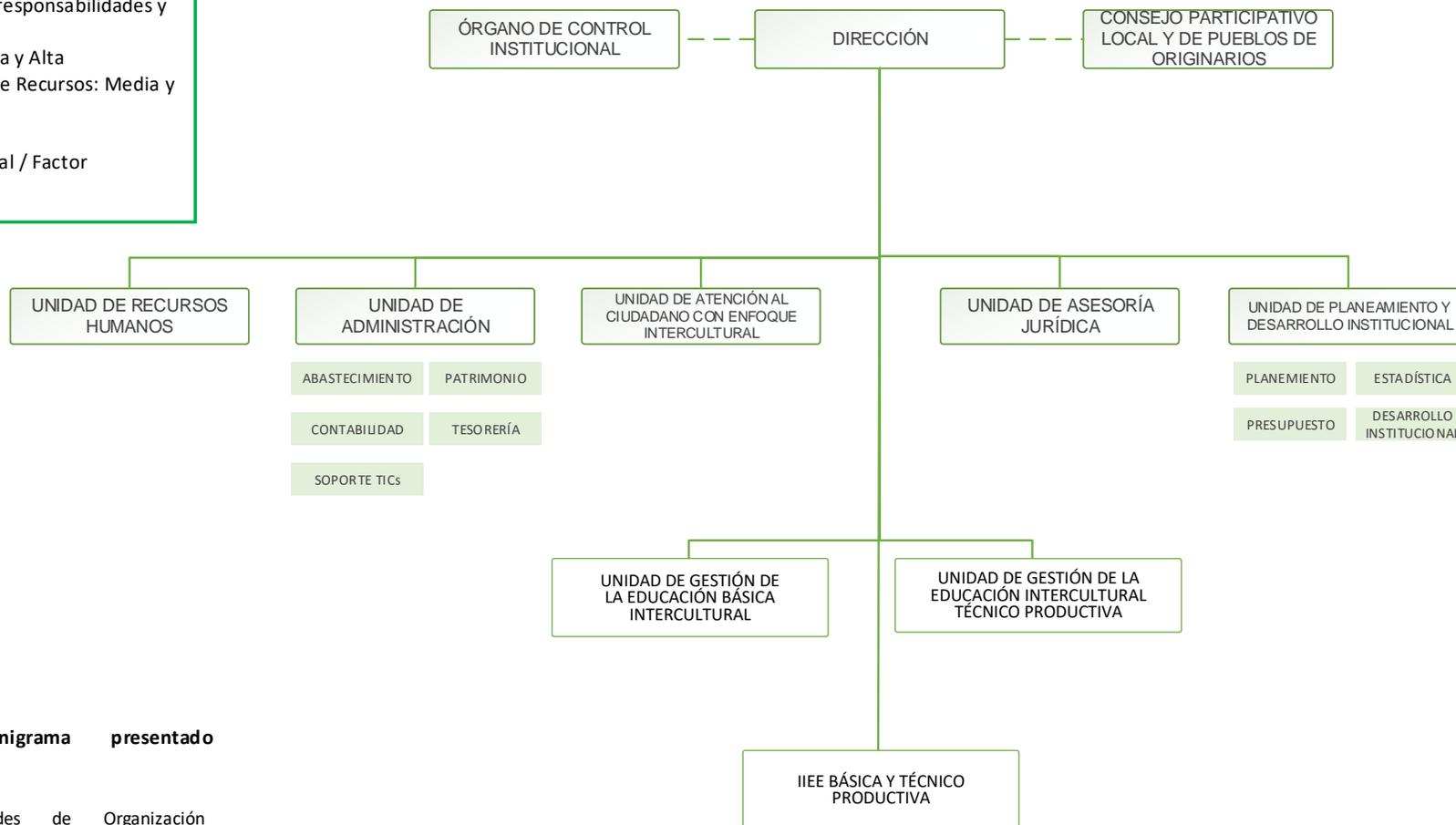
- Articulación de responsabilidades y funciones
- Demanda: Alta
- Disponibilidad de Recursos: Alta
- Procesos



MODELO 3 DE ESTRUCTURA PARA UGEL

Este modelo se basa en los siguientes criterios:

- Articulación de responsabilidades y funciones
- Demanda: Media y Alta
- Disponibilidad de Recursos: Media y Alta
- Procesos
- Desafío territorial / Factor Intercultural



En el organigrama presentado constituyen:

- Unidades de Organización (Órganos / Unidades Orgánicas)
- Unidades funcionales

4.1.3. ETAPA 3: PUESTA EN MARCHA, CONTROL Y MEJORA CONTINUA

Objetivo

Generar las condiciones para asegurar que el diseño organizacional se exprese en las operaciones de la DRE y la UGEL, y asegurar el aprendizaje organizacional para verificar oportunamente, incluir puntos de control efectivos, preventivos y concurrentes frente a riesgos, y adoptar medidas correctivas que permitan optimizar las decisiones de Diseño organizacional

Pasos a seguir para realizar la Puesta en marcha, control y mejora continua



La ejecución de las actividades técnicas de esta etapa, está a cargo del Equipo Técnico Impulsor; mientras que la gestión de los recursos necesarios está a cargo del Comité de Dirección.

Paso 1: Generar las condiciones institucionales y administrativas

La estrategia de cambio debe plantear usar el Diseño organizacional como elemento desencadenante de la modernización y la mejora continua de la DRE y UGEL en todos los demás aspectos de la gestión.

Es decir, podemos vincular el desarrollo organizacional con expresiones tangibles de innovación, efectividad y alto desempeño que puedan ser sentidas por el ciudadano y por otros actores del territorio. Las políticas y la organización tienen formas visibles de mostrar cambios a los ciudadanos (front office), y al interior, producir su propio dinamismo en otros aspectos (presupuesto, recursos humanos, control interno, etc).

EL cambio que trae consigo el diseño organizacional, no culmina sólo en la manera como se estructuran los órganos y las funciones de la DRE y UGEL, sino abordará medidas para implementar y mejorar de los procesos y las operaciones administrativas, trámites y servicios dirigidos a los usuarios, es decir, prevalecerá la centralidad del sujeto, de la demanda.

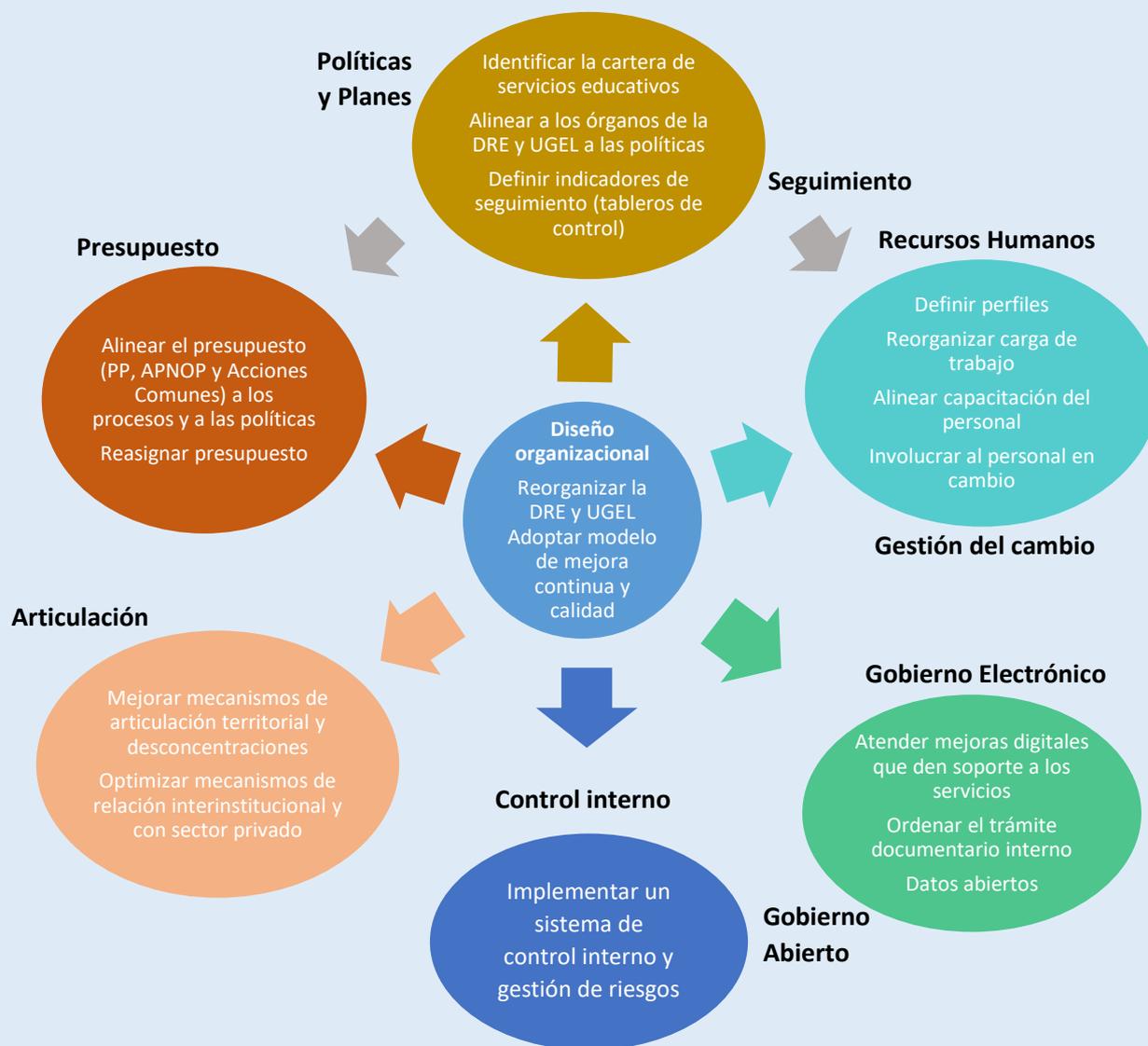
Ese salto debe ser gradual, iniciar con aquellos ejes críticos de cambio, y luego irlos generalizando en otros espacios de la institución, de modo que vaya irradiando el sentido de la modernización de la DRE y UGEL.

De ese modo, en este paso, es fundamental elaborar y aprobar un Plan de Implementación, que contenga:

- (i) Las acciones,
- (ii) Recursos,
- (iii) Responsables y
- (iv) Plazos para efectuar.

Estas acciones deben considerar a la gestión del cambio en la implementación del diseño organizacional, la adecuación de los documentos de gestión que correspondan, la distribución de recursos, y la estrategia de desarrollo de capacidades de personal de la DRE y UGEL. Asimismo, estas acciones deben ser previstas en el Plan Operativo Institucional de la DRE y la UGEL

Desencadenamientos del Diseño Organizacional en la Gestión



El diseño organizacional puede y debe motivar la adecuación y adaptación de diversos instrumentos de gestión institucional:

Ámbitos de la Gestión	Instrumentos o documentos de gestión
Políticas y Planes Seguimiento	Plan Estratégico Institucional GORE (capítulo de Educación)
	Plan Operativo Institucional de DRE y UGEL
	Matriz de seguimiento, monitoreo y evaluación de indicadores del PEI y POI
Presupuesto	Presupuesto Institucional Modificado del GORE, y de DRE y UGEL
Recursos Humanos	Clasificador de Cargos – Perfiles de Puesto claves
	Cuadro de Asignación de Personal Provisional
	Cuadro de Puestos de la Entidad CPE y Manual de Perfiles de Puesto MPP
	Plan de Desarrollo de las Personas
Organización	Reglamento de Organización y Funciones GORE
	Manual de Operaciones DRE y UGEL
	Mapa de Procesos y Fichas de Procesos
	Manuales de Procesos y Procedimientos
	Texto Único de Procedimientos Administrativos
Articulación	Espacios o comisiones multiactor en educación, regional-local
	Conformación y reglamento del COPARE, COPALE y similares
Control interno	Mapeo y Matriz de Riesgos
	Plan de Control Interno Institucional
Gobierno Electrónico	Estrategia de transparencia, datos abiertos
	Estrategia de

Finalmente, en materia de las condiciones administrativas es preciso que se tenga una ruta de cambios internos, como pueden ser:

- Transferencias de archivos y acervo documentario entre nuevas unidades de organización.
- Sellos, firmas digitales, códigos en los sistemas de trámite documentario.
- Homologación de cargos y membretes.
- Actualización de sistemas informáticos asociados a unidades de organización y licencias, permisos, habilitaciones en relación a sistemas administrativos.
- Reubicación de personal de acuerdo al dimensionamiento de nuevas unidades de organización, reasignación de equipamientos y espacios.
- Otros aspectos.

Al término de este paso, es necesario contar con:



Producto: Plan de Implementación del diseño organizacional aprobado y en ejecución.



Logro: Condiciones de gestión del cambio y en todas las esferas de la gestión institucional en desarrollo.

Ejemplo:

Acciones referenciales que debe contener el Plan de implementación

Un posible Plan de Implementación puede considerar, 5 dimensiones con sus respectivas estrategias y acciones centrales. Centrando sus objetivos en aquellos elementos que puedan ser movilizadores para el conjunto de los actores educativos de la DRE y UGEL, de modo que puedan traducirse a un lenguaje comunicacional potente por parte del Gobierno Regional. Además, se sugiere considerar como horizontes de tiempo el corto y mediano plazo (1 y 3 años) respectivamente.

Visión de cambio de la educación en el territorio (Dimensión Transversal, Paso 1):

Todas y todos en el territorio del departamento desarrollan trayectorias educativas reconocidas por el Estado y se fortalece un sistema educativo accesible, que centra su atención en la primera infancia, la niñez y la adolescencia para asegurar su conclusión oportuna, y construye un sistema de tránsito hacia la Educación Técnico Productiva y Superior que se vincula con la visión de desarrollo regional y las oportunidades laborales.

Expresión de cambio de la Dirección Regional de Educación y sus Unidades de Gestión Educativa Local (Etapa 2, Paso 1)

La Dirección Regional de Educación y sus UGEL adoptan un modelo de gestión educativa orientado a la diversidad cultural y el desafío territorial, acercando su rol de autoridad y de acompañamiento pedagógico a las instituciones educativas de todos los niveles y modalidades del sistema organizándolas en Red y de forma que la presencia del Gobierno Regional se acerque al nivel local (UGEL) de forma progresiva y creciente, articulando con las municipalidades y Sectores, y abriendo y simplificando los canales de atención y de prestación de servicios a docentes, padres y madres de familia, estudiantes y al conjunto de la comunidad.

Decisiones organizacionales (Etapa 2)

- Implementación de Unidades orgánicas y creación de unidades funcionales desconcentradas de las UGEL en cada distrito con, al menos, 2 representantes en materia de gestión educativa.
- Unificar canales de atención a la ciudadanía y a los docentes con los canales de atención del Estado de otros Sectores, como las ventanillas de atención de los Programas Nacionales, para unificar la atención intersectorial del Estado en los territorios.
- Oficializar la creación de redes educativas con IE y establecimientos educativos que permitan integrar la oferta de programas no escolarizados, IE de Básica, COAR, IE, Centros de Educación Técnico Productiva y otros.
- Actualizar instrumentos y documentos de Gestión
- Gestionar recursos y condiciones necesarias para viabilizar el nuevo diseño.

Acciones del Plan de Implementación		
Dimensiones	Metas de corto plazo (1 año)	Metas de mediano plazo (03 años)
Planeamiento y Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridades educativas del GORE en el marco de las políticas nacionales del Sector • Proyecto Educativo Regional al 2030 • POI alineado a Proyecto Educativo Regional y procesos • Recursos presupuestales asignados para la implementación de las decisiones organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de seguimiento a la oferta educativa públicas y privada con mecanismos de gestión de riesgos • Presupuesto orientado a Resultados alineado en todas sus fuentes de financiamiento en la DRE y UGEL
Procesos y Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de Procesos documentado • Mapeo de Procesos a nivel 2 • Proyecto de Mejora en 1 proceso priorizado • MOP aprobado (implementación de estructura orgánica y/o funcional) 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento a MAPROs y mejoras de procesos, vinculado a gestión de riesgos • Proyectos de Mejora en 5 procesos priorizados (docentes, supervisión educativa, tecnologías educativas, atención al ciudadano y acompañamiento pedagógico) • TUPA actualizado y alineado a mejora de procesos • MOP actualizado y alineado a mejora de procesos
Recursos Humanos y Lucha Anticorrupción	<ul style="list-style-type: none"> • Alineamiento de CAP Provisional y Clasificador de Cargos • Inicio del tránsito al servicio civil • Determinación de la DRE como entidad tipo B • Mapeo de puestos actualizado • Plan de Desarrollo de las Personas alineado a PER 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensionamiento y dotación de carga de trabajo aprobada por SERVIR • Actualización del Cuadro de Puestos de la Entidad y Manual de Perfil de Puestos • Plan de Gestión de Recursos Humanos de DRE y UGEL al 2030 • Pilotos de gestión del rendimiento
Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico TI alineado al POI y procesos de mejora • Portal Web y Portal de Transparencia actualizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico TI al 2030 • Procesos priorizados con mejoras automatizadas • Sistema de acceso a información producida en DRE accesible y fiable • Sistema de Gestión del Conocimiento en Educación
Gestión del cambio		Nuevo clima institucional que exhiba un estilo de gestión acorde a la visión, y que va generando condiciones más favorables para el personal

Paso 2: Realizar control interno y gestión de riesgos

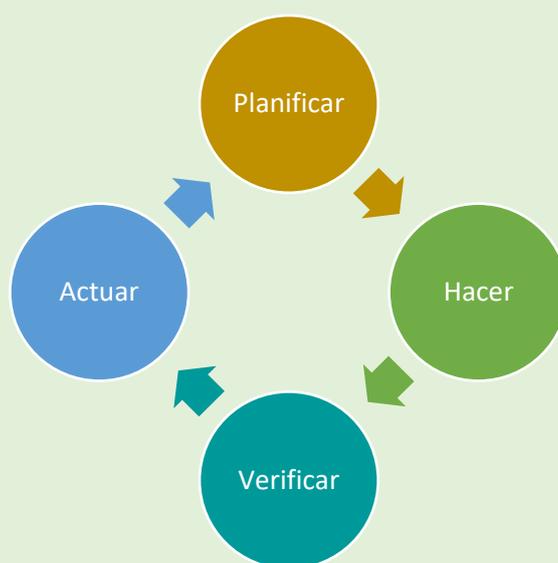
La implementación del Diseño organizacional implica tomar decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la nueva organización cobra como efecto en las instituciones educativas, los estudiantes y la comunidad.

Por tanto, un elemento clave para su implementación es la medición de los cambios producidos por esa acción. Esto supone contar con instrumentos que capten esas variaciones, con sistemas que procesen la información, y con procedimientos que incluyan el análisis de los datos en la toma de decisiones, elementos no siempre presentes en la gestión pública.

El rol de la información es clave, entonces. Para asegurar la sostenibilidad y legitimidad de la actuación del Estado en su conjunto, las entidades públicas deben realizar el seguimiento, evaluación y mejora continua de su quehacer; lo cual implica medir los resultados que generan para comunicar y rendir cuentas a la sociedad sobre el uso de los recursos; así como conocer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y mejorar su gestión interna e intervención públicas sobre la base de las lecciones aprendidas.

¿Qué supone realizar control interno y gestión de riesgos para adoptar el enfoque de mejora continua?

¿El enfoque de administración de la calidad total (Total Quality Management)? Es un enfoque que busca mejorar la calidad y desempeño, de forma de ajustarse o superar las expectativas del cliente o usuario. Deming²⁶ establece que la forma de solucionar los problemas es mediante la mejora continua y para explicar este concepto define el ciclo: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar.



²⁶ EFQM. (02 de 2018). Introducción al Modelo EFQM. Obtenido de <https://www.efqm.org>: <https://www.efqm.org>

Cada día se deben mejorar los procesos poco a poco, sin efectuar cambios radicales, ya que éstos no tienen éxito en todos los casos. Una mejora continua también favorece la reducción de costos, debido a que se trabaja en pro de la prevención y no de la detección de fallas.

a) Planificar:

- Planificación del proceso y la implementación, incluye planificar qué hacer y cómo, y seleccionar la oportunidad de mejora
- Identificación del problema, incluye definir el problema y establecer una meta. Para ello lo debemos conocer en detalle e identificar las causas que lo generan, así como conocer y elegir las acciones correctivas más adecuadas.

b) Hacer:

- Llevar a cabo las acciones correctivas planificadas en la fase anterior.
- Después de planificar, hacemos: Hacer lo que fue planeado, ejecutar la acción conforme lo planeado, y verificar si se logró la meta.

c) Verificar:

- Comprobar y evaluar lo que acabamos de implantar y ver si funciona y es lo que esperábamos.
- Verificar si estamos cumpliendo los objetivos tal y como lo planificamos y hay una relación causa – efecto sobre los mismos y si se está logrando de manera adecuada, para lo cual hay que revisar la prueba, analizar los resultados, e identificar lo que se ha aprendido.

d) Actuar:

- Hay que realizar ajustes en el proceso tanto si hemos conseguido los objetivos.
- Revisar los objetivos y cómo lo estamos haciendo para generar una nueva planificación de manera que realizamos una mejora continua
- Finalmente, Asentar la mejora y fijarla.
- Si revisamos y no está bien, habrá que planificar de nuevo y otra vez entraremos en el ciclo de la mejora.

La gestión de riesgos es una herramienta útil para manejar posibles eventos negativos que, de producirse, generarían incertidumbre u obstruirían la consecución de objetivos y desempeño organizacional. La gestión de riesgos es un mecanismo central para la mejora continua de las organizaciones, un instrumento que asegura la trazabilidad y la estabilidad operacional necesaria para alcanzar sus objetivos de manera eficaz y eficiente. Esto es, resguardar el cumplimiento de los resultados.

Un Riesgo puede ser definido como aquella posibilidad de que suceda algún evento incierto que tendrá un impacto sobre los objetivos de una institución.

Recordemos que la gestión de riesgos se aplica prioritariamente a los procesos que tienen alto valor estratégico para la institución, y por lo tanto podemos vincularlo a los proyectos de cambio establecidos en la Etapa 3.

Identificación de riesgos. El objetivo de esta acción es obtener una lista completa de riesgos del proceso o los procesos organizacionales identificados en el Mapa de procesos, y sobre todo, con mayor énfasis en aquellos asociados a los proyectos de cambio de la Etapa 3.

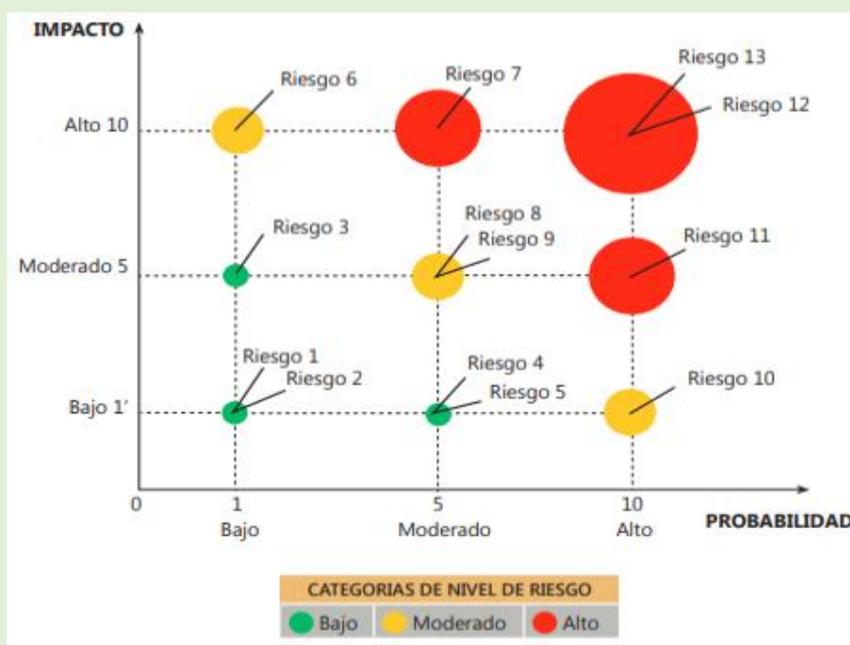
Valoración del nivel de riesgos. Una vez identificada la lista de riesgos en la DRE y UGEL, es necesario valorarlos. La valoración del nivel de riesgo se realiza en función tanto de la probabilidad de ocurrencia del riesgo como del impacto negativo de su concreción en la institución.

Se valora, por ejemplo, la probabilidad de ocurrencia de un riesgo de corrupción de acuerdo con la frecuencia de materialización del riesgo. La meta es evaluar la probabilidad de ocurrencia del riesgo y su clasificación en relación con tres categorías: probabilidad baja, probabilidad moderada y probabilidad alta.

En segundo lugar, se valora el impacto de la concreción del riesgo sobre la institución. Por ejemplo, se debe pensar en consecuencias como la pérdida de confianza en la institución, la pérdida de recursos económicos, los efectos sobre la comunidad y si da lugar a procesos disciplinarios. La meta es categorizar el impacto y su clasificación en relación con tres categorías: impacto alto, impacto moderado e impacto bajo. El valor asociado al nivel de riesgo permite clasificar cada riesgo

De ello, se desprende el Mapa de riesgos -en este caso, un mapa de riesgos en la puesta en marcha del diseño organizacional- que permiten visualizar de manera sencilla los riesgos identificados y sus niveles de riesgo correspondientes:

Mapa de Riesgos



El uso de mapas de riesgos posibilita visualizar de manera sencilla los riesgos identificados y sus niveles de riesgo correspondientes en la implementación del nuevo diseño organizacional.

Al término de este paso, es necesario contar con:



Producto: Mapa de riesgos, identificando puntos de control para gestionar preventiva y concurrentemente.



Logro: Riesgos son identificados a tiempo y sus acciones de control se incorporan en los instrumentos de gestión vigentes para reducir las desviaciones de la meta organizacional trazada.

■ Paso 3: Adoptar mejoras

Como parte de la secuencia de la gestión de riesgos, una vez identificados y priorizados para evaluar la manera como se controlarán, se definen cursos de acción para tratarlos, es decir, para gestionarlos y adoptar mejoras correctivas.

Tratamiento del riesgo. Es momento de definir acciones y proponer mejoras con base en los resultados obtenidos en las acciones de identificación y valoración del nivel de riesgo, y resulta fundamental por las consecuencias negativas que podrían ocurrir en la institución de no tomar acciones concretas para mitigar estos riesgos.

Las acciones surgen en respuesta a cada riesgo identificado, de manera que estos puedan ser mitigados. A este tipo de respuesta se le llama control. El tratamiento del riesgo implica identificar a los responsables de implementar los controles asociados a los riesgos, así como los plazos necesarios para su implementación.

¿Cuál es una medida o acción apropiada para el riesgo identificado?, ¿Quién debería ser el responsable de implementar este control?, y ¿Cuál es el plazo de implementación del control? Es lo que se esperaría para actualizar el Plan de Implementación, de modo que sea realmente una herramienta “viva”, que se modifica y se actualiza a medida que se identifican nuevos riesgos.

Es necesario que la DRE y la UGEL, tengan herramientas de monitoreo y seguimiento del desempeño organizacional logrado, que puede estar dividido de esta forma:

Matriz de seguimiento y adopción de mejoras organizacionales

Objetivos Estratégicos	Nivel de logro alcanzado	Indicador de eficacia / calidad	Expectativa de avance al momento del monitoreo	Problemas identificados	Medidas de planeamiento a ser adoptadas
Objetivo 1					
Objetivo 2					
Objetivo 3					
Procesos organizacionales	Dimensión del Proceso	Indicador de eficiencia	Estado del proceso 1. Incipiente 2. En progreso 3. Satisfactorio	Problemas identificados	Medidas de gestión de procesos a ser adoptadas
Proceso Estratégico A					
Proceso Estratégico B					
Proceso Misional A					
Proceso Misional B					
Proceso de Soporte					
Desempeño de productos asignados a unidades de organización	Atributos del producto logrados	Indicador de transparencia / operación / economía	Indicador de desempeño	Problemas identificados	Medidas de diseño organizacional a ser adoptadas
Órgano 1.1					
Unidad 1.1.1					
Unidad 1.1.2					
Unidad 1.1.3					
Organo 2.1					

Finalmente, a medida que la DRE y UGEL generan aprendizaje organizacional es posible consolidar e instalar el cambio.

Ya en este momento se necesita generar condiciones para la implementación del cambio y esto debe coincidir con la oficialización que se logre del Manual de Operaciones o de otros tramos del cambio organizacional. Luego de su oficialización, y ya aprobado el Plan de Implementación, hay que prever que el inicio del cambio no debe hacerte bajar la guardia.

Los cambios deben acompañarse más cambios.

Si se ha consolidado el cambio de la organización y se reconoce legítimamente y en las operaciones la nueva estructura orgánica, no basta con implementarla moviendo al personal o designando al nuevo titular. Hay que pensar en cambiar sellos, firmas digitales, permisos o autorizaciones en los sistemas administrativos, nomenclaturas y señaléticas en los pasillos, información del Portal Web, pensar en inducción al personal en las nuevas funciones, cambiar las asignaciones presupuestales y los correlativos de cadenas, etc. Cada cambio supone otros, y si estos no se dan de manera planificada, ganarás desconfianza en el cambio.

Los cambios conseguidos necesitan ser anclados, “tapizar” las paredes de la entidad con su sello, convertirlos en parte del tejido institucional, aculturizarlos. Es momento de trabajar culturalmente en los estilos y en las interacciones del personal para incorporar el cambio en su cotidianeidad. También es momento de oficializarlo, de aprobar normas y directivas que le den “dientes” y “brazos” a los cambios, que les permitan ser usados, actuados y replicados en los informes, eventos y otros actos administrativos.

Algunas recomendaciones finales son:

- Luego de efectuar el seguimiento, control y monitoreo, reflexionar y analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar, y adoptar un mecanismo de adopción de mejoras. Expresa con tus actores que eres capaz de implementar medidas correctivas.
- Iniciar ciclos de interaprendizaje entre los equipos encargados de los cambios, y los que aún están en la zaga, implante sistema de mejora continua para verificar obstáculos y fallas a tiempo, y gestionar riesgos y aplicar medidas correctivas.
- Acompañar técnicamente a los principales órganos afectados por los cambios, asistiendo su adecuación a las nuevas funciones, o a la transferencia de las funciones que correspondan
- Sistematizar la experiencia que ha significado para la DRE y UGEL este cambio, que quede registrado el proceso y la ruta de aprendizaje para que pueda socializado a otras entidades públicas.

Al término de este paso, es necesario contar con:



Producto: Fichas de Mejoras o alguna herramienta que permita visualizar las mejoras a ser adoptadas en el marco del proceso de mejora continua.

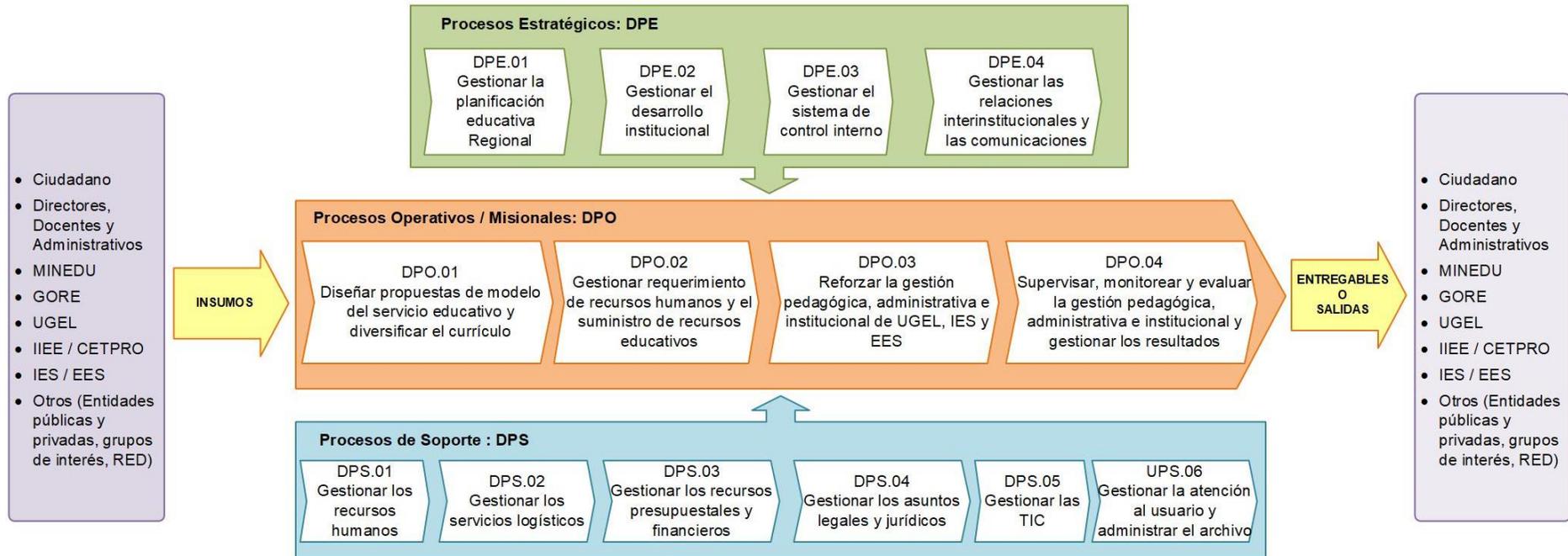


Logro: Se construye una cultura de mejora continua organizacional en la DRE y UGEL que permita ir optimizando el diseño organizacional permanentemente.

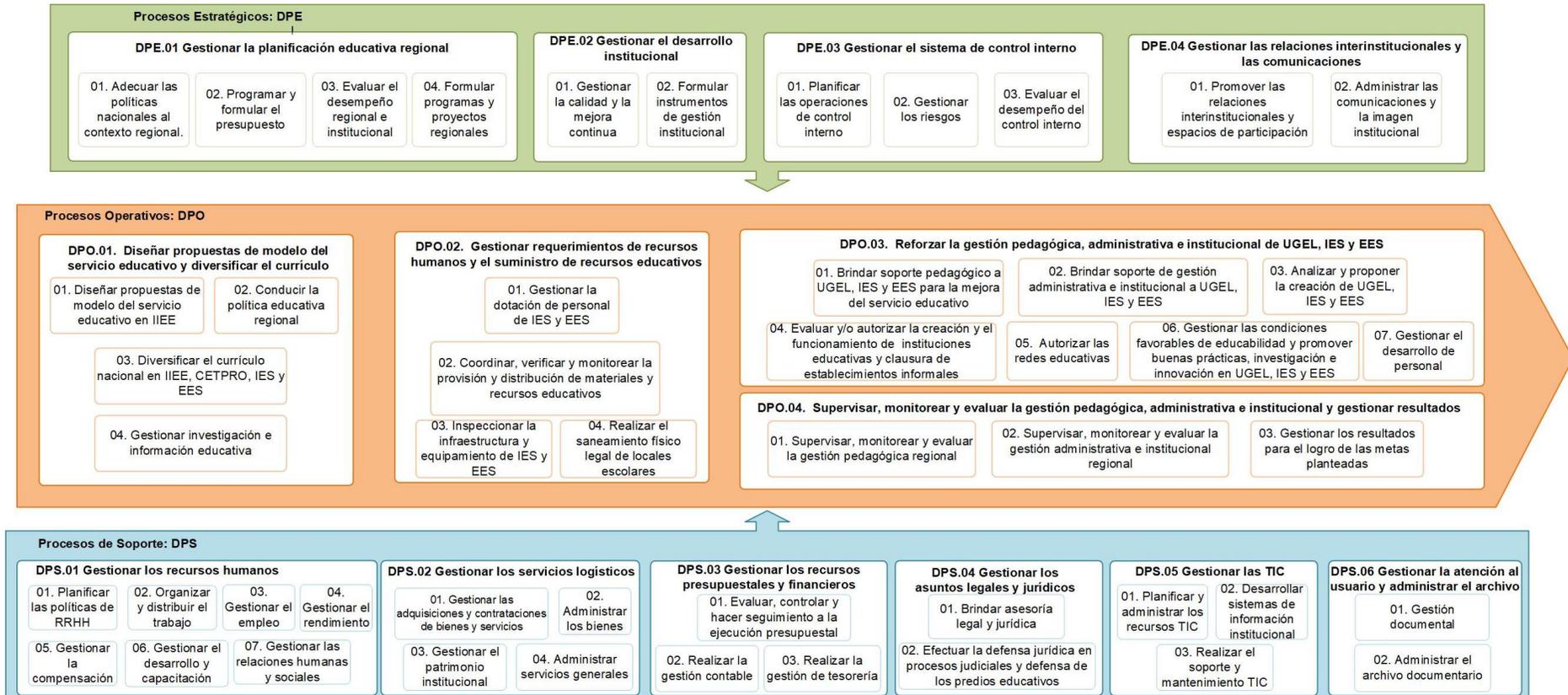
Anexos

Mapa de Procesos Nivel 0 y 1 de DRE y UGEL

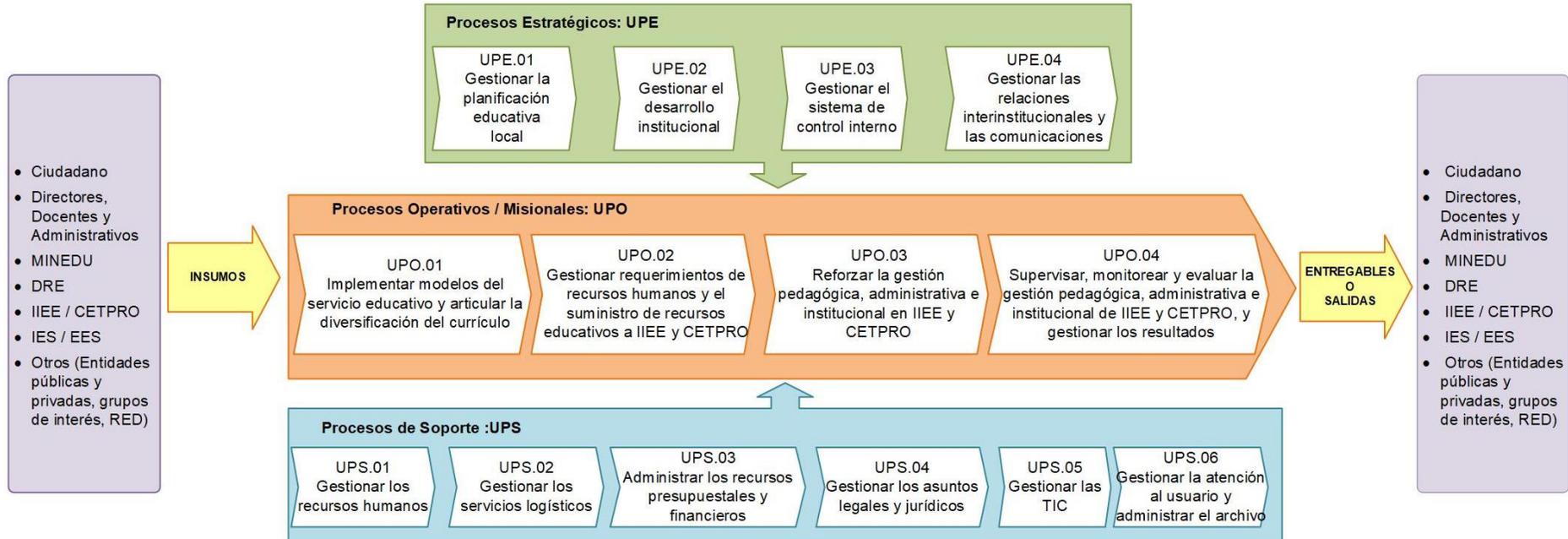
Ejemplo referencial: Mapa de Procesos de la DRE – Nivel Cero



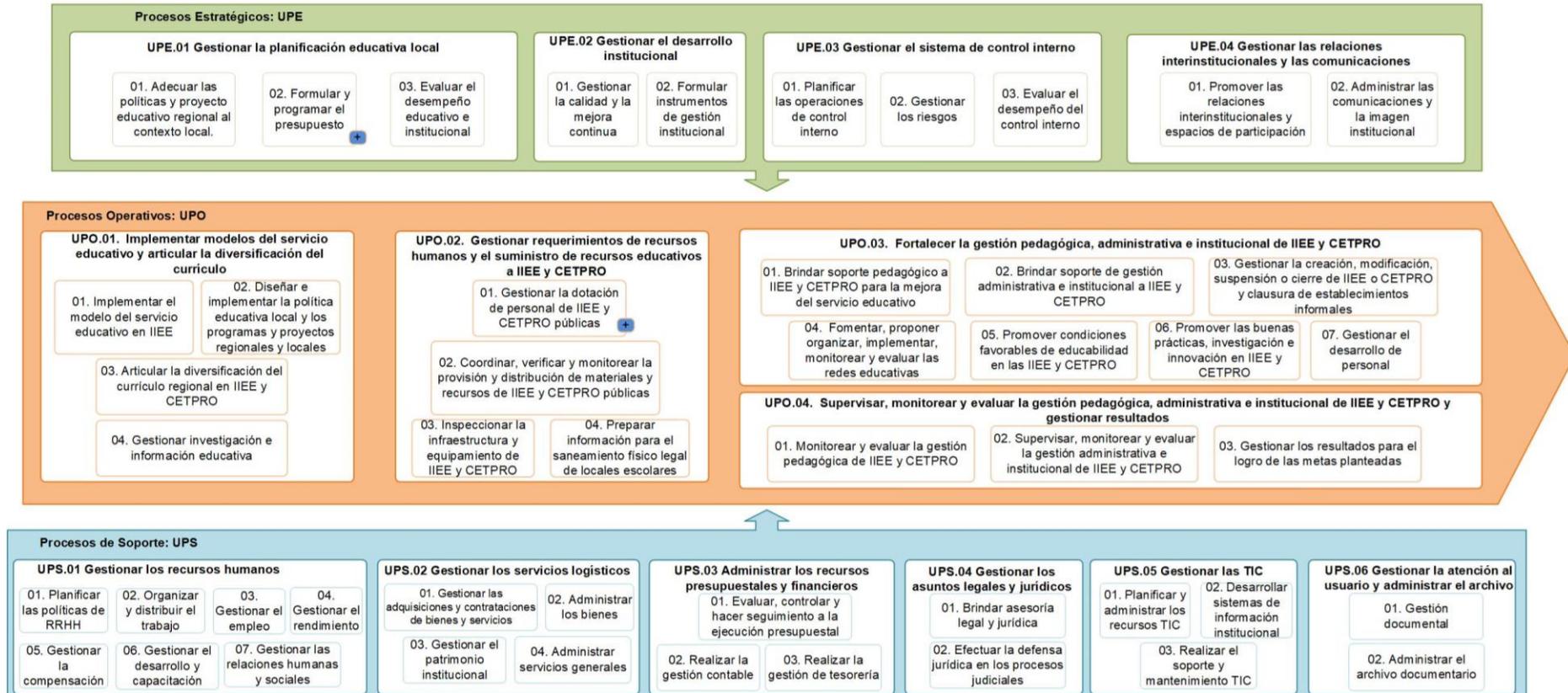
Ejemplo referencial: Mapa de Procesos de la DRE de nivel uno



Ejemplo referencial: Mapa de Procesos de la UGEL – Nivel Cero



Ejemplo referencial: Mapa de Procesos de la UGEL de nivel uno





www.gob.pe/minedu
Calle El Comercio N.º 193, San Borja
Central telefónica: (01) 615-5800