
Estado de la Gestión Educativa en Piura, Una mirada desde la Institución Educativa

Santiago Gamboa Vásquez



CIPCA

Centro de Investigación y Promoción del Campesinado

Estado de la Gestión Educativa en Piura, Una mirada desde la Institución Educativa

Santiago Gamboa Vásquez



CIPCA

Centro de Investigación y Promoción del Campesinado

CEDIR-CIPCA

Gamboa Vásquez, Santiago

Estado de la gestión educativa en Piura: una mirada desde la Institución Educativa.

Piura: CIPCA, 2011, 35 p.

EDUCACION / POLITICA EDUCATIVA/GESTION DE LA EDUCACIÓN
PERU (Piura)

© Centro de Investigación y Promoción del Campesinado – CIPCA
Calle San Ignacio de Loyola No. 300. Urb. Miraflores, Castilla, Piura
Telef. (51-73) 342860 ; 343022, 345573. FAX 342965
<http://www.cipca.org.pe>

Piura, Marzo 2011

El CIPCA no comparte necesariamente las opiniones vertidas en la presente publicación, que son responsabilidad exclusiva de su autor.

Esta publicación ha sido posible a través del apoyo del Gobierno del País Vasco, de la Fundación ALBOAN de España y de la Diputación Foral de Bizkaia en el marco del Programa *“Empoderamiento de la sociedad civil para la gobernanza democrática en el marco del proceso de descentralización, en Piura, Moquegua y Cuzco-Perú”*.

Indice

Introducción

1. Marco Técnico	06
2. Situación problemática de la educación en la Región Piura:	08
2.1. Calidad	08
2.2. Equidad	10
3. Rol de la Institución Educativa	11
4. Situación de la gestión institucional de la Institución Educativa	13
4.1 Área de gestión pedagógica	15
4.2 Área de gestión institucional	15
4.3 Área de gestión administrativa	22
5. Implicancia del marco legal en la gestión de la Institución Educativa	23
6. Propuesta para una gestión educativa innovadora	28
7. Conclusiones	30
8. Recomendaciones	31
9. Bibliografía	32
10. Siglas	33

Introducción

Las normas legales vigentes en el Perú, ubican a la gestión educativa en la agenda pública con gran expectativa, pero también demandan compromiso y responsabilidad por la comunidad educativa y otros actores involucrados en esta gestión. En este sentido, el Art. 11° del D. S. N° 009-2005-ED, prescribe que “la Institución Educativa, como la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado, es una comunidad de aprendizaje y enseñanza, que presta el servicio educativo dentro de determinado nivel, modalidad o ciclo del sistema. En ella se toman decisiones orientadas a mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes, siguiendo los lineamientos de política y normas nacionales, regionales y locales incorporados en su Proyecto Educativo Institucional”.

Además, se señala que la Institución Educativa “tiene autonomía en la ejecución y evaluación del servicio educativo, en la elaboración del Proyecto Curricular de Centro y en la calendarización del año lectivo, dentro del marco de la normatividad vigente. Se vincula con su entorno, ésta atenta a sus necesidades y apoya propuestas de desarrollo local” (Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo).

Cabe destacar la gran responsabilidad y el importante rol de la Institución Educativa en la gestión del sistema educativo descentralizado y principalmente en la toma de decisiones que debe asumir para mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes. Sin embargo, esta responsabilidad y el rol que le corresponde, queda minimizado o restringido porque el enfoque de las políticas públicas está centrado en las instancias de gestión descentralizadas (DREP, UGEL, REL), como entes responsables de su diseño y aplicación; es decir, se piensan las políticas educativas desde estas instancias intermedias de gestión, rezagando a la escuela en su protagonismo de participar en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas educativas y los contenidos pedagógicos.

En este sentido, existe la necesidad de realizar un estudio sobre el desarrollo de la gestión en las Instituciones Educativas en el ámbito de la Región Piura, poniendo énfasis en determinar si las normas legales vigentes posibilitan, en la realidad actual, que la Institución Educativa se considere como la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado.

Este estudio pretende ser un punto de partida para la realización de próximas investigaciones que permitan desarrollar aspectos relevantes relacionados a una gestión educativa en la que se resalte la eficacia, la pertinencia y la efectividad, aprovechando por todos los medios las oportunidades que se presentan en los contextos donde existe la Institución Educativa.

Este trabajo, se ha organizado en ocho capítulos: Capítulo 1, está referida al marco técnico – metodológico, en el que se presenta el procedimiento metodológico seguido en el proceso de investigación. Capítulo 2, se muestra la situación problemática de la educación en la Región Piura en cuanto a calidad y equidad. Capítulo 3, describe el rol de la Institución Educativa. Capítulo 4, se detalla la situación de la Gestión Educativa en la Región Piura. Capítulo 5, se hace referencia a las implicancias que tienen las normas legales vigentes en la gestión educativa en la Región Piura. Capítulo 6, está relacionada a las propuestas para mejorar la gestión educativa en la Región Piura. Finalmente presentamos las conclusiones del estudio, las recomendaciones y la bibliografía básica consultada; terminando con los anexos.

Capítulo 1

MARCO TÉCNICO - METODOLÓGICO

Con el fin de realizar la presente investigación se tomaron en cuenta los siguientes aspectos técnicos - metodológicos:

1.1. Universo

Integrantes de la comunidad educativa de la Región Piura.

1.2. Metodología

Se aplicó la técnica de entrevistas en profundidad, la cual permite realizar una evaluación exhaustiva de las percepciones y opiniones de los entrevistados sobre los temas a investigar.

Las entrevistas fueron realizadas por personal especializado en la aplicación de esta técnica y capacitado en el tema de investigación. Las mismas se desarrollaron en base a una guía de entrevista elaborada por el consultor contratado para realizar el estudio y previamente revisada y mejorada con los aportes de especialistas del Área de Investigación del CIPCA Piura. Para dinamizar la aplicación de las entrevistas se ha contado con un asistente técnico, con experiencia en la ejecución de proyectos de gestión educativa.

En la medida que fue autorizada por el entrevistado, cada reunión fue grabada y posteriormente transcrita para su análisis exhaustivo.

1.3. Diseño de las entrevistas

Se realizaron 38 entrevistas a diferentes actores educativos y sociales:

Cargo	Cantidad
Directores/as de Instituciones Educativas	10
Profesores/as de Instituciones Educativas	10
Madres y padres de familia	2
Funcionarios/as de la DREP y UGEL	6
Líderes/as con experiencia en el desarrollo	5
Representantes de ONG	5
Total	38

Se elaboró una guía de entrevista diferenciada según el actor a entrevistar; la misma que estuvo organizada por aspectos comunes, diferenciándose algunos ítems formulados de acuerdo al actor entrevistado.

Los aspectos comunes que se indican son los siguientes:

- Instrumentos de gestión de la Institución Educativa; Gestión Institucional y la Organización de la Comunidad Educativa: Municipio Escolar, CONEI, APAFA, Comités de Evaluación, otros.

- b) Gestión institucional y el involucramiento de otras instancias de gestión educativa descentralizada: DREP, UGEL y REL; Gobierno Regional y Local.
- c) Conocimiento de la normatividad vigente y su aplicación en la gestión de la Institución Educativa.

1.4. Método de selección

Los 38 entrevistados fueron elegidos por especialistas del CIPCA en coordinación con el Consultor, luego de constatar que eran informantes claves por su experiencia y trayectoria en la gestión educativa en los ámbitos rurales y urbanos, así como en las zonas andinas y costera de la Región Piura; además las personas seleccionadas facilitarían las entrevistas.

Capítulo 2

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA DE LA EDUCACIÓN EN LA REGIÓN PIURA: Calidad y Equidad Educativa.

2.1 Calidad

Tratar la calidad como principio de la educación (Art. 8° de la Ley General de Educación), significa asegurar condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente. Además, es compartir la idea de calidad de la educación que se señala en el Art. 13° de la Ley General de Educación, como *“el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida”*.

Desde esta perspectiva de la calidad de la educación y reflexionando sobre los factores que interactúan para el logro de esta calidad (Art. 13° de la Ley General de Educación), se pueden indicar algunas situaciones que presenta la gestión en las Instituciones Educativas:

- En las Instituciones Educativas no se está implementando una propuesta educativa concertada que garantice el logro de aprendizajes pertinentes y de calidad, que responda a las características, demandas, intereses y expectativas de los estudiantes, así como a las características geográficas, sociales y económico-productivas de determinado contexto. Es decir, no se concretizan aún los lineamientos para la diversificación curricular para orientar a los docentes en la formulación del Proyecto Curricular de Centro o Proyecto Curricular de Institución Educativa y a su vez el proceso de programación curricular (programación anual de aula y programación de corto plazo).
- Algunas instituciones Educativas tienen propuestas curriculares, pero están desarticuladas a las demandas de desarrollo local regional.
- La gestión educativa enfrenta una problemática social compleja: pandillaje, inseguridad ciudadana, salud y cuidado del medio ambiente, etc. ante la cual la educación ha tenido escasas respuestas.
- Los docentes en su práctica pedagógica evidencian de manera distorsionada las concepciones educativas contemporáneas existiendo variedad de percepciones al ser explicitadas en el proceso de enseñanza y aprendizaje, aún siendo de las mismas concepciones.
- No es tan relevante la elaboración y el uso de los materiales educativos, como soporte y ayuda en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. Muchos materiales que ha distribuido el Ministerio de Educación están encartonados y solamente algunos han sido utilizados. No se aplican mecanismos o estrategias para garantizar su utilización en las sesiones de aprendizajes. A esto se suma, la poca iniciativa, interés y creatividad de los docentes por elaborar materiales alternativos y pertinentes para el desarrollo de las sesiones de clases.
- La formación en servicio que se desarrolla en los últimos años a través del Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente (PRONAFCAP), aplicada a todos los profesores que participaron de la Evaluación Censal a Docentes y que ha estado a cargo de Instituciones de Educación Superior como la Universidad Nacional de Piura, Universidad de Piura, algunos Institutos Superiores Pedagógicos y Organizaciones No Gubernamentales (ONG) de la Región Piura, ha logrado desarrollar capacidades técnico pedagógicas, así como fortalecer sus saberes docentes en la Educación Básica Regular. Esta formación se desarrolla a través de la capacitación docente y el acompañamiento pedagógico; por consiguiente se está notando una mejora sustancial en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

- Otra situación real que se vive en el desarrollo magisterial y que avizora un cambio en la gestión educativa, es el ascenso a la Carrera Pública Magisterial, lo que implica mejorar las condiciones socioeconómicas de los profesores y que en perspectiva mejorará su desempeño docente.
- Respecto a la infraestructura, equipamiento y servicios, como condiciones de educabilidad, se presentan muchas deficiencias para su atención adecuada. En las zonas rurales de Piura aún existe un déficit de infraestructura y equipamiento, especialmente en la Educación Inicial y Primaria. La atención del pago de los servicios de agua y luz eléctrica es inoportuno y se presentan casos en que no son cancelados.
- Uno de los factores que repercute en la calidad de la educación son las innovaciones y las investigaciones educacionales, sin embargo son muy escasas las experiencias sobre el desarrollo de estos procesos. La rutina pedagógica de una cantidad considerable de directores/as y profesoras/es no posibilita que se tomen iniciativas para realizar investigaciones y aplicar innovaciones dentro o fuera del aula o Institución Educativa. Hace unos años, el Ministerio de Educación promovió, a través de concursos, la formulación, implementación, ejecución y evaluación de proyectos de innovación en gestión pedagógica e institucional, lo cual fue una actividad que despertó el interés de directores y docentes, involucrando a estudiantes, madres y padres de familia. El ganador de estos concursos tenía una asignación económica de S/. 14, 000 (catorce mil nuevos soles), para invertir en el desarrollo del proyecto. Es lamentable que este tipo de experiencias exitosas que contribuyen en los aprendizajes de los estudiantes no se continúen ejecutando.
- Existe un grupo de Instituciones Educativas que aún no han formulado su Proyecto Educativo Institucional y demás instrumentos de gestión, con pretexto de no haber sido capacitados por la UGEL, DRE, Red Educativa Local y Ministerio de Educación; de no contar con recursos económicos, los integrantes. Este hecho, repercute en la gestión, pues dificulta la direccionalidad y la planificación necesarias para el logro de aprendizajes de los estudiantes.
- Un elemento clave en términos de calidad es la atención de la cobertura o acceso al sistema educativo, especialmente sobre metas de atención. En este sentido, la Región Piura ha logrado que casi la totalidad de la población de 6 a 11 años esté matriculada en algún nivel del sistema educativo (Perfil Educativo de la Región Piura- 2004). Sin embargo, alcanzar una cobertura similar para la población infantil y adolescente y garantizar que se concluya la primaria y secundaria de manera oportuna y, con el rendimiento esperado en Comunicación Integral y Lógico-Matemática, son algunos de los retos básicos que debiera plantearse el Proyecto Educativo Regional (PER).
- El nivel de logro de aprendizajes es otro factor evidente de calidad educativa. En la Región Piura, según resultados de las evaluaciones censales aplicadas a estudiantes de segundo grado de primaria, se observa que, al término del tercer ciclo de la primaria - en el cual debieran desarrollarse las habilidades básicas para la lectoescritura – existe un bajo porcentaje de alumnos que alcanza un rendimiento suficiente – Nivel 2, en Comunicación Integral. Los resultados en la Región Piura, se tiene que en el 2007, alcanzó el 13,5% en el Nivel 2; en el 2008, logra el 13,7%, incrementándose un 0,2%; en el 2009, alcanzó el 20,8%, teniendo un incremento notorio del 7,1%, superando la meta proyectada para el 2010 (16%); sin embargo se tiene una proyección de un 22% para el 2011. En el área de Lógico-Matemática las deficiencias en el aprendizaje son mayores a las observadas en Comunicación Integral. En la Región Piura, en el 2007, apenas el 5,7% de los alumnos de segundo grado logra un desempeño satisfactorio en Lógico-Matemática, lo que representa menos de la mitad del promedio nacional. En el 2008 incrementa sus logros en 7,7%; en el 2009, logran el 11,4%, superando la pro-

yección para el 2010 (11,1%), pero tienen una meta proyectada para el 2011 de 18%. Se observa que hay indicios positivos que el proceso de aprendizajes de los estudiantes han incrementado su nivel, especialmente el satisfactorio – Nivel 2.

- Aún se percibe que las condiciones de educabilidad externas a la Institución Educativa que de una u otra manera influyen en los aprendizajes de los estudiantes no son identificadas y desde luego no son aprovechadas; en otros casos no pasa lo anterior. Es decir, la Institución educativa por centrar su actuación en lo estrictamente escolarizado, no reconoce que existen elementos, factores, experiencias y procesos que se están presentes en diferentes contextos y que no son aprovechados como potenciales para el desarrollo de la gestión educativa. Entre estos elementos se tiene la diversidad cultural, natural, lingüística, étnica, así como procesos socio-políticos (descentralización), económico-productivos (faenas agrícolas, trabajos domésticos).

2.2 Equidad

La equidad, concebida como un principio de la justicia natural y principio de la educación (Art. 8º de la Ley General de Educación), garantiza a todos iguales oportunidades de acceso, permanencia y trato en un sistema educativo de calidad.

Uno de los factores de equidad educativa es el acceso al sistema; en este caso, Piura en comparación con otras regiones de similar nivel de pobreza, registra una de las tasas más elevadas de cobertura de la población de 3 a 5 años, cercana al promedio nacional. Sin embargo, debe tenerse presente que hay alrededor de 45,300 niños y niñas de 3 a 5 años que residen en Piura y no acceden al sistema educativo.

En Piura, los niños y niñas de 6 a 11 años están matriculados en algún nivel del sistema educativo. Nótese que Piura registra una de las tasas de cobertura más bajas en el grupo de regiones con similar nivel de pobreza (Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Loreto, San Martín), incluso menor al promedio nacional. El número de niños y niñas excluidos del sistema educativo en Piura supera los 100 mil, dato considerado en el Perfil Educativo de la Región Piura- 2004. Por otra parte, en Piura, el número de adolescentes excluidos del sistema educativo bordea los 40 mil.

Un dato importante se puede apreciar en el Perfil Educativo de Piura del año 2004; de los 49,730 alumnos matriculados en segundo grado de primaria en Piura, alrededor del 6% se retiró sin culminar el año escolar. Dicho porcentaje es mayor en el área rural. En este sentido, la población estudiantil rural está en desventaja con relación a la urbana, generando brechas de desigualdad en relación al logro de los aprendizajes. Asimismo, se constata que existe un elevado porcentaje de alumnos desaprobados, que es mayor en el área rural respecto a la urbana.

Un factor que evidencia la inequidad educativa en la región, es la escasa atención en el sistema de los niños y niñas de 0 a 2 años, especialmente en las zonas rurales y urbanas periféricas. Los programas no escolarizados existentes atienden una proporción mínima en comparación al total de niños y niñas de este grupo etáreo. La atención a este grupo de niños y niñas necesita de la articulación intersectorial e interinstitucional. Para lograr este propósito es necesario identificar los actores claves para involucrarlos desde los estudios de análisis de la ampliación de cobertura hasta la concreción de la organización y funcionamiento de programas e instituciones que brinden atención individualizada a este grupo de niños y niñas. Es importante definir estrategias de sensibilización e información sobre la necesidad y trascendencia de la atención de la primera infancia.

Capítulo 3

ROL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

El rol actual de la Institución Educativa está centrado más en el cumplimiento de funciones que en la generación, desarrollo, seguimiento y evaluación de procesos claves que puedan establecer que la Institución Educativa debe asumir un liderazgo y un protagonismo transformador en el logro de los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes.

En la actualidad, la Institución Educativa, cuenta con un marco legal que norma su funcionamiento, como se prescribe en los Artículos 66° y 68° de la Ley General de Educación, referido a las funciones de la Institución Educativa y en el Artículo 12° del Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, sobre objetivos de la Institución Educativa. Además, las Instituciones Educativas centran su organización y funcionamiento en base a las directivas que emite el Ministerio de Educación y que norman el desarrollo de las actividades a realizarse en determinado año escolar. En el análisis que se hace sobre las funciones y objetivos de la Institución Educativa se observa que éstas centran su gestión en el aspecto educativo.

En este marco legal, se define la organización y funcionamiento de las Instituciones Educativas; sin embargo, muchas de ellas no consideran lo que manda la ley, por el desconocimiento que tienen los integrantes de la comunidad educativa respecto al contenido de las normas legales vigentes.

El rol de la Institución Educativa está centrado en el quehacer estrictamente educativo, especialmente escolarizado, intentando lograr aprendizajes en los estudiantes y así contribuir a la formación integral de los mismos. La realidad nos muestra que poco es lo que se hace por alcanzar estos propósitos.

Aun no se percibe que las Instituciones Educativas se preocupen o se interesen por desarrollar su gestión en el marco del proceso de descentralización que está en curso en el país, por consiguiente no evidencian hechos concretos que son parte importante de la descentralización educativa. Esta situación se observa en la deficiencia de no contar con sus instrumentos de gestión; considerando que es responsabilidad de la Institución Educativa la elaboración, implementación, ejecución, seguimiento y evaluación de éstos. Esta propuesta, de ser realidad, consolida la autonomía de la Institución Educativa, que es el espíritu y la intención de la descentralización en el sector educativo. En este marco, los profesores (de aula, por horas) deben asumir su rol como agente fundamental del proceso educativo; sin embargo, pasa desapercibido su actuar, so pretexto que la gestión institucional y administrativa es de exclusiva responsabilidad del director/a, por tanto todo lo referido a los instrumentos de gestión corresponde al director. En esta misma orientación, también es mínima la participación de madres, padres y estudiantes en la gestión educativa. Se agrega a esta situación, el desconocimiento sobre los propósitos, el contenido y los impactos de la descentralización, atribuyéndose a un débil liderazgo de todos los integrantes de la comunidad educativa.

La Institución Educativa no asume su rol social en el desarrollo intrainstitucional, así como en el desarrollo comunal y/o local y menos en el regional y nacional. En los últimos años, la Institución Educativa ha centrado su actuación poniendo énfasis en el tratamiento curricular, mostrando una actitud más de reproductores que productores del currículo para que sea más pertinente. No recupera las fuentes locales existentes en determinados contextos que tienen una riqueza implícita y explícita para el desarrollo de capacidades, conocimientos y actitudes como elementos curriculares claves en el proceso de aprendizajes de los estudiantes. En este sentido, la Institución Educativa no es gestora del conocimiento local al no aprovechar la diversidad cultural, natural y lingüística que está presente dentro y fuera del aula e Institución Educativa. Se percibe con claridad que la Institución Educativa se ha aislado, se ha "divorciado" del desarrollo comunal y local.

Es necesario indicar, que por el distanciamiento generado entre la Institución Educativa y el desarrollo comunal y/o local, es escaso el involucramiento de los mismos actores educativos y otros actores sociales y empresariales, en consecuencia, su aporte es ínfimo. Muchos de los actores locales reconocen que la Institución Educativa no está asumiendo el rol de promotora de conocimiento y desarrollo comunal y/o local por no observar protagonismo en ella, por tanto no se interesan o no se sienten motivados para apoyar en la gestión educativa.

En la región Piura, son pocas las Instituciones Educativas que han construido su Proyecto Curricular de Centro y en este proceso han incorporado los lineamientos del Proyecto Curricular Regional de Piura (PCR-P). El estudio nos demuestra que esta acción tiene sus debilidades porque las Instituciones Educativas desconocen los componentes del PCR-P, y quienes tienen conocimiento presentan dificultades en el desarrollo de sus capacidades para realizar dicha incorporación. En los casos que han considerado el PCR-P, sólo han tenido en cuenta los temas transversales. En consecuencia, la comunidad educativa aún no reconoce la importancia del PCR-P en el proceso de diversificación curricular.

Ante las exigencias de este mundo global, de la sociedad del conocimiento y de la información, se requiere de una Institución Educativa que genere y desarrolle procesos innovadores, en el marco de un liderazgo transformador, donde se convierta en una organización promotora de desarrollo humano sostenible, de prevención de la salud de personas, de seguridad vial; articuladora del desarrollo educativo con el desarrollo comunal y local. En los actuales momentos se requiere una Institución Educativa promotora de democracia, de respeto de los derechos humanos, que ponga mucho énfasis en la formación para la gestión de riesgos y desarrollo de la conciencia ambiental en el marco de la interculturalidad.

Asimismo, las Instituciones Educativas, deben orientar su gestión al logro de aprendizajes significativos, resaltando que éstos sean más funcionales y que respondan a las expectativas, demandas e intereses de los estudiantes, desterrando el memorismo y las rutinas pedagógicas improductivas dentro y fuera del aula. Desde esta perspectiva, la escuela actual, debe ser promotora del desarrollo de la estructura del pensamiento, en la que los instrumentos del conocimiento (aporte de las diversas disciplinas del saber humano) sean aplicados en situaciones reales y concretas de la vida de las personas, y las operaciones mentales (comprensión, interpretación, deducción, inducción, inferencia lógica, la clasificación, etc.) sean desarrolladas como procesos que permitan lograr aprendizajes significativos en los estudiantes.

Capítulo 4

SITUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA: Punto crítico

A partir de la información obtenida en las entrevistas realizadas, en base a los cuatro aspectos analizados se establece el siguiente análisis de acuerdo a las áreas de la gestión educativa:

- Área Pedagógica.
- Área Institucional.
- Área Administrativa.

4.1 Área de gestión pedagógica

La gestión pedagógica se desarrolla en las Instituciones Educativas a partir de la Propuesta Pedagógica, componente principal del PEI e insumo básico para elaborar el Proyecto Curricular de Centro (PCC) o Proyecto Curricular de Institución Educativa (PCIE). A este respecto, los entrevistados no precisan que la Propuesta Pedagógica es el principal componente del PEI, desconociendo que ésta presenta los lineamientos y elementos curriculares claves conexos al proceso de enseñanza y aprendizaje, con énfasis en el logro de los aprendizajes que es la finalidad de la Institución Educativa.

Del análisis que se ha realizado al área de gestión pedagógica, se pueden identificar los siguientes puntos críticos:

- Se deduce que los integrantes de la comunidad educativa no han participado directamente en la construcción del PEI; por consiguiente, no consideran a la Propuesta Pedagógica como el principal componente en la construcción del PCC.
- En el presente estudio, los entrevistados tienen un conocimiento relativo sobre el propósito, estructura y contenido del PCC como uno de los instrumentos de gestión, razón por la cual, pocos docentes lo tienen en cuenta para el desarrollo del trabajo curricular en las Instituciones Educativas. Por otra parte, consideran otros instrumentos técnico pedagógicos: la Programación Curricular de Aula (PCA), el Diseño Curricular Nacional como instrumentos de gestión; deduciéndose que existe una confusión y desconocimiento de algunos entrevistados acerca de los instrumentos de gestión que según norma legal deben tener todas las Instituciones Educativas. En consecuencia, son pocas las Instituciones Educativas que tienen su PCC bien elaborado y operativo, este hecho se presenta por la escasa intervención de la DRE Piura y la UGEL en materia de capacitación y asesoramiento. Aducen que las acciones de capacitación están orientadas a mejorar el proceso de programación curricular.

"La mayoría de las IIEE tenían sus instrumentos. El PCC y PEI son los documentos que mas se manejan en algunas IIEE". (Miguel Ángel Pingo Nolasco - ONG CEPESER - Coordinador de Proyecto).

"...un gran número de instituciones educativas, cuentan con los instrumentos de gestión, generalmente lo centran en el PCI, y el PCA, algunos siguen en el proceso de desarrollo curricular anual, y algunos siguen con el PEI".

"Son muy escasas las cosas que nos han dado respecto al PCC; el trabajo ha apuntado más a lo que es programación curricular: unidades de aprendizaje, básicamente se orienta hacia eso". (Directora entrevistada).

"No hemos recibido directamente de la DRE ni de la UGEL". (Director entrevistado).

"No, hace tiempo que no nos capacitan". (Director entrevistado).

"No hubo capacitación..., luego el equipo de docentes se ha ido capacitando por su cuenta propia". (Profesor entrevistado).

- Respecto a la incorporación de las orientaciones o lineamientos del Proyecto Curricular Regional de Piura (PCR-P), en la construcción del PCC; en algunas Instituciones Educativas (las más cercanas a la capital regional), han considerado a los temas transversales como elementos curriculares y en otros casos han tenido en cuenta los objetivos estratégicos. Cabe resaltar que hay Instituciones Educativas que trabajan con los temas transversales del PCR-P y no los han contextualizado existiendo elementos o fuentes locales que justifican realizar esta actividad para ser más pertinente a determinada realidad.

"Se ha tenido en cuenta los contenidos¹/temas transversales...". (Directoras entrevistadas).

"En este momento, las IIEE por lo menos manejan los objetivos estratégicos". (Funcionario entrevistado).

"Las escuelas piloto del Programa Estratégico de Logro de Aprendizaje (PELA) están tomando en cuenta el Diseño Curricular Regional (DCR), las demás escuelas no lo tienen, lo único que toman en cuenta son los temas transversales del PCR". (Funcionaria de la UGEL Piura entrevistada).

- También se constata que en muchas Instituciones Educativas no han incorporado los lineamientos claves del (PCR-P) en el proceso de construcción del PCC, indicando que este instrumento de alcance regional no lo conocen por la poca difusión oficial y formal que se ha realizado en las Instituciones Educativas; por lo que se deduce que hay ideas distorsionadas sobre el objetivo y contenido del PCR.

"No, no conocemos el PCR, no hemos tenido acceso a esa información del PCR". (Directora entrevistada).

"No se ha tenido en cuenta el PCR Piura, sólo el DCN; porque hay desconocimiento del instrumento". (Director entrevistado).

"Aún no se tiene en cuenta porque recién (la semana pasada) se ha difundido". (Funcionaria de la UGEL Piura).

"... recién se está difundiendo el documento validado". (Funcionario de la DRE Piura).

"Yo no creo, ojala no lo tengan en cuenta porque me parece una cosa de locos. Debería haberse sometido a un gran debate regional, no de cuatro iluminados. Yo esperaba que el DCR reemplazara al DCN. Yo creo que un documento así, se espera que sea un documento guía para cada área o asignatura". (Líder educativo entrevistado).

"Se desconoce. El DCR no lo conocen, no hay malla curricular... Hay un desconocimiento de los docentes para este tipo de temas. Se cometen muchos errores". (Líder educativo entrevistado).

- Se observa que es ínfima la incorporación de los lineamientos del PCR Piura, en la construcción del PCC de las Instituciones Educativas, siendo notorio el desconocimiento del PCR por la poca difusión o socialización que se ha realizado. Es evidente que no se le ha dado la importancia que debe tener la construcción del PCC, concebido éste como el instrumento donde se plasman las mejores intencionalidades pedagógicas para lograr los aprendizajes de

1. Aún algunos entrevistados hacen referencia a contenidos transversales; sin embargo desde la aplicación del actual DCN se considera Temas Transversales.

los estudiantes, en el cual – construcción del PCC- la Institución Educativa ejerce su autonomía², con participación de los integrantes de la Comunidad Educativa. Además, no se tiene en cuenta que “el PCC es un instrumento de gestión que se formula en el marco del DCN. Se elabora a través de un proceso de diversificación curricular, a partir de los resultados de un diagnóstico, de las características de los estudiantes y las necesidades específicas de aprendizaje. Forma parte de la Propuesta Pedagógica del PEI”, como se establece en Artículo 32º del Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo vigente.

En consecuencia, si las Instituciones Educativas no cuentan con PCC, la comunidad educativa, específicamente los docentes, van a tener dificultades, obstáculos y debilidades en el proceso de programación curricular de corto plazo: Unidades Didácticas, Talleres Curriculares, Proyectos.

- Es evidente que no sólo es el desconocimiento de los instrumentos de gestión a nivel institucional y de otro nivel (regional), sino se percibe un débil desarrollo de capacidades de directores y profesores, y demás integrantes de la comunidad educativa sobre el proceso de articulación y construcción de los instrumentos de gestión, principalmente PEI – PAT – PCIE.
- Aún los profesores siguen siendo absorbidos por el activismo, es decir desarrollo de “actividades de aprendizajes”, sin tener en cuenta que el actual currículo exige el logro de competencias mediante el desarrollo de capacidades, conocimientos y actitudes de los estudiantes. Este hecho tiene como causal principal, el débil manejo conceptual y procedimental de procesos pedagógicos que posibilitan y deben garantizar aprendizajes significativos.

4.2 Área de gestión institucional

La Ley General de Educación y el Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, en su Artículo 32º, hacen referencia de los instrumentos de gestión de la Institución Educativa: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular de Centro (PCC), Reglamento Interno (RI), Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Informe de Gestión Anual (IGA).

Un rasgo de mucha relevancia para tratar de cómo se está desarrollando la gestión institucional, está referida al desarrollo de capacidades, conocimientos y actitudes de los responsables de la gestión educativa: planificación (investigación, orientación, programación, implementación, ejecución, evaluación) organización, dirección, control, evaluación institucional.

Por otra parte, el estudio esta relacionado al conocimiento de la estructura, contenido y propósitos de los instrumentos que orientan esta área de gestión educativa. A este respecto, la mayoría de Instituciones Educativas de la muestra, cuentan con los instrumentos de gestión y coinciden en indicar que son las herramientas útiles para orientar el trabajo educativo.

Además, señalan que la gestión institucional se desarrolla a través del PEI, el PAT y el RI. Asumen que el instrumento de gestión que más tienen en cuenta en el desarrollo de la gestión, es el PEI y en otros casos son el PAT y el PCC.

“Claro. Son documentos directrices que orientan la gestión para hacerla eficiente”. (Directora de la II EE 14793 - Bellavista – Sullana).

“...fue colectivo, todos participamos: directivos, profesores, administrativos, padres de familia y alumnos. La mayoría se identificó”. (Profesora entrevistada).

2. Artículo 11º. D. S. N° 009 – 2005 – ED, Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo.

Por otra parte, algunos directores y docentes sí conocen el horizonte del PEI; confirmándose que es el instrumento que más conocen.

Un aspecto importante acerca de los instrumentos de gestión está referido al conocimiento que se hace de manera explícita, acerca de la responsabilidad que la Institución Educativa tiene como función de elaborar, ejecutar, hacer seguimiento y evaluación dicho instrumentos; quienes están actuando en este marco, van rumbo a lograr su autonomía.

Son pocas las experiencias donde se ha promovido la participación de toda la Comunidad Educativa, como es el espíritu de la normativa vigente. Existen experiencias que han elaborado sus instrumentos de gestión en redes educativas institucionales, consideradas éstas como instancias de cooperación, intercambio y ayuda recíproca entre Instituciones y Programas Educativos (Artículo 70º de la Ley General de Educación).

“Las experiencias que ya existen en el área rural. Es mucho mas factible hacer un Proyecto Educativo de Red si están organizadas de esa manera, porque no es solo tener una visión y una misión, sino que implica responder un determinado espacio geográfico que tiene un eje de carretera o pertenecen a una microcuenca, lo que facilita su nivel de organización, ha habido esfuerzos... (Líder educativo entrevistado).

“Desde el 2008 y 2009 hemos trabajado a través de talleres para elaborar el PEI. Algunos colegas han pagado para que los oriente. En otros casos les hemos alcanzado bosquejos para que lo elaboren. En zonas como Huancabamba tenemos mayores logros” (Funcionaria de la UGEL de Piura).

Del análisis anterior se pueden identificar los siguientes puntos críticos en la gestión institucional:

- Luego del análisis y descripción de aspectos positivos y que favorecen a la gestión institucional, muchos de ellos se presentan de manera relativa. Existen entrevistados que han evidenciado que se presentan serias deficiencias en el desarrollo de las capacidades, conocimientos y actitudes de los integrantes de la comunidad educativa, responsables de la gestión educativa; razón por lo cual se tiene desconocimiento de los instrumentos de gestión que establece la normativa del sector educación. Este desconocimiento significa que muchos integrantes de la comunidad educativa participan en la gestión, sin criterios, sin orientación ni con un horizonte establecido. Este hecho se evidencia en el desconocimiento de los componentes del PEI. Se deduce que algunos de los trabajadores, mayormente docentes, conocen la visión y misión y los objetivos estratégicos que se pretende lograr en la Institución Educativa, evidenciándose que en el proceso de elaboración y ejecución de los instrumentos de gestión tiene una participación protagónica el/la Director (a), y algunas veces los docentes. Se pone énfasis en la elaboración y ejecución porque no aplican la evaluación para verificar los avances y logros que se han tenido como efectos de la ejecución. La evaluación pasa desapercibida porque en los PEI no se han formulado indicadores de proceso, de resultados ni de impacto; en consecuencia, no realizan seguimiento, monitoreo ni la propia evaluación.
- Es claro observar que los entrevistados desconocen los instrumentos de gestión que debe existir en una Institución Educativa según las normas legales vigentes. En algunos casos consideran al Manual de Funciones, el DCN y el PCA como instrumentos de gestión; sin embargo, son instrumentos que se utilizan como complementos a los instrumentos de gestión y en otros casos como insumos para elaborar éstos. Además del desconocimiento y confusión de parte de los integrantes de la comunidad educativa sobre los instrumentos de gestión, no tienen claridad del propósito o intencionalidad que persiguen y de sus principales componentes básicos de cada instrumento de gestión.

“Los instrumentos de gestión son: el PAT, PEI, PCI, RI y el Manual de Funciones”. (Directora entrevistada).

"Todas las IIEE con su Diseño Curricular Nacional (DCN), también cuentan con el PER, PEI, PCI, Reglamentos Internos". (Funcionario entrevistado)

"...un gran número de instituciones educativas, cuentan con los instrumentos de gestión, generalmente lo centran en el PCI, y el PCA³, algunos siguen en el proceso de desarrollo curricular anual, y algunos siguen con el PEI institucional".

- Los diversos actores de la Comunidad Educativa no tiene conocimiento que el PEI es el instrumento de mediano plazo (Artículo 32º, D. S. N° 009 – 2005 – ED), constatándose que el PEI, en muchos de los casos, tiene una duración de siete años y más años, lo cual tendría una mirada de largo plazo. El hecho de no tener claro la duración del PEI, implica que se va contar con un instrumento que no les permite visionar en un tiempo determinado cómo desean que sea la Institución Educativa, y todos sus esfuerzos, recursos y voluntades se van a ver frustradas.
 - "Hasta el 2021 es el horizonte del PEI. Porque es un hito en la historia, el Perú cumple 200 años". (Profesor entrevistado).
 - "Más o menos hasta el 2012, no fue participativo, ha sido una propuesta unilateral. A propuesta de un equipo". (Profesora entrevistado).
 - "El PEI ha sido elaborado aproximadamente 4 años atrás, hemos pensado reestructurarlo pero aún no se ha realizado, entonces pensamos en plantearlo dentro de 15 años". (Profesor entrevistado).
- Otro punto crítico es que no se promueve o se invisibiliza la participación de madres, padres de familia y los estudiantes en el proceso de construcción de los instrumentos de gestión. Este hecho se debe a que no se aplican estrategias para promover su involucramiento en estas actividades a otros actores. Existen casos que se ha propiciado la participación de las madres y padres, pero justifican su poca o nula intervención por asuntos laborales, que no disponen de tiempo, entre otras causales. En el caso de los estudiantes se minimiza su participación, su pretexto es que poco es lo que pueden aportar en esta construcción. Además, el procedimiento seguido en la formulación, implementación, ejecución, evaluación y seguimiento de los instrumentos de gestión es diverso, dependiendo del tipo de IIEE y de la zona donde está ubicada y la convocatoria para la capacitación en las actividades de formulación y demás etapas del PEI y otros instrumentos de gestión han sido dirigidas a directores y docentes, sin considerar los estudiantes y madres y padres de familia.
- Un punto crítico que se ha identificado es la poca claridad acerca del procedimiento como se desarrollan las áreas de la gestión: pedagógica, institucional y administración; es decir los diversos actores desconocen procedimientos y mecanismos para concretizar las propuestas planteadas en el PEI. A esta situación se suma el desconocimiento que se tiene acerca del principal componente del PEI y de otros instrumentos.
- En las Instituciones Educativas existe confusión respecto a la articulación que debe existir entre el PAT y el PEI, no se especifica la forma de relacionarse entre si, deduciéndose que describen muchas generalidades pero que no se explica la articulación de manera concreta, que estaría en función a los objetivos, resultados u objetivos específicos, las actividades, entre otros elementos. En el caso de los profesores confunden PAT con la programación curricular

3. PCA, no está considerado como instrumento de Gestión Educativa. Es un instrumento específico de gestión pedagógica.

anual de aula, que lógicamente no es el mismo instrumento, teniendo en cuenta que el primero es el conjunto de actividades organizadas y orientadas a desarrollar las tres áreas de la gestión educativa, y la PCA es la organización de elementos curriculares (áreas curriculares, temas transversales, competencias, capacidades, conocimientos, actitudes, calendario comunal) que son utilizados como insumos para elaborar las unidades didácticas en el transcurso del año escolar.

- En las Instituciones Educativas no se han implementado acciones concretas de seguimiento y evaluación del PEI y otros instrumentos de gestión, siendo un punto crítico y debilidad en la gestión. Las acciones que se han ejecutado han estado a cargo del/la Director (a).
- Algunos (as) entrevistados no están claros sobre el propósito y sobre los procesos que permiten lograr la autonomía de la IIEE: elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación a los instrumentos de gestión educativa. Es importante tener en consideración que el trabajo desarrollado con los instrumentos de gestión es un referente para hacer realidad la tan ansiada autonomía de las IIEE.
- Respecto a la participación de las organizaciones que existen en las Instituciones Educativas; los entrevistados señalaron que en las Instituciones Educativas se han organizado los Consejos Educativos Institucionales (CONEI), la APAFA y los Municipios Escolares; sin embargo, son pocos los que funcionan.
- Se deduce que la participación de los integrantes de la Comunidad Educativa⁴ en la elaboración y ejecución de los instrumentos de gestión educativa y demás actividades que se desarrollan en la IIEE, es muy relativa y se percibe una apreciación de buena y regular sobre esta participación.

“El padre de familia esta muy involucrado en la educación. La participación de los padres de familia es buena”. (funcionaria de la UGEL de Piura entrevistado).

“Los docentes han participado, pocos padres de familia y nada de estudiantes”. (Director entrevistado).

Desde este punto de vista se presentan puntos críticos que muestran las debilidades existentes a este respecto:

- Existen organizaciones que no tienen un funcionamiento regular, como es el caso del CONEI, la APAFA, los Municipios Escolares en el que sus integrantes desconocen sus funciones por no tener el acercamiento a las normas legales vigentes. Otra causal es el proceso seguido para la elección de los representantes de estas organizaciones; existen casos que son convocados sólo por los Directores y no como se establece en el Artículo 23º del Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo; sin tener en cuenta un perfil previamente establecido, según el cargo a desempeñar. También, se destaca las limitaciones de las normas legales, específicamente directivas que determina el procedimiento a seguir de manera detallada y comprensible para quienes dirigen la Institución Educativa.

4. Título IV. Comunidad Educativa; Artículo 52º, Conformación y participación, Ley General de Educación

“Las IIEE están organizadas a través de los Comités de Aulas, Escuelas de Padres, los Municipios Escolares. A nivel de CONEI sabemos que es un órgano de vigilancia, donde intervienen los padre, la comunidad y las autoridades reuniendose frecuentemente. Una dificultad que se ve en los CONEI cuando se da el concurso de docentes, el padre de familia al desconocer la normatividad, tiene limitaciones, excepto algunos casos de padres preparados”.

“Considero que los CONEI no se encuentran en función, al igual que la dirección del plantel y el comité de APAFA debemos reestructurar, hacer una nueva propuesta que permita ayudar a la gestión del director, ya que él se tiene que convertir en un gerente siempre y cuando no tome el solo las decisiones sino contando con una junta donde no solo los padres deben intervenir sino también las autoridades de la comunidad donde se haga un solo presupuesto”. (Profesor entrevistado).

“CONEI se tiene casi en todas las IIEE, pero no funcionan como debe ser, es muy escaso. La gran mayoría existe pero no funcionan”. (Líder educativo entrevistado).

“El CONEI funciona a medias, sólo en la parte de vigilancia, pero no aporta nada. La APAFA del año pasado estuvo muy buena. En cambio de la actual no se sabe nada. Tenemos Municipios Escolares, pero no es muy provechosa, los niños eligen a su alcalde, algunas cositas han hecho”. (Directora de IIEE entrevista).

“El CONEI debe estar conformado en un 60%, pero su funcionamiento no se da en el mismo porcentaje. No hay una dinámica para ejercer un apoyo a la gestión institucional”. (Funcionario entrevistado).

“Cuando se conformaron los comités de evaluación para los Concursos de Nominación y Contratación de docentes en las escuelas se generó una dinámica interesante, pero debió tomarse en cuenta a los CONEI. Ahora ya quedaron nulos con la Ley de la Carrera Pública Magisterial (PCM). Los CONEI deberían ser más consistentes, para ello sus miembros podrían ser los mismos actores de la Comunidad, como por ejemplo los de la Comisión de Regantes, o de Productores; así su vigencia sería mas duradera, porque los CONEI son muy cambiantes. Todas las escuelas deben tener su Municipio Escolar, el asunto es que no es sostenible, si hubiera un Programa de Formación Ciudadana desde la Municipalidad, sería mucho mejor ya que tienen recursos, lo pueden sostener, porque no pensar en educadores que no solamente dicten clases, sino que también formen conciencia ciudadana”.(Líder educativo entrevistado).

“... Mi apreciación para los integrantes yo la considero buena, en los padres de familia se encuentra deficiencia no se le quita de que no participen, pero no se les ha creado mecanismos para que ellos participen”. (Profesor entrevistado).

- Considerando el poco funcionamiento de las organizaciones que existen en las Instituciones Educativas se deduce una apreciación diversa, entre muy buena, buena y regular por ser escasa e inadecuada la participación de los integrantes de la comunidad educativa en la elaboración, ejecución de los instrumentos de gestión y en la toma de decisión sobre la ges-

tión de la Institución Educativa. En este proceso que se otorga a la Institución Educativa, ejercer su autonomía, se considera al estudiante como un actor protagónico en la gestión, sin embargo su participación es mínima y en muchos casos pasa desapercibida.

Se deduce que es poca la participación de los integrantes de la comunidad educativa en la elaboración de los instrumentos de gestión educativa. Entre las causas se pueden definir las siguientes: escasa promoción de su participación, los directores y docentes minimizan la participación de otros integrantes por considerar que no están en la capacidad de hacerlo; existe temor a perder el poder por parte de quienes lo tienen; no se tienen mecanismos ni estrategias para involucrar a los diferentes integrantes en la elaboración, implementación, ejecución, seguimiento y evaluación de los instrumentos de gestión y demás actividades de la misma gestión.

"No participan todos, en algunos casos sí. Me parece regular su participación". (Funcionario entrevistado).

"Los CONEI lo conforman el Director y personas muy cercanas, en otros casos cuando hay un nivel de organización que es buena, el nivel de participación es mejor. Cuando participan todos, es buena; pero cuando el nivel de participación es regular, el nivel es también regular y es mala cuando no se involucra a la comunidad". (Líder educativo).

"Sí participan, para el reglamento interno cada grupo nos reunimos por separado: los administrativos, los padres de familia, alumnos, maestros y presentamos toda nuestra propuesta. Mi apreciación es buena porque hay partes que realmente cumplen con las expectativas de toda la comunidad educativa, pero aún falta porque hay situaciones en las que es necesario tomar medidas correctivas que no se han logrado aún". (Profesor entrevistado).

"Hacemos asamblea general de padres de familia donde se toman las decisiones"... Es buena. El Director participa en todo, nos reúne y nos explica bien como hay que hacer y trabajamos de acuerdo". (Madre de familia entrevistada).

"En el PEI no han participado de manera efectiva. Porque estamos en el proceso. No se ha considerado incorporar a los estudiantes". (Director entrevistado).

"Cuando se quiso formar el Consejo de estudiantes, no respondieron. No se ve en el alumno algún interés por organizarse". (Director entrevistado).

"Sí participan. Son convocados a participar pero muy poco, porque los docentes no los motivan a participar". (Funcionario entrevistado).

"Pocas veces. El motivo pasa por los demás actores que no los convocan. Evidentemente se minimiza la capacidad de los estudiantes". (Funcionario entrevistado).

"No como se debe, pero en algunas acciones de ejecución sí. Por ejemplo, el PER plantea como promover la participación de los estudiantes, en el Jorge Basadre, todos los años se hace elecciones del Consejo Estudiantil o de Municipio Escolar; sin embargo esta acción se diluye porque no hay una permanencia de estos representantes, no hay una vigilancia. El motivo es un error metodológico no se ha definido como deben participar. Hay un temor a perder el poder por parte de quienes lo tienen". (Profesor entrevistado).

“Los estudiantes no participan. Los docentes subestiman la capacidad de los estudiantes para aportar en un proceso de identificación de problemas. En el Proyecto Educativo Distrital de Buenos Aires, pude observar que 10 escuelas hicieron su diagnóstico, con mucha participación de los estudiantes, pero los maestros manipularon las respuestas de los alumnos, subestimándolos”. (Líder educativo entrevistado).

“Los estudiantes no participan porque no participan los padres de familia. Se cree que porque ellos no son especialistas en temas pedagógicos, no deben participar y yo creo que hay una serie de necesidades pedagógicas que tienen los alumnos dependiendo del lugar... creo, todavía falta este proceso de empoderamiento de los estudiantes para participar en este tipo de instancias”. (Líder educativo entrevistado).

- Respecto a la intervención de la DREP y UGEL u otra institución y organización, en acciones de capacitación y asesoramiento en temas de gestión del sistema educativo, se puede deducir que es mínimo su involucramiento, es decir las instituciones si reciben capacitación y asesoramiento con frecuencia de intervención variada.

“Si se recibe capacitación pero no permanentes, son esporádicas. La Universidad Cesar Vallejo nos está capacitando en temas de gestión y el manejo de la TIC”. (Director entrevistado).

“Sí, el año 2008 por parte de la DREP”. (Director entrevistado).

“Sí, un grupo los docentes han recibido capacitación en el Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente – PRONAFCAP, sobre contenidos de desarrollo curricular”. (Director entrevistado).

“Específicamente la DREP hacia las UGEL solo hubo una reunión sobre supervisión educativa, la secuencia es trimestralmente...”. (Funcionario entrevistado).

“La DREP no capacita. Nosotros hemos trabajado en Jornadas de cinco días, tratando precisamente el tema de instrumentos de gestión. Hemos invitado al CONEI, 5 ó 6 personas por IIEE”. (Funcionaria de UGEL Piura entrevistada).

“Nosotros como DREP desde buen tiempo hemos hecho trabajo con los directores de UGEL, para dar capacitación sobre los documentos de gestión. Lo que pasa es que a los funcionarios los paran cambiando. Entonces cuando se da una movilización así, se pierde la energía inicial para llevar a cabo el proceso. Se avanza lentamente, pero si han hecho acciones. Con mucha frecuencia se ha dado instrucciones para el seguimiento y monitoreo...”. (Funcionario de la DRE Piura entrevistado).

“El año pasado el PRONAFCAP ha hecho monitoreo. Los docentes se han quedado acostumbrados, por eso al azar visitamos las IIEE”. (Funcionario de la UGEL Sullana entrevistado).

“La UGEL brinda muy poco asesoramiento...”. (Líder educativo entrevistado)

“La DREP organizó un Diplomado sobre gestión, duró casi medio año”. (Profesor entrevistado).

“Sí, hubo, hace 5 o 6 años...”. (Madre de familia entrevistada).

4.3. Área de gestión administrativa

En el análisis de esta área de la gestión se determina los siguientes puntos críticos:

- Poca importancia que se le da por desconocimiento de la misma. Se observa que son pocas las Instituciones Educativas que cuenta con personal administrativo calificado encargado de asumir y cumplir las funciones que corresponden para que esta área cumpla su rol de soporte técnico a la gestión institucional y pedagógica. Existe una desprofesionalización del personal administrativo, sin que los responsables de la dirección de las Instituciones Educativas muestren su preocupación e interés por brindar una formación en servicio de este grupo de trabajo a nivel institucional. El personal administrativo existente, en los últimos años, no ha tenido capacitación especializada, por consiguiente son parte de la rutina, de la inadecuada y pésima atención que brinda la Institución Educativa. Aún no se percibe que en una organización educativa, el área administrativa es clave en brindar un servicio educativo de calidad. Por esta razón es urgente que se brinde la atención en la formación al personal administrativo, incluido al personal directivo, jerárquico y docente sobre la organización y funcionamiento de esta área de la gestión educativa.
- Las Instituciones Educativas no han logrado formular una propuesta para que esta área sea la que proporcione información relevante sobre los objetivos que se desean alcanzar. En este sentido, las Instituciones Educativas no cuentan con estadística actualizada y organizada de manera innovadora (metas de atención, ocupación, físicas).
- El inadecuado funcionamiento de esta área evidencia que los procedimientos administrativos no han sido debidamente formulados; constatándose que casi todas las Instituciones Educativas no cuentan con el Manual de Procedimientos Administrativos, situación que repercute en el desarrollo de la gestión, toda vez que los procedimientos administrativos es la herramienta técnica donde el usuario comprende la forma cómo debe de actuar ante cualquier requerimiento o solicitud en la Institución Educativa. Es la herramienta que demuestra la calidad del servicio que brinda la Institución Educativa. La ausencia de los procedimientos administrativo trae como consecuencia que los usuarios no conozcan por donde se inicia y en que momento concluye su trámite.
- Los mecanismos de administración de personal (control de asistencia y permanencia de trabajadores) no son los más innovadores y no evidencia un registro técnicamente organizado que ayude a su conservación y cuidado, corriendo el riesgo que cualquier trabajador incurra en modificaciones, rectificaciones, etc.
- A esta situación descrita se adiciona, el poco o nulo equipamiento para desarrollar esta área. En conclusión la organización y funcionamiento de esta área pasa desapercibida en la gestión.
- La poca información que se genera en esta área de la gestión, no es utilizada en la generación de procesos y en la toma de decisiones en la Institución Educativa.

Capítulo 5

IMPLICANCIA DEL MARCO LEGAL EN LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Actualmente existe un marco legal que orienta la gestión de la Institución Educativa; entre los que se destaca las siguientes normas:

Ley General de Educación - LGE, Ley N° 28044

En esta Ley en el Artículo 2º; se define a la educación como un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuyen a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en Instituciones Educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad. En el Artículo 3º, precisa que la educación es un derecho fundamental de la persona y de la sociedad... La sociedad tiene la responsabilidad de contribuir a la educación y el derecho de participar en su desarrollo.

En el Artículo 5º, prescribe que la libertad de enseñanza es reconocida y garantizada por el Estado. **Las madres**⁵ y los padres de familia o quienes hacen sus veces, tiene el deber de educar a sus hijos y el derecho de participar en el proceso educativo y a elegir las instituciones en que éstos se educan de acuerdo con sus convicciones y creencias.

En la LGE, en el Título IV, Artículo 52º referido a la Comunidad Educativa, precisa que ésta la conforman estudiantes, padres de familia, profesores, directivos, administrativos, exalumnos y miembros de la comunidad local. Según las características de la Institución Educativa, sus representantes integran el Consejo Educativo Institucional y participan en la formulación y ejecución del Proyecto Educativo Institucional...la participación de los integrantes de la comunidad educativa se realizan mediante formas democráticas de asociación a través de la elección libre, universal y secreta de sus representantes. En el Artículo 53º, se enuncia que el estudiante es el centro del proceso y del sistema educativo. Asimismo, el Artículo 54º, prescribe que la familia es el núcleo fundamental de la sociedad, responsable en primer lugar de la educación de los hijos...

También se precisa que el director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable en los ámbitos pedagógicos, institucionales y administrativos... Le corresponde, conducir la Institución Educativa de conformidad con lo establecido con el Artículo 68º que especifica las funciones de las Instituciones Educativas. Por otra parte, el Artículo 56º, considera al profesor como agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de las dimensiones del desarrollo humano... Le corresponde, planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro de los aprendizajes de los estudiantes, así como en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integran... expresa

En el Artículo 62º, respecto al personal administrativo, se indica que coopera para la creación de un ambiente favorable para el aprendizaje.

La LGE, en el Artículo 66º, se define que la Institución Educativa como una comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio... Es finalidad de la Institución Educativa el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. El Proyecto Educativo Institucional orienta su gestión.

5. La escritura en negrita es del Consultor

Por otra parte, en el Artículo 69º, se precisa que el Consejo Educativo Institucional es un órgano de participación, concertación y vigilancia ciudadana. Es presidido por el Director e integrado por los subdirectores, representantes de los docentes, de los estudiantes y de los padres de familia... Pueden integrarlo, también otras instituciones de la comunidad por invitación de sus miembros.

Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo – D. S. N° 009 – 2005 – ED.

Artículo 2º, referido a las características de la gestión del sistema educativo que es descentralizada, es simplificada y flexible, es participativa y creativa, está centrada en los procesos de aprendizaje y socialización de los estudiantes, es formativa, es unitaria, sistemática y eficaz, y es integral. En el mencionado Reglamento, se precisa, en el Artículo 5º,... Las Instituciones y Programas Educativos contarán con su proyecto curricular de centro, procesos pedagógicos definidos, materiales educativos y programas de capacitación permanente del docente, adecuados a sus necesidades y a las características diversas de los alumnos, orientados a la mejora de la calidad de la educación. En este mismo Artículo alude que las Instituciones Educativas unidocentes y polidocentes multigrado, ubicadas principalmente en áreas rurales y zonas de frontera, tienen prioridad en la asignación de recursos para la atención de sus requerimientos en infraestructura, equipamiento, capacitación, materiales educativos y recursos tecnológicos, en función de su Proyecto Educativo Institucional.

Las Instituciones Educativas tienen sus propios objetivos que deben alcanzar en periodos previamente establecidos, Artículo 12º. En este marco, el Director es la máxima autoridad de la Institución Educativa y responsable de la gestión integral. Asume la representación legal. Ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos. En las Instituciones Educativas públicas es seleccionado por concurso público y designado mediante Resolución Directoral de la Unidad de Gestión Educativa Local. En el Artículo 19º se enumeran las funciones del Director, y en el Artículo 22º indica quienes conforman el CONEI. Es el Director quien asume la responsabilidad de velar por el cumplimiento de las funciones de todos los integrantes del CONEI, de acuerdo al Artículo 25º.

El Artículo 32º, precisa que toda Institución o Programa Educativo debe contar con los siguientes instrumentos de gestión: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular de Centro (PCC), Reglamento Interno (RI), Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Informe de Gestión Anual (IGA). El **PEI**, es un instrumento de gestión de mediano plazo que se enmarca dentro de los Proyectos Educativos Nacional, Regional y Local.

El **Proyecto Curricular de Centro (PCC) o Proyecto Curricular de Institución Educativa (PCC o PCIE)**, es un instrumento de gestión que se formula en el marco del Diseño Curricular Nacional (DCN). Se elabora a través de un proceso de diversificación curricular... El **Reglamento Interno**, es el instrumento de gestión que regula la organización y el funcionamiento integral (pedagógico, institucional y administrativo) de la Institución o Programa Educativo y de los distintos actores, en el marco del PEI y de otros instrumentos de planeación local y regional y de las normas legales vigentes...

El **Plan Anual de Trabajo (PAT)**, es un instrumento de gestión, derivado del PEI y del IGA del año anterior. Concreta los objetivos estratégicos del PEI, en actividades y tareas que se realizan en el año. El **Informe de Gestión Anual**, es el instrumento de gestión que se registra los logros, avances, dificultades en la ejecución del PAT y aplicación del RI, así como las recomendaciones para mejorar la calidad del servicio educativo.

Proyecto Educativo Regional de Piura (PER Piura)

En el Objetivo N° 4 del PER Piura se propone garantizar una gestión eficiente, descentralizada, participativa, democrática, autónoma, eficiente, transparente y que responda al contexto, a las necesidades y demandas de la Institución educativa, localidad y región. El Objetivo N° 4, presenta Resultados, entre los que destaca:

- **Resultado 4.1** Las instancias de participación, concertación y vigilancia asumen un rol protagónico que coadyuve a una gestión transparente, ética y democrática garantizando el rol activo de los representantes de la comunidad social.
- **Resultado 4.2** Las instancias descentralizadas y autoridades de gestión educativa ejercen sus funciones de manera ética, transparente, con autonomía y liderazgo para garantizar aprendizajes pertinentes y de calidad en la región así como un adecuado servicio educativo.
- **Resultado 4.3** La región cuenta con recursos presupuestales formulados de manera concertada desde los distritos y provincias según sus necesidades educativas y sus administrados con equidad, eficacias, eficiencia y transparencia.

Es importante resaltar algunas medidas de política del PER Piura: a) Empoderar a los actores involucrados en las instancias de participación, concertación y vigilancia, desarrollando las competencias necesarias para desempeñar de manera eficiente y democrática, b) Desarrollar y fortalecer capacidades técnico, pedagógicas, administrativas e institucionales en los funcionarios públicos de las instancias descentralizadas de gestión educativa⁶ para desempeñar sus roles de manera eficiente, eficaz y democrática, c) Mejorar y fortalecer la estructura y funcionamiento de las instancias descentralizadas de gestión educativa para garantizar aprendizajes pertinentes y de calidad en la región, d) Implementar un sistema participativo regional de evaluación de la gestión educativa que brinde insumos para la toma de decisiones en los diferentes niveles e instancias, en concordancia con los fines de la educación nacional.

Las medidas propuestas en el párrafo anterior y otras, que corresponden al Objetivo Estratégico 4 del PER Piura deben ser implementadas en el transcurso de los próximos años como prioridad, porque su intencionalidad permiten mejorar la gestión, especialmente en las Instituciones Educativas.

Proyecto Educativo Nacional (PEN)

El Objetivo Estratégico 4 del PEN esta referido a "una gestión descentralizada democrática que logra resultados y es financiada con equidad. Esta política de alcance nacional propone asegurar una gestión y financiamiento de la educación nacional dirigida con criterios de ética pública, equidad, calidad y eficiencia"⁷

El Resultado 1: Gestión educativa eficaz, ética, descentralizada y con participación ciudadana. La intención de este Resultado del PEN referido al Objetivo Estratégico 4, es lograr una gestión eficiente y descentralizada, altamente profesional y desarrollada con criterios de ética pública, coordinación intersectorial y participación. Asimismo, una gestión informada, transparente en sus actos y desarrollada tecnológicamente en todas las instancias.

Para el logro del Resultado 1, se establece medidas que orientan el desarrollo de la gestión educativa a nivel regional y de instituciones educativas. Entre las medidas se proponen las siguientes:

- Medida 13. Reformar la gestión educativa regional y articularla con los ejes de desarrollo nacional y regional con criterios de coordinación intersectorial.
- Medida 14. Fortalecer las capacidades de las instituciones y redes educativas para asumir responsabilidades de gestión de mayor grado y orientada a conseguir más y mayores resultados.
- Medida 15: Fortalecer una participación social responsable y de calidad en la formulación, gestión y vigilancia de las política y proyectos educativos.
- Medida 16. Moralizar la gestión en todas las instancias del sistema educativo.

6. Instituciones Educativas, UGEL y DRE, de acuerdo a las normas vigentes.

7. PEN. Pág. 94.

Como se puede deducir las Medidas de las políticas educativas propuestas en el PEN, son precisas y conllevan a transformar la gestión educativa. Son medidas que tiene la intención central el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones y redes educativas para asumir responsabilidades de gestión, donde la orientación es conseguir más y mayores resultados y no esté centrada en el cumplimiento de procedimientos y funciones, perdiendo de vista los procesos clave a desarrollarse en la gestión (Planificación, organización, control, dirección y evaluación institucional), los cuales generen una mayor participación responsable de la **Comunidad Educativa**,⁸ en el marco de una planificación estratégica y la moralización de la gestión.

El análisis crítico y reflexivo de las normas legales vigentes nos conlleva a deducir que la actual gestión educativa adolece de una rutina burocrática y en el cumplimiento inercial de las normas existentes, lo cual le hace perder de vista su razón de ser, la necesidad de incrementar los logros educativos de los estudiantes, según niveles y modalidades de la Educación Básica Regular.

En este sentido, es necesario un cambio institucional decisivo que genere una transformación sistémica y estratégica en la educación. Un factor primordial para que se produzca este cambio es la descentralización de la gestión educativa; sin embargo, la descentralización educativa está orientada hacia la desconcentración o está entrampada en contradicciones normativas, y reproduce el modelo jerárquico y burocrático de gestión heredado del centralismo, concentrado en la formalidad de los procedimientos o cumplimiento de funciones, antes que en los procesos y resultados.

Desde una mirada diferente y teniendo como base las normas legales, la descentralización educativa, ha producido avances importantes, como la creación de los Consejos Participativos Regionales y Locales de Educación (COPARE y COPALE). Asimismo, se han organizado y se han puesto en funcionamiento los Consejo Educativo Institucional en las Instituciones Educativas. Tanto la organización y funcionamiento presentan claras debilidades como se puede observar en la Capítulo 3 del presente estudio.

Por otra parte, en el marco de la descentralización educativa y de manera específica, de la autonomía de las Instituciones Educativas se ha propuesto el funcionamiento de diversas organizaciones al interior de la misma; como los Comités de Evaluación, Consejos Académicos, Municipios Escolares, Comités de Aula, Comités de Talleres, Comité de Defensa Civil, Comités de Educación Ambiental, Brigadas, etc., donde se promueve y se compromete las participación de estudiantes, madres, padres, docentes e invitados de la comunidad. Además, se han normado las diferentes formas, mecanismos y procedimientos de participación de cada actor.

Se percibe que existen normas legales que favorecen la gestión educativa, bajo los principios de la educación peruana (Art. 8º de la Ley General de Educación, Ley N° 28044). Sin embargo, también se ha emitido normas legales que minimizan la actuación. Es importante citar el siguiente caso: Artículo 25º.- Funciones del CONEI, literal b; "Participar en el Comité de Evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo de la institución, de acuerdo con la normatividad específica que emita el Ministerio de Educación (MED)". A este respecto, existen normas que disponen que el MED realice los concursos públicos para el ingreso a la Carrera Pública Magisterial (CPM) - nombramiento, así como el proceso de ascenso a la misma, a nivel nacional; reduciendo la participación de la Institución Educativa en este proceso.

En estos procesos, el CONEI no tiene una participación clara; limitándose ser meros observadores. A esta debilidad se agrega la deficiente preparación de sus integrantes para participar en estos procesos.

8. Título IV. Comunidad Educativa. Artículo 52º, conformación y participación- Ley General de Educación.

Es importante señalar que la gestión educativa se planifica, se desarrolla y se evalúa sólo considerando el marco normativo legal del sector educación y se descuida incorporar las propuestas de políticas que otros instrumentos que tienen carácter legal como: Objetivos de Desarrollo del Milenio, La Convención sobre los Derechos del Niño (aprobado por la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas, el 20 de noviembre de 1989), el Código del Niño y el Adolescente (Promulgado por Ley N° 27337, el 21 de julio del 2000), el Acuerdo Nacional (suscrito el 22 de julio de 2001), el Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia 2002-2010 (Aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-2002-PROMUDEH, el 7 de junio de 2002), el Plan Nacional de Educación Para Todos 2005-2015 (Se oficializa con R. M. N° 0592 – 2005-ED), etc. Estos instrumentos brindan un marco interesante de propuestas para mejorar la gestión en las Instituciones Educativas y en las demás instancias de gestión descentralizadas. Los instrumentos que se indican proporcionan una visión más global de los resultados que se proponen lograr en términos de calidad de la educación en el país y en otros contextos. Considerar estos instrumentos responde a los compromisos que ha asumido el Perú en el contexto internacional.

Capítulo 6

PROPUESTA PARA UNA GESTIÓN EDUCATIVA INNOVADORA

Frente a la situación actual de la gestión educativa en la región Piura y que es el resultado de este estudio se plantean las siguientes propuestas:

- a) Lograr la promoción y aceptación de modelos conceptuales de organización eficaz y moderna; implica introducir conceptos con respecto a las interacciones en una organización como la Institución Educativa: **poder, cadena de mando y liderazgo**. El poder entendido como la facultad que tienen algunas personas para crear sistemas en los cuales las intenciones se convierten en realidades; donde el poder debe motivar la cooperación y servir de estímulo para la acción. El poder provee energía, inyecta ánimo para interactuar entre todos los integrantes de la comunidad educativa.

La cadena de mando, entendida en sentido opuesto a los conceptos de jerarquía y dominación; este concepto está relacionado con la influencia que generan las redes de comunicación interpersonales, mayor colaboración entre los integrantes de la comunidad educativa, de tal manera que se distribuyan equitativamente las tareas y beneficios.

Por otra lado, el liderazgo, como la actividad que genera procesos dinámicos y cambiantes, en que los integrantes de la comunidad educativa tengan la capacidad de definir algunos problemas y presentar soluciones, así como encontrar nuevas maneras de lograr resultados positivos. Cualquier persona puede ejercer liderazgo a fin de consolidar a la Institución Educativa como una comunidad de aprendizaje. Hay que pensar que todos son capaces de planificar, organizar, expresar, cambiar, decidir, actuar y colaborar; pero que también son capaces de autodirigir, de escoger, responsables e independientes por sus habilidades personales.

En este marco, existen roles de liderazgo que es importante desarrollarlos: organización de recursos, desarrollo organizacional, manejo de información, coordinación, supervisión y organización de sistemas de compensación.

- b) Promover la creación consciente de la cultura de calidad de los aprendizajes, significa que es importante valorar "una cultura para la excelencia del aprendizaje", en un ambiente que permita interacciones positivas y experimentación, en esta lógica, se deben hacer esfuerzos conscientes para fomentar el deseo de aprender amplia y profundamente, no solamente los estudiantes, sino toda la comunidad educativa.
- c) Mejorar los procesos de planeamiento; porque el planeamiento está ligado con el cambio. Un proceso de planeamiento que desarrolle la creatividad para transformar la realidad de la Institución Educativa; en el que se visualice cómo debe ser la organización educativa, se clarifiquen los resultados deseados, establezca las prioridades, se identifique a los participantes y definir responsabilidades y lograr compromisos para que se asuman dichas responsabilidades. Además, se debe plantear metas factibles de alcanzar, alternativas para la solución de problemas y el aprovechamiento de las potencialidades en la comunidad y contextos más próximos a la Institución, a través de proyectos. Asimismo, el planeamiento debe proponer indicadores precisos para facilitar la evaluación para constatar si se están logrando los resultados deseados. En consecuencia, un planeamiento que ayude a tomar decisiones en el presente con algunas ideas que impliquen mirar un futuro realizable.
- d) Mejorar los sistemas de decisión. "Una decisión, aunque sea excelente, si es tardía es inútil". Esta propuesta implica que los compromisos y capacidades para tomar decisiones y seguir adelante

se fortalecen cuando se seleccionan y trabaja con cuidado con los integrantes de la comunidad educativa, cuando existen oportunidades de aprendizaje y cuando el ambiente está organizado para la eficiencia. En esta perspectiva, los profesores, como agentes fundamentales del proceso educativo (Art. 55° de la Ley General de Educación) deben ser personas que respeten las diferentes ideas y valores que encuentren en su accionar; los estudiantes deben ser capaces de comprender los contenidos de aprendizaje y deben estar motivados por aprender y ayudar al desarrollo de la Institución Educativa.

En esta mejora de las decisiones se requiere que existan dos currículos: uno para los estudiantes y otro para los docentes. El currículo para docentes ofrece la posibilidad de mejorar sus capacidades técnico profesional, es decir que permita mantenerlos actualizados, mejorar su metodología de enseñanza, ayudarlos a trabajar con eficiencia con la colaboración con otros y ofrecerles facilidades para que profundicen sus conocimientos por medios de la investigación. En el caso de los estudiantes, se debe construir un currículo pertinente, en el que se les trate como personas dedicadas al aprendizaje y donde se les motive a los estudiantes a experimentar y colaborar con otros en el estudio.

- e) Evaluar continuamente. La evaluación continua ayuda a encontrar maneras para mejorar los sistemas (Drucker, 1988), esta forma de evaluar permite identificar las áreas cruciales de la organización que necesitan apoyo, examinando los procesos de decisión, la forma de ejecutar las tareas y los resultados logrados al servicios de los usuarios. La evaluación hace posible la retroalimentación (feedback) del proceso de planeamiento y ellos posibilita responder las preguntas: ¿Cuáles con los resultados que hemos logrado? ¿Cuáles son los beneficios de estos resultados? ¿Adónde vamos ahora? ¿Cuáles son los obstáculos para lograr los resultados deseados? ¿Cómo mejorar los procesos para resolver estos problemas?

En este marco, se debe organizar sistemas de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, de tal manera que los resultados sean utilizados para tomar decisiones para mejorar y potenciar aprendizajes de calidad.

- f) Usar eficientemente los recursos. Es importante, en un primer momento, desarrollar la imaginación para vislumbrar las posibilidades de captar potencial humano, ganar o recaudar recursos financieros y obtener bienes y servicios provenientes de otras organizaciones. Luego, se debe plantear estrategias de priorización para el uso óptimo de los recursos obtenidos; para lo cual es necesario trabajar en equipo, centrarse en acciones positivas, definir con claridad los resultados deseados, definir los compromisos institucionales, elaborar planes de acción con formulación de propuestas claves y plantear mecanismos para la administración eficiente de los recursos.
- g) Definir mecanismos de autocontrol y eficiencia en el manejo del tiempo. En las Instituciones Educativas no hacen uso efectivo del tiempo; en este sentido, se tienen consecuencias negativas porque impide alcanzar las metas y lograr los resultados deseados. Se propone plantear estrategias para calendarizar.
- h) Formular estrategias para desarrollar el proceso de articulación de los instrumentos de gestión; así como establecer mecanismos para una articulación intersectorial e interinstitucional para involucrar actores claves en la gestión de la Institución Educativa.

CONCLUSIONES

A partir de la información recogida en las entrevistas se ha podido establecer las siguientes conclusiones:

- La gestión educativa en la Región de Piura, ha estado históricamente concentrada en manos de algunos actores educativos (DREP y UGEL), que en muchos casos han demostrado y continúan demostrando resistencia para abrir espacios para que la gestión sea compartida, consensuada, innovadora y participativa.
- Existe una actitud de directores/as, docentes y funcionarios/as de las diferentes instancias de gestión de invisibilizar el funcionamiento de organizaciones importantes en las Instituciones Educativas, específicamente los CONEI, por no percibir positivamente la función de éstos y de otras organizaciones que pertenecen a nivel institucional; por la distorsión que tienen sobre el rol de vigilancia ciudadana frente al manejo de los recursos y el logro de los resultados educativos; por otro lado, existe temor a perder el poder por parte de quienes lo tienen.
- Las instancias de gestión de descentralización educativa de nivel superior a la Institución Educativa (DREP, UGEL, incluido el MED), no cuentan con un programa de formación en servicio sostenido con orientación estratégica (mediano y largo plazo) para mejorar la gestión en las Instituciones Educativas en la región.
- En el marco de la autonomía las Instituciones Educativas, se desarrollan procedimientos administrativos que no son ágiles, son engorrosos, burocráticos, en algunos casos, están condicionados al pago por el trámite a realizar. Además, no están definidos formalmente en cada instancia de gestión educativa, no son publicados; en consecuencia, generan pérdida de tiempo y dinero.
- Aún se percibe que muchas acciones o medidas orientadas a desarrollar la descentralización educativa son dirigidas e implementadas desde el Ministerio de Educación, es decir no tienen en cuenta las instancias educativas regionales y locales. Caso de las evaluaciones para nombramiento e ingreso de la Carrera Pública Magisterial, elaboración de materiales educativos para estudiantes y docentes, la formación en servicio (PRONAFCAP).
- En la Región Piura existen Instituciones Educativas y otras instancias donde se desarrolla una gestión institucional orientada a generar procesos y cuyos resultados son positivos, por lo que deben considerarse como una gran fortaleza para ir consolidando la descentralización educativa en la región.
- La DREP como órgano especializado del Gobierno Regional responsable del servicio educativo en la región e instancia técnico – normativa del Ministerio de Educación, tiene limitaciones en las capacidades técnico profesional para desarrollar procesos debido a los cambios continuos de directivos, funcionarios y especialistas de educación que se realizan por decisiones políticas partidarias. Además, presenta limitaciones en la parte logística.
- La mayoría de las Instituciones Educativas reduce su gestión al aspecto pedagógico, descuidando las áreas administrativa e institucional, circunscribiendo su accionar al cumplimiento de directivas emanadas de los órganos superiores; sin embargo, la Institución Educativa que urge es la que genere y desarrolle procesos innovadores, en el marco de un liderazgo transformador y promueva el desarrollo humano sostenible.
- Son pocas las Instituciones Educativas que cuentan con documentos de gestión debidamente estructurados y consensuados para responder a las demandas de la comunidad educativa y de la Región; en la mayoría de los casos, estos instrumentos han sido elaborados en gabinete por parte de los directivos, sin la participación de los demás agentes educativos.

RECOMENDACIONES

- Reformular la gestión educativa regional articulada a los ejes de desarrollo de la región Piura y que responda a las necesidades del desarrollo de capacidades identificadas en contextos determinados.
- Proponer mecanismos y estrategias que generen cambios en el modelo de gestión basándola en procedimientos democráticos, técnicos y éticos; orientando el fortalecimiento individual y colectivo de los diversos actores educativos y sociales organizados, para lograr un empoderamiento en la generación y desarrollo de procesos más que en el cumplimiento de funciones, así como asumir las responsabilidades que les corresponde.
- Desarrollar una cultura del planeamiento, promoción, seguimiento, evaluación y sistematización de una gestión educativa efectiva.
- Promover una participación organizada, informada, activa y responsable de los diversos actores educativos y sociales, es decir una movilización social para garantizar aprendizajes de calidad de los estudiantes; articulando esfuerzos con las instancias nacionales, entidades descentralizadas y las Instituciones Educativas.
- Organizar, implementar, ejecutar y evaluar un programa de formación en servicio para Directores/as de Instituciones Educativas, en el mediano plazo, centrada en la elaboración, implementación, ejecución, seguimiento y evaluación de los instrumentos de gestión.
- Diseñar, implementar, desarrollar y evaluar una gestión educativa centrada en los estudiantes con un enfoque de deberes y derechos, donde se enfatice en la toma de conciencia y decisiones por todos los grupos (madres, padres, estudiantes y otros actores); especialmente a los niños, las niñas y adolescentes como participantes activos de su desarrollo en plenitud.
- Incorporar e implementar las propuestas de otros instrumentos que contienen políticas que orientan la educación a nivel internacional, nacional y regional, en los instrumentos de gestión; las cuales centran sus propósitos en "lograr que la gestión del sistema educativo esté basada en la Institución Educativa, y orientada a fortalecer su autonomía".

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ ACUERDO NACIONAL (2001). *Políticas de Estado del Acuerdo Nacional*. - Lima. Acuerdo Nacional.
- ❖ ALFARO LIMAYA, Javier (2003). *Nueva ley orgánica de municipalidades No. 27972 : comentada, concordada, sumillada*. - Lima : Global Grafic , 603 p.
- ❖ ASAMBLEA GENERAL DE LAS NACIONES UNIDAS (1989). *Convención sobre los derechos del Niño*. <<http://www.margen.org/ninos/derecho8.html>>
- ❖ CONGRESO DE LA REPUBLICA DEL PERU (2003). *Ley general de educación : Ley 24088* Lima. Congreso de la República.
<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley_general_de_educacion2003.doc>
- ❖ CONGRESO DE LA REPUBLICA DEL PERU (2003). *Aprobación texto único ordenado de la Ley No. 27806, Ley de transparencia y acceso a la información pública : Decreto Supremo No. 043-2003-PCM* . Lima : Congreso de la República.
<<http://www.unac.edu.pe/transparencia/datosgenerales/leytransparencia.html>>
- ❖ CONGRESO DE LA REPUBLICA DEL PERU (2002). *Ley del código de ética de la función pública , Ley No. 27815*. Lima: Congreso de la República.
<http://www.minedu.gob.pe/transparencia/2008/PDFs/ley_codigo_etica_funcion_publica.pdf>
- ❖ CONGRESO DE LA REPUBLICA DEL PERU (2002). *Ley 27783 : Ley de bases de la descentralización*. Lima : El Peruano.
<<http://www.inicam.org.pe/2006/descargar/normas/27783.pdf>>
- ❖ CONGRESO DE LA REPUBLICA DEL PERU (2002). *Ley marco de la modernización de la gestión del Estado : Ley 27658*. -Lima: Congreso de la República.
<http://www.pcm.gob.pe/informaciongral/sgp/2005/Ley_Modernizaci%C3%B3n_Reglamento.pdf>
- ❖ CONGRESO DE LA REPUBLICA DEL PERU (2000). *Ley No. 27337 . Aprueba el nuevo código de los niños y adolescentes*. - Lima: Congreso de la República.
<<http://www.manuelaenelcongreso.org/files/codigo-ninos-adolescentes.pdf>>
- ❖ IGUIÑIZ, Manuel (2008). *La descentralización educativa*. - Lima. TAREA, 127 p.
- ❖ KOTH DE PAREDES, Marcia (1996). *Estrategias para la gestión educativa*. - Lima : Fondo Editorial de la Universidad de Lima, 150 p.
- ❖ MINISTERIO DE EDUCACION.(2005). *Plan nacional de educación para todos 2005-2015, Perú. : hacía una educación de calidad con equidad*. - Lima : MINEDU.
<<http://www.minedu.gob.pe/educacionparatodos/xtras/PlanNacionalEPT2005-2015Peru01.pdf>>
- ❖ MINISTERIO DE PROMOCION DE LA MUJER Y DEL DESARROLLO HUMANO (2002). *Plan nacional de acción por la infancia y adolescencia, aprobado por Decreto Supremo No. 003-2002-PROMUDEH* . - Lima : Diario EL PERUANO. Separata Especial.
<http://www.congreso.gob.pe/historico/cip/materiales/aldeas/Plan_Nacional_Infancia_adolesc.pdf>
- ❖ PLAN PERU (2006). *¡Las niñas y los niños primero! : guía para incorporar el enfoque de los derechos de la infancia en el planeamiento y presupuesto participativo local*. - Lima.

SIGLAS

APAFA:	Asociación de Padres y Madres de Familia.
CIPCA:	Centro de Investigación y Promoción del Campesinado.
CONEI:	Consejo Educativo Institucional.
CPM:	Carrera Pública Magisterial.
COPARE:	Consejo Participativo Regional.
COPALE:	Consejo Participativo Local de Educación.
DREP:	Dirección Regional de Educación de Piura.
DCN:	Diseño Curricular Nacional.
DCR:	Diseño Curricular Regional.
D.S.:	Decreto Supremo.
IIEE:	Institución Educativa
IGA:	Informe de Gestión Anual.
LGE:	Ley General de Educación.
MED:	Ministerio de Educación.
ONG:	Organización No Gubernamental.
PCC:	Proyecto Curricular de Centro.
PRONAFCAP:	Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente.
PER:	Proyecto Educativo Regional.
PCR – P:	Proyecto Curricular Regional de Piura.
PCIE:	Proyecto Curricular de Institución Educativa.
PCA:	Programación Curricular de Aula.
PEI:	Proyecto Educativo Institucional.
PCR:	Programa Curricular Regional
PELA:	Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje.
PAT:	Plan Anual de Trabajo.
PCIE:	Proyecto Curricular de Institución Educativa.
PEN:	Proyecto Educativo Nacional.
RI:	Reglamento Interno.
REL:	Red Educativa Local.
UGEL:	Unidad de Gestión Educativa Local.



Esta publicación ha sido posible a través del apoyo del Gobierno del País Vasco, de la Fundación ALBOAN de España y de la Diputación Foral de Bizkaia en el marco del Programa *“Empoderamiento de la sociedad civil para la gobernanza democrática en el marco del proceso de descentralización, en Piura, Moquegua y Cuzco-Perú”*.