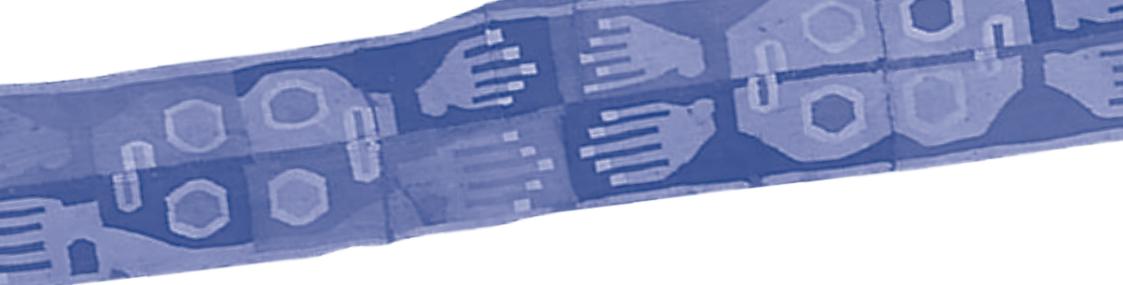




Guía metodológica para la formulación participativa del Proyecto Educativo Local

José Arana - Hugo Reynaga





Guía metodológica para la formulación participativa del Proyecto Educativo Local

José Arana Cardó
Hugo Reynaga Muñoz

Corrección de textos: Sonia Henríquez Gil
Diseño de carátula: José Arana Cardó
Impresión y encuadernación: DSG Vargas SRL. Ayacucho
Primera edición: 500 ejemplares
Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú Nº 2009-06532

De esta edición:

© **Tarea Asociación de Publicaciones Educativas**
Parque Osores 161, Pueblo Libre. Lima.
Teléfono (51 1) 424 0997. Fax (511) 332 7404
Correo electrónico: posmast@tarea.org.pe
Página web: www.tarea.org.pe

Tarea Ayacucho
Urbanización Mariscal Cáceres Manzana "C" Lote 19
Teléfono (066) 31 4642.

Esta publicación formó parte del proyecto *“Fortalecimiento de capacidades en actores regionales y locales para un desarrollo educativo regional y local inclusivo e intercultural”* auspiciado por UNICEF.

Se permite la copia o la transmisión de partes o de la totalidad de esta obra sin requerir permiso previo, sólo se solicita que se mencione la fuente.



Índice

PRESENTACIÓN	7
CAPÍTULO I	11
LA GESTIÓN DEL DESARROLLO EDUCATIVO LOCAL	11
1.1. La descentralización es una oportunidad para el desarrollo local, regional y nacional	13
1.2. Sin equidad, la descentralización muestra sus límites en la construcción de la democracia	15
1.3. Construir el desarrollo humano, el reto de la descentralización	17
1.4. Visión del desarrollo del Allin kawsay	21
1.5. Lo local como espacio de deliberación y construcción del desarrollo	22
1.6. El desarrollo local y la educación: Articulación con el Plan de Desarrollo Local	23
1.7. Marco Político Normativo	26
Documentos y experiencias para ampliar la reflexión	28
El Consejo Nacional de Educación y la construcción del Proyecto Educativo Nacional	28
CAPÍTULO II	33
SENTIDO Y COMPONENTES DEL PROYECTO EDUCATIVO LOCAL	33
2.1. Qué es el PEL	34
2.2. Por qué es necesario contar con un PEL	34
2.3. Relación del PEL con el desarrollo local	36
2.4. Planificación y horizonte temporal	37

2.5. Quiénes deben participar	37
2.6. Articulación con el PEN, los PER y los PEI	38
2.7. Componentes	39
a) Componente de Diagnóstico Prospectivo	40
b) Componente Propositivo	41
c) Componente Operativo	42
2.8. Evaluación, monitoreo y acompañamiento	44
a) La evaluación	45
b) El monitoreo	46
Documentos y experiencias para ampliar la reflexión	48
Por qué un Proyecto Educativo Regional para Ayacucho	48
Experiencia en la construcción del Proyecto Educativo Regional de Ayacucho	49
CAPÍTULO III	51
LOS PROCESOS DE FORMULACIÓN DEL PEL	51
3.1. I Etapa: Concertación de voluntades	53
3.2. II Etapa: Planificación del proceso	55
a) Fase 1: Exploración de experiencias	55
b) Fase 2: Elaboración del diseño metodológico del proceso	56
c) Fase 3: Aprobación del diseño	57
3.3. III Etapa: Desarrollo del proceso	58
a) Fase 1: Sensibilización	58
b) Fase 2: La consulta	61
c) Fase 3: Redacción y validación del PEL	71
3.4. La estructura final del PEL	72
3.5. Organización de la información recogida en la consulta	73
3.6. Redacción y validación del documento	74



Documentos y experiencias para ampliar la reflexión	79
La ruta seguida para la construcción del Proyecto Educativo Nacional	76
CAPÍTULO IV	79
LA OPERATIVIZACIÓN DEL PEL	79
4.1. Del largo al mediano plazo: priorización de acciones	80
4.2. Del largo al mediano plazo: Definición de proyectos y calendarización	83
4.3. Del mediano al corto plazo: El Plan Operativo	85
4.4. Acerca del financiamiento y la gestión	86
Documentos y experiencias para ampliar la reflexión	89
Transformación educativa e impulso a la descentralización	89
Bibliografía	93
Anexos	97
Anexo 1: Matriz de leyes que plantean el desarrollo educativo local y regional	98
Anexo 2: La emergencia de los Proyectos Educativos Regionales	104
Anexo 3: Experiencias de procesos participativos de construcción de los PER	106



Presentación

Para los ayacuchanos y ayacuchanas trabajar para gozar de una buena educación constituye una apuesta, una preocupación y un compromiso.

Ligamos esta intención, a la lucha por el logro de condiciones políticas, económicas, sociales y culturales que aseguren que nuestras poblaciones, de cero años hasta la edad adulta, logren los mejores aprendizajes para que puedan aportar al desarrollo de su vida personal, comunal, local, regional y nacional.

El desafío y la preocupación se basan en la imperiosa necesidad de superar las condiciones de inequidad en la que por décadas la población ayacuchana ha visto violentados sus derechos, no sólo a la educación sino al desarrollo de sus comunidades, profundizadas en décadas de violencia subversiva y por el olvido del Estado.

Como producto de los procesos de democratización en el país a inicios del 2000, en la región se produjo una amplia participación de diversos actores y organizaciones sociales, replanteando la relación de poder entre las instancias del Estado y la sociedad civil, la cual aún sigue vigente. Este avance, aunque desigual y con dificultades, se ha expresado también a nivel educativo.

Aún con limitaciones en relación a la claridad de funciones, duplicidad de las mismas, débiles instancias de concertación y déficit de financiamiento, entre las principales; se ha logrado procesos participativos en la construcción de Proyectos de Desarrollo Regional y Local. Basados en este marco, que cuenta con sustentos jurídicos y normativos se han construido participativamente y con un carácter de proceso, Proyectos Educativos Regionales y Locales, sustentados en el Proyecto Educativo Nacional.

Se constata el creciente interés de construir Proyectos Educativos Locales en los espacios locales, ya sean distritales o provinciales. Las razones son variadas, como por ejemplo: el espacio local es fuente de construcción de identidad, de poder, para visibilizar las problemáticas y potencialidades locales; de construcción de



relaciones que contribuyen al desarrollo de ciudadanía, de respeto y valoración de la cultura propia. De articulación entre diversas organizaciones locales ya sean públicas, privadas y de organizaciones comunales y de la sociedad civil, que acuerdan trabajar juntas para concretar el derecho a la educación en el marco del cumplimiento de los otros derechos. En definitiva estos procesos constituyen hitos en la democratización de las sociedades locales y van prefigurando, en tensión, el país que queremos construir: justo, intercultural, incluyente y democrático.

Esta intención político educativa se va desarrollando en diversas zonas del país, incluyendo a la Región Ayacucho. Dan cuenta de estos procesos, la elaboración de Proyectos Educativos Locales en las provincias de Huanta, Huamanga, La Mar, Cangallo, Vilcashuamán, Huancasancos, y el distrito de Jesús Nazareno. Lo importante es que el proceso se ha echado a andar, aunque identificamos en las provincias diversos niveles de concreción.

Algunos de estos esfuerzos han sido parte de un proyecto de “Fortalecimiento de capacidades en actores regionales y locales para un desarrollo educativo regional y local inclusivo e intercultural”, auspiciado por UNICEF. De cada uno de ellos y de la experiencia acumulada por nuestra institución hemos ido encontrando diversas vías para los procesos de elaboración. El camino no ha sido fácil. Si no existe compromiso de las autoridades municipales el proceso es muy difícil, porque no permite contar con la legitimidad requerida; si no hay un conocimiento claro de parte de los actores locales que estos procesos se asientan en la Ley de municipalidades con liderazgo y responsabilidad municipal, y más bien se tergiversan las intenciones, el proceso se hace complejo debido a la desinformación.

El proceso de elaboración de proyectos educativos locales no es un asunto de recetas ni de técnicas. Lo que importa es el sentido político, educativo, social, cultural y económico concertado en el que se inserta. Por ello, se requiere una visión de desarrollo humano compartida, en una perspectiva del vivir bien entre todos y todas, que permita romper con las teorías del desarrollismo y la dependencia. Así mismo, es importante tener una visión clara de la educación como derecho humano, no negociable, intercultural, promotor de ciudadanía y de ampliación de



capacidades para aprender a lo largo de toda la vida y aportar a la construcción de sociedades justas.

Implica relacionar el proceso de construcción de los Proyectos Educativos Locales con los Proyectos Educativos Regionales y el Proyecto Educativo Nacional, y avanzar de esta manera en procesos de descentralización. Significa asumir roles específicos en los procesos participativos. No se trata de ninguna manera de suplantar el rol de garante de derechos que le toca a las municipalidades, a las regiones. Pero sí les toca a los docentes, padres de familia, organizaciones de base, estudiantes, aportar con propuestas socio-educativas e incidir con ellas en las políticas locales y regionales. Así vamos configurando el campo de las relaciones de poder, un poder que se construye participando desde la ciudadanía y en constante diálogo.

El material que ustedes tienen en sus manos está dirigido a todas las personas y grupos que busquen aportar a la construcción de políticas educativas locales. En él encontrarán visiones, reflexiones, experiencias y estrategias, así como recomendaciones e instrumentos de apoyo; teniendo en cuenta que los procesos son dinámicos y no obedecen a fórmulas estáticas.

La guía está organizada en capítulos. El primero, entrega una visión de la gestión del desarrollo educativo local; el segundo, aborda el sentido y componentes del proyecto educativo local; el tercero, plantea los procesos de formulación del proyecto educativo local; y un último capítulo que trata sobre la implementación del proyecto educativo local.

Esta guía está en vuestras manos para ser analizada y recreada. Esperamos que contribuya al desarrollo de capacidades en los actores locales que quieren asumir el compromiso político, educativo, cultural y social de aportar al mejoramiento de la buena educación en nuestras localidades, junto a la plena vigencia de los otros derechos que merecemos como pueblos, acompañando procesos de descentralización y democratización de nuestras localidades y del país.

Nélida Céspedes
Coordinadora Tarea-Ayacucho

Capítulo I

LA GESTIÓN DEL DESARROLLO EDUCATIVO LOCAL

“La vida no es un sueño
la vida es esta fruta en flor,
es esta llama viva que nos llama,
(...)”

la vida es esta incomparable realidad
que nosotros hacemos
con nuestro trabajo,
en paz,
sobre la tierra”.

Alejandro Romualdo

¿Cómo entender el desarrollo?

¿Cómo es que educación y desarrollo están imbricados?

¿Por qué a pesar de tantos intentos del estado y de la sociedad civil, la educación y el desarrollo siguen siendo desiguales para la mayoría de peruanos?

Éstas y seguramente muchas otras preguntas nos saltan a la cara de manera especial cada vez que nos encontramos en las comunidades rurales. Como cuando llegamos a una comunidad y nos piden que les ayudemos a escribir una carta para la empresa minera o petrolera que les dice en un documento que deben indicar un número de cuenta en un banco para depositar el dinero de los pagos de los impactos ambientales indirectos. O cuando preguntamos, desde nuestras miradas, ¿cómo imaginan su comunidad diez o veinte años hacia el futuro? y nos responden que tal vez estarían peor. Entonces es cuando nos llega la pregunta de las preguntas:

¿Ynosotros, qué podemos, qué debemos hacer?

Para Tarea, el desarrollo educativo local tiene un sentido político, pedagógico y ético que aspira a que las propias comunidades se conviertan en actores constructores y demandantes de su propio desarrollo y que las comunidades participen en la definición de la educación que queremos.

En el Perú tenemos un modelo económico que profundiza la pobreza y la exclusión, pese a que el crecimiento económico de los últimos años ha superado el 5% del PBI. Este aumento de la riqueza no llega a los más pobres, el modelo profundiza las grandes barreras sociales, económicas, culturales y no promueve la igualdad de oportunidades en las regiones.

Nos preocupa que las políticas y las decisiones se sigan manejando sólo desde arriba con un excesivo centralismo, que la descentralización no se haga efectiva y se sigan reproduciendo las grandes brechas de inequidad. Trabajamos por ello por una democracia con equidad, con derechos, con justicia y participación. Así mismo porque la diversidad se vea como una oportunidad y riqueza y no como problema como ocurre en nuestra realidad, pues es motivo para justificar la discriminación y la exclusión.

Aspiramos a que el poder esté en la gente, en el ciudadano de a pie; es decir que seamos nosotros y nosotras quienes tengamos arte y parte en la toma de decisiones. Esto se ve limitado porque hay un sistema político y una cultura autoritaria que impide que esta aspiración se cumpla plenamente.

La participación de la comunidad se ve estancada porque no hay confianza, a distintos niveles, desde las autoridades, los líderes y las instituciones que todavía no han asumido efectivamente que la voz de las personas tenga eco en la toma de decisiones.

Nuestra experiencia en la región sur andina nos ha llevado al encuentro con la educación rural, que constituye el sector más desatendido por la política estatal. La extrema pobreza, sus carencias económicas y sociales hacen más difícil que la calidad de la educación se convierta en un factor que promueva igualdad de



oportunidades.

Es por ello que consideramos necesario construir un desarrollo educativo local, que se sustenta en los siguientes puntos.

1.1. La descentralización es una oportunidad para el desarrollo local, regional y nacional¹

En el 2002, en el Perú se ha iniciado un nuevo intento de descentralización, convirtiéndose en el octavo que se realiza en su historia republicana. En este nuevo contexto se eligieron a gobiernos regionales, correspondientes a los 25 departamentos políticos administrativos y a la Provincia Constitucional del Callao. Este proceso buscaba una integración macro regional, a través de un referéndum en el 2005 que no fue aceptada por las regiones.

En este proceso es fundamental no perder de vista lo que está en juego, y es la relación trascendental que debe existir entre la democratización del país, la descentralización, la educación como proceso de inclusión social para alcanzar un desarrollo humano. Eduardo Cáceres, en ese sentido nos señala que “la descentralización para ser legítima, tiene que desarrollarse como un proceso inclusivo. Lo cual implica que debe desarrollarse modificando relaciones de poder y construyendo sujetos capaces de tomar en sus manos los instrumentos que les permitan acceder por sí mismos a lo indispensable para una vida digna”².

Vista la descentralización como una oportunidad para un proceso de democratización inclusivo en el país, nos demanda pensar, actuar y hablar sobre el desarrollo, como un proceso humanizador donde el fin sea la persona y esté orientado al respeto a la expansión de los derechos y libertades. La educación es un derecho humano. Por lo tanto se debe exigir su cumplimiento pleno para todos y todas, ello supone que se superen las grandes inequidades y brechas como la

1. Hugo Reynaga Muñoz. Síntesis de artículos publicados.

2. CACERES, Eduardo. 2005 ¿Nuevas relaciones? Estado y ciudadanos en el contexto de la descentralización.



pobreza, la desnutrición, la violencia; para ello se debe promover escuelas democráticas e interculturales, que no discriminan, que reconocen y valoran la diversidad, que construyen saberes, que se responsabilicen por los resultados de los aprendizajes, desarrollos competencias ciudadanas, etcétera. En suma, escuelas que forman ciudadanos y ciudadanas capaces de desempeñarse asertiva y comunitariamente en nuestra sociedad, es la única manera de contribuir a superar las grandes barreras de exclusión presentes en el país en su conjunto, lo cual es una condición ineludible para el desarrollo.

La descentralización es un componente de la democracia, en la medida en que no se mantienen estructuras económicas y sociales injustas, pues las reproducirían local y regionalmente. Para evitarlo –igual que cuando se le construye– el proceso de definición y construcción de la descentralización debe cumplir con las exigencias de la ampliación de la libertad. La democracia no puede ser centralista, y la descentralización debe ser democrática³.

Así mismo, la descentralización significa un cambio en las relaciones de poder en el país que tiene una larga tradición centralista, autoritaria y excluyente y, al mismo tiempo, supone una reforma del estado en lo económico, social y cultural. El cambio de las relaciones de poder entraña fundamentalmente pasar de un punto central a otros espacios donde se tomen decisiones, pero donde éstas se desarrollen con un mayor presupuesto, acrecienten la participación de la comunidad, se mejore la gobernabilidad. Sobre este aspecto, en el Perú no se ha avanzado significativamente, pues se considera que no ha habido una transferencia real del poder a las regiones en temas fundamentales como la descentralización fiscal.

Ricardo Cuenca nos señala que la descentralización de los sistemas educativos es una opción válida. Existen cinco argumentos que fundamentan la discusión⁴:

- La descentralización es para el desarrollo, la calidad y la equidad
- La descentralización permite conocer mejor los problemas

3. (Informe sobre desarrollo Humano/Perú 2006, páginas 21–22).

4. CUENCA, Ricardo. Tendencias, tensiones y perspectivas de la descentralización educativa en el Perú.



- La descentralización redistribuye el poder
- La descentralización favorece la identidad regional o local
- La descentralización optimiza los recursos económicos

La educación como derecho humano requiere, de parte del Estado una atención integral y culturalmente pertinente para toda la población otorgando mayores recursos donde sea más necesario, en el inmediato plazo posible pero con un norte de largo plazo. Pero además con un norte que recupere un sentido ético, democrático y ciudadano, no es posible atender las necesidades con cortes inmediatistas. Requieren, como señala Reimers y Carneiro "el sentido, frente a lo sín sentido", puesto que la educación implica formación de personas hacia la sociedad que aspiramos, pero con reformas conjuntas del estado y de todos los sectores, ya que la educación no es la panacea de cambio del país que deseamos, sino un factor que contribuye.

Finalmente, buscamos una democracia que dialoga en la diversidad, por ejemplo: con la filosofía y la cosmovisión andina del desarrollo (Allin kawsay), que incluye el encuentro entre la racionalidad y la socioafectividad, buscando la armonía con la naturaleza y la ética.

1.2. Sin equidad, la descentralización muestra sus límites en la construcción de la democracia

La distancia entre pobres y ricos se elevó en 17 de los 24 departamentos⁵. Según el Banco Mundial, para los más pobres la inflación en el 2007 se sintió tres veces más y la riqueza se concentró en zonas urbanas.

Según el informe del diario El Comercio, el país ha crecido aceleradamente y la brecha social se ha incrementado de la misma manera. "En miles de millones, el PBI se incrementó en 32% desde el 2002. En estos años, el excedente de explotación

5. Título del diario El Comercio del 16 de enero 2009 en su sección de economía y negocios. Resumen de este importante informe, basado en información del Banco Mundial.



(utilidades) pasó de 58,7% a 65% en el PBI. En el 2007, las 1.000 empresas más rentables del país, según un análisis de la consultora Gerens, generaron valor económico por encima de los US\$5.055 millones para sus accionistas".

Sin embargo, señala El Comercio, "las zonas rurales andinas, que concentran el 73% de pobres, quedaron al margen del 'milagro peruano', así como la selva urbana y rural. Para el Banco Mundial (BM), debemos poner una lupa sobre los últimos datos de pobreza. Este organismo opina que el crecimiento generó bienestar en las zonas urbanas; pero, en el ande, donde viven 2 de cada 3 pobres extremos, la pobreza se redujo en algunos puntos decimales".

Así mismo, según El Comercio, si comparamos el gasto familiar del 10% de los peruanos más pobres con el 10% de los más ricos, veremos que la distancia entre ambos se ha elevado dramáticamente. En teoría, 1 punto de crecimiento del PBI reduce 1 punto de pobreza. Sin embargo, según el BM, el crecimiento del Perú no ha sido equitativo para todas sus regiones. Mientras que la pobreza se redujo 2,6% en la costa urbana, en la selva rural se contrajo 0,7% y en la sierra rural 0,3%. Es decir, en los años de crecimiento, la desigualdad se mantuvo firme como una roca. Peor aún, el BM indicó que el crecimiento no benefició a los pobres rurales. En esos años, el consumo aumentó para todos los niveles socioeconómicos, pero a tasas diferentes. En el sector más pobre casi no se incrementó y en los más ricos, el 6%.

Según el BM, la pobreza pudo reducirse 4 puntos más en ese período (30% más de lo que disminuyó), pero la mala redistribución evitó que la pobreza se contrajera más agresivamente.

Este Informe dramático tiene que ver con la historia peruana de exclusión y de profundización de inequidades entre sectores privilegiados y los que han sido abandonados históricamente. La gran tarea de las políticas del Estado es la construcción de un Estado que sea capaz de una mejor redistribución de la riqueza, brindar oportunidades para todos, y para ello la descentralización tiene que ser inclusiva: promover la participación, desarrollar la descentralización fiscal y desconcentrar el poder, pero para una gestión democrática en las regiones.



1.3. Construir el desarrollo humano, el reto de la descentralización

El desarrollo Humano, se basa justamente en articular las relaciones entre descentralización, democracia y desarrollo de las personas. Concibe que el desarrollo humano se retroalimenta de la política y que esta política bien entendida, implica democracia y libertad. La democracia por otro lado, se construye por las vías de la participación y deliberación, con fines concretos y componentes éticos asociados al desarrollo.

La ampliación de la libertad –el fundamento que da Amartya Sen a la democracia y al desarrollo– se debe al cambio cualitativo de la participación, que la lleva hacia la eficacia, hacia grados mayores de influencia, con mayor amplitud y con mayor actividad política.

El Proyecto Educativo Nacional señala que, el desarrollo humano constituye en rigor, el gran horizonte del país que deseamos construir; abarca y da sentido a las demás transformaciones necesarias. Su contenido es ético y está dirigido a hacer del Perú una sociedad en la cual nos podamos realizar como personas en un sentido integral. En esta noción están contemplados los ideales de justicia y equidad que resultan, a fin de cuentas, los principios que dan legitimidad a una comunidad.

Entendemos el desarrollo humano como un «proceso de expansión de las capacidades y derechos de las personas, dentro de un marco de igualdad de oportunidades, en el cual todos pueden progresar en libertad» y en el cual cada uno debe avanzar al mismo tiempo que progresan todos⁶.

En primer lugar, esta concepción de desarrollo implica una comprensión de las personas como portadoras de necesidades y de potencialidades, metas y derechos que deben ser atendidos; no sólo en lo referido a la subsistencia y a la protección,

6. PNUD Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2005. Hagamos de la competitividad una oportunidad para todos. Lima, 2005.



sino abarcando también las necesidades y capacidades de libertad, creatividad, afecto, identidad, trascendencia y sentido. Al mismo tiempo, cada peruano y cada peruana poseen facultades creativas e inventivas, aptitudes para el diálogo y la interacción con los demás.

En segundo lugar, el desarrollo implica construir un espacio para la igualdad en la diversidad: una sociedad que crece en un espacio integrador que acoge con iguales derechos y oportunidades y, al mismo tiempo, respeta las diferencias que nacen de nuestra cualidad de seres libres y autónomos, así como las diferencias colectivas, que surgen de nuestra condición de seres con historia, raíces culturales y tradiciones. En ese Perú del futuro, la unidad y la cohesión deben coexistir con la libertad individual y también con las particularidades culturales de las distintas colectividades humanas. Así, el desarrollo que merecemos consiste en erradicar la exclusión, la discriminación y la desigualdad de oportunidades fundadas en la condición socioeconómica, étnica, física, mental, de edad o de género, implica luchar contra la subordinación excluyente que sufren las otras culturas y lenguas.

En tercer lugar, el desarrollo debe ser un proceso sostenible. La satisfacción de las necesidades de hoy no debe poner en riesgo poder cubrir las demandas de las próximas generaciones. Esa sostenibilidad exige el uso racional y respetuoso de los recursos naturales. El desarrollo reclama superar en el Perú la mentalidad social depredadora, que no conoce límites cuando se trata de satisfacer el deseo de rentabilidad o las simples necesidades de supervivencia. El desarrollo será sostenible también por la capacidad para mantener los logros de bienestar que los peruanos vayamos conquistando. Por ello, es preciso dotar a las personas de recursos y capacidades, de oportunidades de participación y de facultades para decidir. En suma, habilitarlas para gobernar sus existencias individuales y colectivas sin que ello atenúe el compromiso del Estado con el bienestar de todos, sin exclusiones.

El desarrollo humano⁷ responde a un enfoque de derechos individuales y colectivos

7. Proyecto Educativo Local de Jesús Nazareno.



que reconoce el derecho de las personas a realizarse en lo individual sin renunciar a su identidad, y a participar como agente de cambio y desarrollo en la construcción del bienestar social; se supera así, la concepción de desarrollo reducida a las estructuras económicas, sociales y políticas e incorpora la dimensión “persona”, que se basa en:

- *La participación*, así la defensa de la gobernabilidad en democracia es lo que permite el desarrollo humano, ya que las libertades políticas y la participación en las decisiones que moldean la vida de los pueblos son derechos fundamentales que son parte del desarrollo humano.
- *La equidad*, implica que se garantice a todos un nivel mínimo para vivir con dignidad, reducir las brechas de inequidad que amenazan con destruir la convivencia armónica y convertirse en violencia.
- *La sustentabilidad o sostenibilidad*, que implica un uso responsable de la naturaleza y no su explotación como está ocurriendo en el mundo entero, esto además significa que el desarrollo debe ser un proceso sostenible por una parte, de la naturaleza, pero también económico, social y cultural.

El Desarrollo Regional y la Educación. Reflexiones y propuestas desde la experiencia

El presente artículo forma parte de un conjunto de reflexiones y propuestas sobre el desarrollo educativo regional y local, que venimos trabajando desde TAREA. Constituyen apuestas programáticas de la institución y se enmarcan dentro del desafío por una democratización del país con inclusión, interculturalidad, y ciudadanía, que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de todas las personas en el país. Como educadores y ciudadanos del país necesitamos mirar los procesos que enriquezcan nuestro trabajo de aula y nuestras agendas sociales, políticas y educativas



en todos los niveles de participación social y de decisión política, esto supone mirar el conjunto del país, la región, su economía, su cultura, su educación y su estrecha relación con el desarrollo. De tal manera, que podemos señalar el tipo de relación que guarda la educación con el desarrollo.

Si nos preguntáramos ¿qué significa desarrollo para nosotros? ¿A qué conceptos haríamos referencia? Estoy seguro que son muchas las ideas que se nos ocurren. Para poder comprender mejor la evolución de la noción de desarrollo es necesaria una revisión histórica de los distintos enfoques y modelos que se han dado al respecto y cuál es el impacto que ha tenido o está teniendo en las sociedades, ya que está estrechamente vinculado a cómo se han imaginado el futuro de las sociedades en general en un tiempo y espacios específicos.

La noción de desarrollo evoluciona fundamentalmente luego de la segunda guerra Mundial, así se han dado diversos modelos interpretativos, mencionaré algunos: el primero es el modelo de crecimiento económico (1945), que planteaba que la meta principal para lograr el progreso de los pueblos es lograr el crecimiento económico, cuya principal medida es el PBI, que coloca en un lado a los países desarrollados y subdesarrollados, y comprendía a la persona como capital humano, esto generó que se plantearía para América Latina, *la teoría de la dependencia y el desarrollismo*. Este modelo fue cuestionado, porque a pesar del crecimiento económico, la pobreza, la desnutrición y el desempleo iban en aumento, y se plantea *la teoría de la redistribución y satisfacción de necesidades básicas*, (1970) que en lo fundamental mostraba los límites del crecimiento, para lograr una distribución equitativa y la satisfacción de necesidades humanas y los beneficios del crecimiento.

Estos modelos muestran sus límites para lograr una mayor democracia, crecimiento económico, equidad, protección del planeta, más aún la posibilidad de lograr un desarrollo que posibilite el florecimiento de la diversidad cultural y el equilibrio de la relación hombre-naturaleza, por ello



desde las Naciones Unidas se promueve *el modelo del desarrollo Humano y desarrollo sostenible* (1990) en base a dos autores: Manfred Max Neef que concibe el "desarrollo a escala humana" y Amartya Sen que considera que al desarrollo humano como: "el proceso de ampliar las opciones de las personas, brindándoles mayores oportunidades de educación, atención médica, ingreso y empleo, en un espectro total, desde entorno físico en buenas condiciones hasta libertades políticas y económicas", colocando en el centro del desarrollo a la persona humana.

Este concepto nos lleva a concebir a la educación como derecho humano y a ubicar a la educación como factor de desarrollo nacional, regional y local, así la educación se convierte en una fuerza impulsora del desarrollo cuando está vinculada a políticas de desarrollo general, por ello la necesidad de tomar decisiones sobre el tipo de sociedad que queremos construir y sobre el tipo de educación que queremos. Estas relaciones las encontramos con sus propias especificidades en el Acuerdo Nacional, el Proyecto Educativo Regional, el Proyecto Educativo Nacional, el Plan de desarrollo concertado Regional de Ayacucho y a nivel local en el Proyecto Educativo Local del distrito Jesús Nazareno, que conciben la educación y el desarrollo como una unidad y con una perspectiva de desarrollo humano y sostenible.

1.4. Visión del desarrollo del Allin kawsay

El Allin Kawsay, está compuesto por los términos: 'Allin', que es 'buenísimo', 'magnífico', 'espléndido' y el 'Kawsay', que es 'vida' o mejor aún 'existencia' 'espléndida existencia'. 'sumaq kawsay'. Vivir bien, cuestiona una forma de vida basada en la extracción y transformación de la naturaleza, tampoco es sólo pensar en los ingresos per cápita sino tiene que ver con vivir la identidad cultural, de armonía entre nosotros, con la madre tierra y la naturaleza. Viteri Gualinga⁸ señala

8. VITERI GAULINGA, Carlos. Visión indígena del desarrollo en la amazonía. <http://www.indigenas.bioetica.org/nota10.htm>



que "...los elementos que condicionan el sumaq kawsay' como son el conocimiento, los códigos de conducta éticas y espirituales en la relación con el entorno, los valores humanos, la visión de futuro".

El Allin kawsay, se inicia con el Allin Ruay, o 'hacer bien' aquello que tienes pensado, sentido o planificado, que tiene el acento de hacerlo bien. Así mismo se identifica el Allin kawsay con los principios del Allin yachay o que significa saber bien o pensar bien que se relaciona al acto de construcción de los saberes y el Allin munay o 'sentir bien o querer bien'. Estos principios interactúan permanentemente y contienen la filosofía andina del desarrollo basado en una relación armoniosa con el medio, con la naturaleza. Frente a una concepción depredadora del desarrollo, el Allin kawsay se convierte en una alternativa para repensar nuestros esquemas "desarrollistas", agresores, para colocar el diálogo intercultural en la perspectiva de progreso, que oriente a nuestras autoridades, políticos y comunidad en general a "salvar nuestro planeta", que implica construir un espacio para la igualdad en la diversidad y de carácter sustentable. En suma, personas que gobiernan sus existencias individuales y colectivas sin que ello atenúe el compromiso del Estado con el bienestar de todos y sin exclusiones.

1.5. Lo local como espacio de deliberación y construcción del desarrollo

Otro aspecto es lo local, si bien en ese sentido contamos con diversas formas de entenderlo: asociado a la comunidad, al territorio de un Municipio provincial y/o distrital, sin embargo, se lo podría definir como el espacio donde "los habitantes que participan de ese territorio pueden tener intercambios cotidianos, aunque no necesariamente lo hagan"⁹; "lo local es un espacio de inscripción de la globalidad a la vez que es instancia de reproducción de la realidad social"¹⁰.

En ese sentido podemos afirmar que es el espacio distrital y/o provincial, sobre el

9. Desgrabación editada de la conversación sobre el tema, sostenida con integrantes de la Fundación SES (Sustentabilidad, **Educación**, Solidaridad) el 19 de octubre de 2001, en Buenos Aires.

10. AROCENA, José. Los paradigmas del desarrollo y lo local.



cual se configuran las relaciones socioculturales, además de ser el espacio sobre el cual hay un intercambio permanente de las personas, se encuentran el hogar, los vecinos, los amigos, la escuela, la posta médica. Es decir hay una relación directa de las personas entre su vida cotidiana y la presencia del Estado y es que atiende temas como predio, seguridad, limpieza, deportes, cultura, etcétera. A su vez, la dinámica con la que los ciudadanos se relacionan con el Municipio, los recursos, la producción, la historia, la economía, las relaciones sociales de cada espacio local configuran una identidad propia.

El desarrollo local, para Nerio Neirotti y Margarita Poggi es concebido como un desarrollo humano o “a escala humana”, en un ámbito con posibilidades de interacción cotidiana entre los distintos actores, constituyendo un medio de resguardo de la identidad y bienestar en el marco de un proceso creciente de globalización.

- Lo local es el espacio de reproducción de la calidad de vida a la vez que espacio de articulación de tres tipos de economía: la empresarial (de mercado), la pública (de desarrollo de la sociedad) y la economía del trabajo o popular (orientada a la satisfacción directa de necesidades).
- Es también el espacio de constitución de nuevos sujetos políticos, en tanto tomadores de decisiones públicas locales, y de ejercicio de los derechos y deberes ciudadanos.
- Lo local es el espacio de articulación de la diversidad y de búsqueda consensuada de soluciones específicas¹¹.

1.6. El desarrollo local y la educación: Articulación con el Plan de Desarrollo Local

Mucho se ha discutido esta relación, respecto a si la educación aporta al desarrollo local y regional. Sobre este punto algunos plantean que no es posible el desarrollo

11. Nerio Neirotti y Margarita Poggi. Alianzas y estrategias en proyectos de desarrollo educativo local. La enumeración es nuestra.



sin la educación y que ésta es determinante. Al respecto debemos señalar que la educación es un factor imprescindible, juntos a otros (salud, vivienda, empleo, etcétera), que aportan al desarrollo local, están relacionados, interactúan y son interdependientes, en ese sentido las políticas tienen que ser pensados integralmente. Para José Luis Coraggio *"Hoy una sociedad desarrollada es básicamente una sociedad que aprende, una sociedad que innova o que consolida sus mejores tradiciones, una sociedad que ve oportunidades o que crea oportunidades, una sociedad que en su mismo funcionamiento integra y desarrolla las capacidades de sus miembros. Hablamos de desarrollo humano... Por ejemplo: el desarrollo del gobierno municipal incluye no sólo que resuelva su problema fiscal, cubriendo sus gastos con recaudaciones adecuadas e incluso estructurando gastos e impuestos con criterios redistributivos a favor de las mayorías, sino que se democratice, que se desclientelice, que se vuelva participativo, que haya un proceso de aprendizaje de toda la población en materia de ciudadanía"*¹².

Esta relación la entendemos como una dinámica social, política, cultural y educativa en la que se involucran un conjunto de actores sociales que reconocen la necesidad de comprometerse y construir en espacios locales una educación buena, equitativa y pertinente para su zona. Desde esta perspectiva asumen la importancia de la educación como derecho, conjugándose tanto la iniciativa de la ciudadanía como la de las autoridades estatales, a estas últimas les compete velar por el cumplimiento de los derechos de la ciudadanía.

Sin embargo, a pesar de que existe un consenso, en que no es posible el desarrollo humano sin la educación, lo que se ha hecho al respecto es insuficiente. En ese sentido, para reflexionar, se deben tener en consideración los siguientes componentes:

- **Educación como responsabilidad del estado y como derecho** que

12. Desgrabación editada de la conversación sobre el tema, sostenida con integrantes de la Fundación SES (Sustentabilidad, Educación, Solidaridad) el 19 de octubre de 2001, en Buenos Aires. Trabajos del expositor relacionados con estos temas, pueden encontrarse en el sitio www.fronesis.org



garantice el acceso y la permanencia de una educación básica de calidad que promueve igualdad de oportunidades, es decir, afirmamos una educación pública gratuita y buena para todos, que se cumpla de manera efectiva. En el país no se ha financiado adecuadamente la educación pública asignando solamente el 3% del PBI, cuando la meta según las políticas y normas nacionales debe alcanzar el 6%, esto se ve reflejado en políticas que no han logrado la mejora en los aprendizajes de los estudiantes.

- **La construcción de un proyecto educativo local participativo**, articulado a los planes nacionales y regionales. Se requiere que se diseñe un Plan Educativo Local con la participación amplia y que aliente el empoderamiento de los actores locales, para que se establezcan núcleos que diseñen estrategias para el desarrollo de una buena educación y pertinente a la realidad local. Pero en ese proceso es importante no perder de vista la relación del Plan educativo local con las políticas educativas regionales y nacionales. Así se requiere una permanente relación entre las aspiraciones locales, regionales y nacionales.
- **La construcción de una sociedad educadora**, el desarrollo educativo se orienta a construir una comunidad educadora desde una perspectiva integral e intersectorial.
- **El tejido de redes sociales**, participación ciudadana que promueva la equidad en el ejercicio del poder y representación política y social cualquiera sea su condición social y de género.
- **Contribuir en la mejora de la educación**, a través de una atención intersectorial y con funciones compartidas entre el Gobierno Nacional, Regional y Local.

Hay que buscar también la articulación de la educación con el Plan de Desarrollo Concertado, ya que éste refleja la voluntad política del Gobierno Municipal de



consolidar un modelo de desarrollo, para insertarse adecuadamente a los retos del contexto, demandas de la sociedad civil y afrontar con éxito a los procesos de globalización y descentralización. Cuando hablamos de esta articulación es necesario precisar la coherencia entre la visión de desarrollo local y cómo la educación contribuye a lograr esa visión, en la perspectiva de renovar la infraestructura, mejorar las condiciones y calidad de vida de la población.

El fundamento central de los procesos de desarrollo local, lo constituye la participación ciudadana. Gracias a ella, la comunidad en general es actor y se siente parte de los procesos de cambio. El desarrollo local es viable en la medida en que la población participa, ya que la ciudadanía siente y conoce a diario los problemas y potencialidades. En ese sentido Los Consejos de Coordinación Local, los Consejos Participativos Locales de Educación, los Presupuestos Participativos, las redes educativas, son espacios y oportunidades para acercar el estado a la población y viceversa.

Esta relación es fundamental ya que nos permitirá:

- Organizar y coordinar esfuerzos de los actores en una localidad, generando compromisos y aportes en función de una Visión de Desarrollo Local Compartida.
- Por otro lado, nos permite mejorar la orientación del gasto y de la inversión para el logro de los objetivos estratégicos de desarrollo.
- Enfrentar la lucha contra la pobreza de manera directa y articulada donde la salud, la educación, la infraestructura, la seguridad ciudadana, los transportes, se integran en un esfuerzo conjunto para concretar una visión de desarrollo compartida y de lucha contra la pobreza.

1.7. Marco Político Normativo

Existe un marco político supranacional que establece diversos niveles de gestión, en este caso, el PEL de Jesús Nazareno nos presenta un cuadro haciendo referencia a las políticas internacionales.



Marco legal	Referencia
Convención sobre los Derechos del Niño. La meta de Educación para Todos	Acerca de la necesidad de cooperación internacional para la realización del derecho a la educación.
Los Objetivos de Desarrollo del Milenio	Plantean el acceso completo a la educación primaria gratuita, obligatoria y de buena calidad para el año 2015 (objetivo 2) y la promoción de la paridad de género para el año 2005 (objetivo 3).
La Conferencia Mundial sobre Educación para Todos	Celebrada en Jomtien (Tailandia) en 1990, ciertamente "movió" el lenguaje de las obligaciones de derechos humanos "hacia" una futura responsabilidad en torno a la educación básica.
El Marco de acción de Dakar sobre la educación para todos.	Adoptado en el Foro Mundial sobre la Educación, celebrado en Dakar en el año 2000.

Leyes que plantean el desarrollo educativo local y regional

A continuación se presentan las diversas leyes que han dado legitimidad a los procesos de desarrollo educativo local y regional. En el anexo podrán encontrar el detalle de cada una de ellas que recomendamos sean reflexionadas y difundidas.

- Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867
- Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972
- Ley General de Educación N° 28044



Documentos y experiencias para ampliar la reflexión

El Consejo Nacional de Educación y la construcción del Proyecto Educativo Nacional

Gran parte de la década del 80 y del 90 diversos estudiosos e instituciones planteaban la necesidad de construir un Proyecto Educativo Nacional. Sobre todo después de las experiencias de un Plan Educativo Nacional en la época del Gobierno de Velasco que no se concluyó. Fue en el Gobierno de Valentín Paniagua, donde se creó el CNE, que establece el cimiento para la construcción del Proyecto Educativo Nacional. El Proyecto Educativo Nacional representa, el cumplimiento de la 12º Política de Estado del Foro del Acuerdo Nacional; especificando un conjunto consistente de políticas y medidas concretas que apuntan a mejorar la educación del país.

El Consejo Nacional de Educación (CNE) se creó por Decreto Supremo 007-2002-ED el 1º de marzo de 2002 que fue modificado posteriormente por el Decreto Supremo 010-2002-ED del 15 de marzo de ese mismo año. La Ley General de Educación N° 28044, promulgada en julio del 2003, garantizó su estabilidad y ratificó sus funciones principales:

- Promover la concertación entre el Estado y la sociedad civil en la formulación, el seguimiento y la evaluación del PEN, las políticas y los planes educativos a mediano y largo plazo.
- Opinar de oficio en asuntos concernientes a la educación; y
- Promover y vigilar los acuerdos y compromisos a favor del desarrollo educativo nacional.

El primer Presidente del CNE fue Ricardo Morales Basadre que presidió la Comisión de Consulta Nacional Puertas Abiertas en el año 2001, más adelante lo sucedió Patricia Salas y actualmente el presidente es Andrés Cardó Franco. El rol del CNE ha sido desarrollado de una manera efectiva y congregó a un equipo interesante de trabajo proveniente de distintas canteras, ya que la necesidad de construir el Proyecto Educativo Nacional fue recogida de distintos foros de discusión, de especialistas y desde la Ley General de Educación anterior que planteaban la necesidad de contar con políticas educativas de largo plazo.

Algo que destaca de la actuación del CNE es la relación permanente con las regiones y sus iniciativas en la construcción de los proyectos educativos regionales y recientemente en la construcción de los proyectos educativos locales, es gracias a esa estrategia utilizada que logra legitimidad, y se convierte en referente en las diferentes regiones.



El Proyecto Educativo Nacional ha sido debatido en las 26 regiones del país, en articulación con los procesos de elaboración de sus Proyectos Educativos Regionales. Para lograr este resultado han participado maestros, autoridades regionales educativas, padres de familia, empresarios, líderes de opinión, organizaciones de la sociedad civil, etcétera.

El Proyecto Educativo Nacional

El CNE, definía al Proyecto Educativo Nacional como:

- Propuesta de política de Estado al 2021 que abarca tres períodos de gobierno.
- Amplio acuerdo que debe expresar las principales aspiraciones de la sociedad peruana respecto al sentido y la función que deberá tener la educación a largo plazo en el desarrollo del país.
- Se concreta en una matriz de políticas educativas y las desarrolla.

Señalaba así mismo que era importante porque:

- Es una propuesta de cambio, de ruptura con un pacto implícito de discriminación y mediocridad. Supone un nuevo contrato social.
- Compromete a todo el Estado para articular en un solo esfuerzo nacional la diversidad de planes y programas que tienen que ver con la educación.
- Su implementación requiere un cambio integral de la educación, donde la equidad es un componente transversal, para los cambios en la institución educativa, la gestión, el financiamiento, etcétera.

Como parte de ese proceso, por ejemplo, a la fecha se han realizado tres encuentros regionales donde se discutieron conjuntamente con las agendas nacionales las agendas regionales.

Aportes del Proyecto Educativo Nacional.

Para el Consejo Nacional de Educación (CNE) sus logros más significativos han sido¹³:

- La elaboración del Proyecto Educativo Nacional (PEN), que fue el encargo más importante que recibió el Consejo, y que fue aprobado como política de Estado en enero del 2007. En su proceso de elaboración, se optó por dialogar y unificar criterios entre

13. CNE Balance y Perspectivas 2002 . 2008.

- 
- distintos sectores, y con él se asumió un compromiso con la reforma de la educación.
 - La creación de un espacio público en el ámbito educativo, un lugar de encuentro y articulación entre el Estado y la sociedad. Esto ha sido posible con la contribución del CNE que involucra, además, al Ministerio de Educación y a distintos organismos y niveles del Estado, los gobiernos regionales, organizaciones de la sociedad (sindicato magisterial, estudiantes, gremios empresariales y otros, universidades, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales, personalidades, etcétera), y a instancias de la cooperación internacional.
 - El fortalecimiento de un movimiento por el cambio de la educación, resultado relevante gracias a la creación de este espacio público, constituido por actores estatales y privados, y donde se puede ver a fuerzas sociales y políticas movilizadas y comprometidas por el cambio en la educación peruana. Junto con la elaboración del PEN, representa uno de los principales logros del trabajo de estos seis años de vida institucional.
 - El buen hábito de evaluar las políticas. Obedeciendo al mandato de opinar de oficio sobre asuntos y procesos de relevancia de la educación en el país, el CNE se ha manifestado en diversas circunstancias y coyunturas, siempre en el afán de forjar consensos a favor del cambio en la educación. Se han emitido numerosos pronunciamientos, opiniones técnicas a solicitud del MED o del Congreso, y recomendaciones técnicas.
 - El impulso a la ejecución del PEN es ahora el desafío principal del Consejo en su próximo periodo (2008-2014), alentarla, colaborar y supervisarla en todas las instancias de gobierno, fomentando simultáneamente a la creación de una ciudadanía informada, responsable y demandante de derechos educativos —de manera individual o a través de sus diferentes organizaciones— para sus hijos y en general para todos los peruanos.

A continuación se presentan las agendas priorizadas en diferentes encuentros

Agenda priorizada de políticas educativas por las regiones en el Encuentro CNE 2007

- Atención a la primera infancia con financiamiento oportuno.
- Desarrollo de capacidades de los docentes mediante asistencia técnica.
- Reforma de las instancias de gestión.
- Fortalecimiento e institucionalización de los COPARE.
- Curriculo regional.
- Educación y medio ambiente.



Agenda priorizada de políticas educativas

IV Encuentro de Regiones 2008

Conclusiones y acuerdos Lima, 23—24 de Octubre de 2008

1. Transformar los PER en programas y proyectos ejecutables y asegurar su financiamiento.
2. Transferir los recursos y la gestión de los programas nacionales a las regiones, garantizando además las transferencias presupuestales a los GR vinculadas a sus nuevas funciones.
3. Reestructurar los sistemas de gestión educativa regional, a favor de un modelo de gestión participativo, articulado entre distintos niveles de gobierno e instancias educativas, centrado en la escuela, cultural y geográficamente pertinente.
4. Articular los diversos procesos de implementación del PER y entre las distintas instancias y niveles de gobierno y sectores, fortaleciendo los sistemas regionales de planificación y monitoreo, y apoyando la toma de decisiones en sistemas de información.
5. Fortalecer las capacidades locales (equipos técnicos y profesionales) para la gestión, formulación e implementación de Proyectos de Inversión Pública (PIP) y otros proyectos que se desprendan del PER, así como la debida asistencia técnica para determinados procesos.
6. Fortalecer e institucionalizar los COPARE, COPALE y CONEI, como instancias de participación, vigilancia y concertación, dándoles recursos, articulándolas con otras instancias de participación y con el CNE, y enfocándolas a la formulación e implementación del PER, y a su difusión al conjunto de la sociedad regional.
7. Adecuar la normatividad actual a las necesidades de implementación de los PER, para favorecer el fortalecimiento de los COPARE, la renovación del personal de las instancias de gestión, la diferenciación de las competencias de los diversos niveles de gobierno y su articulación efectiva.
8. Formular diseños curriculares regionales diversificados y articulados al DCN e instalar sistemas regionales de medición de la calidad para evaluar regularmente los avances en su aplicación.

COMPROMISOS A NIVEL MACRO REGIONAL

1. Incrementar el presupuesto de inversión para el sector educación a partir de las juntas interregionales, compartiendo experiencias en financiamientos destinados al ahorro o racionalización, eficiencia y eficacia de los recursos.
2. Constituir una Plataforma para el intercambio de experiencias exitosas en la



planificación y la gestión de los proyectos de inversión, incluyendo la elaboración de un banco de proyectos macro regionales.

3. Consensuar una propuesta macro regional de un nuevo modelo de gestión educativa a través de las juntas interregionales, en el marco del análisis, debate y validación de la LOF desde las regiones.
4. Constituir equipos técnicos macro regionales y de oportunidades conjuntas de asistencia técnica, formando redes de interaprendizaje a través de diversas estrategias que permitan compartir experiencias, incluyendo una red virtual.
5. Identificar y atender necesidades de formación comunes y diversas, a través de convenios intergubernamentales, considerando las particularidades de cada proceso.
6. Establecer agendas y acuerdos macro regionales, institucionalizando los espacios de diálogo, haciendo amplia difusión de los PER a través de los medios de comunicación regionales y promoviendo la incidencia nacional a través de las juntas interregionales.

COMPROMISOS A NIVEL NACIONAL

1. MED: Brindar asistencia técnica vinculada a las necesidades de las regiones y transferir programas de la mano de una propuesta regional, incluyendo recursos; recuperación y acreditación de los saberes tradicionales de las poblaciones regionales en ciencia y tecnología; normativa que incentive el cese y la renovación de personal; generar datos para configurar un sistema —de información estadística desagregada— más completo y eficiente.
2. ANGR: Elaborar y concertar propuesta regional de formación docente continua y solicitar la transferencia de los programas nacionales; Incidencia política para transferencia de recursos ante PCM, CNE: Sistematizar las experiencias exitosas y difundirlas para inspirar al conjunto de regiones; y propiciar espacios de diálogo interinstitucional e intergubernamental; consensuar con las regiones prioridades de inversión y en función a ello realizar las transferencias.
3. PCM: Promover un Consejo de Ministros descentralizado donde se aborde las prioridades de política educativa nacional y regionales.
4. MEF: Asignaciones presupuestales de acuerdo al requerimiento de las regiones dando prioridad a educación y salud; ampliar el gasto corriente, sobre todo bienes y servicios; priorizar inversión en desarrollo humano.
5. MEF y MED, deben ser entes mediadores entre el gobierno central y las regiones.

Capítulo II

SENTIDO Y COMPONENTES DEL PROYECTO EDUCATIVO LOCAL

"Para formar un hombre más un hombre,
más otro hombre, total, en suma, un pueblo,
estoy sumando vértebra más vértebra,
rama más rama, pétalo más pétalo".

Alejandro Romualdo

- *Dicen que eso del PEL es para municipalizar la educación*
- *¡Sí! Eso es privatización. ¡Ahí está la experiencia de Chile!*
- *Sí. Y vamos a perder la estabilidad laboral*
- *Nos van a "vender" a la municipalidad*
- *Se pierde la gratuidad de la educación de los más pobres*
- *La verdad, yo tengo dudas... no sé*
- *¡Es que quieren utilizarnos!*
- *Para mí eso es "letra muerta" sino veamos lo del PEN y del PER. No pasa nada...*
- *Pero, ¿hasta cuándo otros van a decidir por nosotros? ¿acaso no tenemos derecho a decidir, a participar?, ¿y los padres?, ¿y los alumnos?*



2.1. Qué es el PEL

Desde una perspectiva amplia, podemos entender el Proyecto Educativo Local (PEL) como un acuerdo, un pacto social, y compromiso a nivel local sobre el tipo de educación que se espera en un distrito o provincia, definiéndose cómo en cada jurisdicción se van a concretizar los Lineamientos de Política Educativa Regional que se adoptaron en el Proyecto Educativo Regional (PER) desde la atención a las necesidades, intereses y expectativas de la población. En ese sentido es, también, proceso de participación de actores socioeducativos.

Desde una perspectiva más específica, el PEL es un instrumento concertado de gestión/ planificación educativa, que tiene carácter estratégico en tanto establece la visión y políticas, los objetivos y programas para el mejoramiento de la educación en el ámbito del distrito o provincia para un período de largo plazo.

Es por eso que el PEL, en tanto instrumento con un horizonte temporal fijado en el largo plazo, (aproximadamente diez años) es de naturaleza abierta, pues debe responder de manera flexible y oportuna a las condiciones y cambios del contexto así como a la dinámica socioeducativa, puesto que su misma puesta en marcha va configurando los cambios y condiciones del contexto. Esto no quiere decir que se pueda cambiar a cada instante relativizando así la vigencia de los objetivos formulados de manera participativa.

2.2. Por qué es necesario contar con un PEL

La principal razón para que una provincia o distrito tenga un proyecto educativo local es que el Estado tiene la obligación de brindar a los niños y niñas de todo el territorio nacional una educación gratuita de calidad que respete la diversidad cultural de nuestros pueblos. Esto es un derecho consagrado en la Constitución, la Ley General de Educación (LGE), el Proyecto Educativo Nacional (PEN), el Plan Nacional de Educación para Todos (PNEPT) y otras normas legales.

Es en esta perspectiva que tanto la Ley de Bases de la Descentralización y la Ley de



Gobiernos Municipales, asignan un rol a los gobiernos regionales y locales en la educación para que a través de las funciones compartidas con el Gobierno Central, puedan garantizar este derecho ya que el “patrón centralista, generador de grandes desigualdades, ha sido incapaz de reducir o compensar debidamente las desigualdades de oportunidades en materia de educación, tanto las vinculadas a factores geográficos, como sociales o económicos, así como para la atención de la población con necesidades educativas especiales”¹⁴.

De manera más concreta, puede decirse que es necesario que un distrito o provincia debe contar con un PEL porque:

- Propone cambios educativos desde la realidad local (contextualización de la educación).
- Permite consensuar un norte de la educación que queremos.
- Permite atender la diversidad y asegura que todos y todas logren buenos aprendizajes.
- Permite trabajar de manera ordenada, planificada.
- Permite articular espacios: Institucional, local, regional y nacional.

Otra razón para ello es que el PEL contribuye a la formación y fortalecimiento de la ciudadanía:

- Al promover el ejercicio ciudadano, al movilizar a todos para decidir el tipo de educación que se quiere, desde un enfoque participativo en el proceso de formulación.
- A través de la implementación de la propuesta educativa en todas y cada una de las instituciones educativas.
- Al promover la participación en la gestión de programas y proyectos así como de la vigilancia y rendición de cuentas transparente de los resultados.
- Desde la creación e innovación para articular espacios de crecimiento y participación para todos y todas.

14. MALPICA FAUSTOR, Carlos. La Descentralización de la Educación en el Perú: Aspectos conceptuales, marco normativo del proceso y análisis de las experiencias. Seminario sobre Descentralización de la Educación. (Buenos Aires, Argentina, julio de 2003).

2.3. Relación del PEL con el desarrollo local

Existe y es evidente la relación entre educación y desarrollo. A fin de cuentas el desarrollo lo hacen las personas desde sus capacidades y proyecciones ejerciendo una ciudadanía plena. Dice Amartya Sen que "El desarrollo requiere de la eliminación de importantes fuentes de la ausencia de libertad como son: pobreza y tiranía, oportunidades económicas escasas y privaciones sociales sistemáticas, falta de servicios públicos, intolerancia y sobre actuación de estados represivos. [y continúa más adelante] La libertad es esencial para el proceso del desarrollo por dos razones diferentes:

- 1) *La razón evaluativa:* La valoración del progreso debe hacerse principalmente en términos de si las libertades que la gente tiene mejoran.
- 2) *La razón efectividad:* La consecución del desarrollo está completamente subordinada al libre albedrío de la gente"¹⁵.

A partir de este punto de vista, y de manera concreta puede decirse que mientras el Plan de Desarrollo Concertado contiene la Visión de desarrollo local y las Políticas sectoriales, en el PEL se fijan la Visión Educativa, así como las políticas específicas del sector necesarias para desarrollar la visión de desarrollo local.

La articulación de ambos debe hacerse visible en la evaluación de los logros educativos y su impacto en el desarrollo local.

Por otra parte, el articular el PEL con el desarrollo local permite:

- Desplegar una sociedad educadora democrática, inclusiva e intercultural.
- Incorporar las potencialidades tanto de recursos como del aparato productivo de la comunidad en la educación.
- Valorar la cultura local y ponerla en diálogo con el contexto regional, nacional e internacional.

15. SEN, Amartya. El desarrollo como libertad.

<http://www.ine.gob.mx/ueajel/publicaciones/gacetas/245/amartya.html>



2.4. Planificación y horizonte temporal

Toda planificación se hace con un horizonte temporal.

El pensamiento estratégico contempla por eso tres horizontes temporales:

- Largo Plazo.
- Mediano Plazo.
- Corto Plazo.

La metáfora que representa este planteamiento es el del viaje prolongado. Los planes de largo plazo se identifican con el destino final, el mediano plazo, se identifica con los lugares de la ruta en los que vamos a hacer escalas para renovar nuestro equipo, recuperar energías y reajustar nuestro plan de viaje si es necesario, y finalmente los planes de corto plazo son las hojas de ruta entre etapa y etapa del viaje.

Por lo general se considera que un plan es de largo plazo cuando su vigencia es de diez o más años. En el mediano plazo se encuentran los planes que tienen una duración máxima de cinco años, puesto que las condiciones del contexto van cambiando.

Un PEL es un plan de largo plazo en razón a que se orienta al logro de cambios profundos en la concepción de la educación, la manera en que se educa y cómo se gestiona esa educación. Sin embargo es necesario pensarlo en el mediano y corto plazo en vistas a su implementación. Veremos en el capítulo cuatro la articulación de estos horizontes temporales.

2.5. Quiénes deben participar

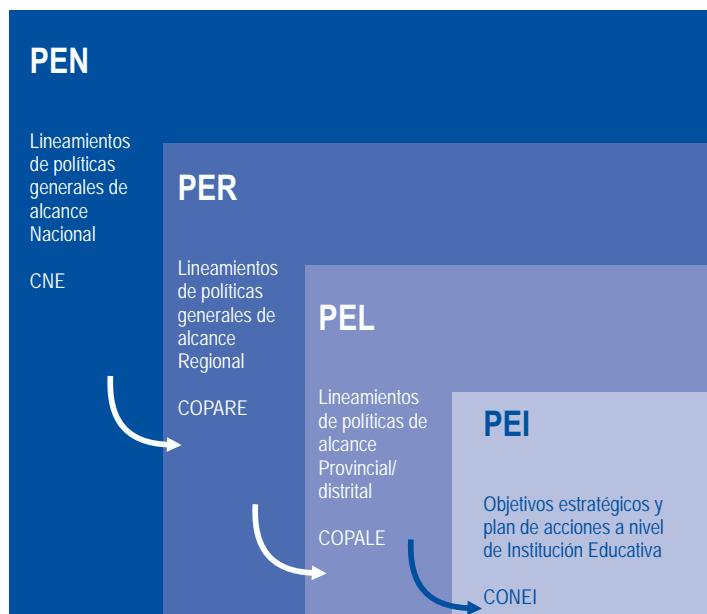
Según el artículo 82 de la Ley Orgánica de Municipalidades, es responsabilidad del Gobierno Local «Diseñar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo de su jurisdicción, en coordinación con la Dirección Regional de Educación, las Unidades de Gestión Educativa, según corresponda, contribuyendo en la política educativa regional y nacional con un enfoque y acción intersectorial».

Así, quienes deben participar tanto en la formulación ejecución y vigilancia del PEL son:

- El Gobierno Local.
- La UGEL.
- Los docentes.
- Los padres de familia.
- Los estudiantes.
- Los dirigentes y líderes comunales.
- Las instituciones del Estado y la Sociedad Civil.

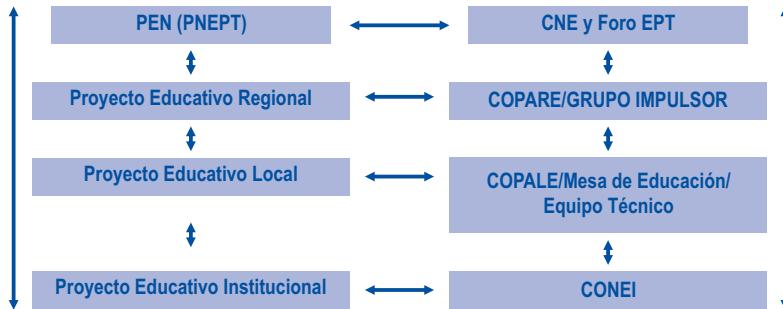
2.6. Articulación con el PEN, los PER y los PEI

El PEL se articula con el PEN, el PER y los PEI a nivel de ejes y objetivos estratégicos compartiendo la esencia de las propuestas de cambio contenidas en las políticas de lo más general a lo particular tal como se muestra en el gráfico siguiente.





¿CÓMO SE ARTICULA A LAS POLÍTICAS NACIONALES, REGIONALES Y LOCALES?



2.7. Componentes

Puede haber diferentes maneras de estructurar un PEL, pero todas ellas no dejan de tener tres componentes fundamentales que enumeramos a continuación:

- Componente de Diagnóstico Prospectivo.
- Componente Propositivo.
- Componente Operativo.

La lógica que articula estos componentes es la misma que se tiene cuando se prepara un viaje: tenemos que saber dónde nos encontramos, dónde deseamos llegar y qué faremos para que nuestra travesía sea satisfactoria.

COMPONENTES DEL PEL	TRAVESÍA
Componente de Diagnóstico Prospectivo	Dónde nos encontramos, cuál es nuestro “punto de partida”.
Componente Propositivo	A dónde deseamos llegar.
Componente Operativo	Qué debemos hacer, cómo podremos llegar a alcanzar lo que nos proponemos.



Veamos ahora al detalle cada uno de los componentes

a) Componente de Diagnóstico Prospectivo

Este componente tiene la finalidad de fijar una lectura de la realidad educativa y general del distrito o provincia, que servirá como punto de partida para el proyecto. Supone la identificación de la situación educativa del distrito, que comprenda las carencias, las potencialidades y el espacio que se atiende, que evidencian la brecha entre la situación inicial y una deseable de alcanzar.

En ese sentido, el diagnóstico visto como lectura de la realidad, tiene como característica central, la de ser socialmente compartido puesto que cada persona, cada organización, cada institución tiene una particular lectura de la realidad, no tanto en lo que es identificación de problemas y necesidades sino principalmente en la jerarquización y priorización de ellas, puesto que en función de éstas es que se realiza la toma de decisiones. Hay que decir además que el diagnóstico no nos da un conocimiento absoluto de la realidad, es una interpretación que hacemos de la misma, expresa y se basa en un conocimiento crítico del contexto que se ha dado en el país, la región y el distrito, para ello es necesario, cuestionarlas y profundizarlas para que podamos actuar en el ámbito local.

En ese sentido tenemos como referente los avances significativos en torno al Proyecto Educativo Nacional, el Proyecto Educativo Regional así como las diversas agendas nacionales, locales e internacionales.

Otro aspecto a tener en cuenta es el enfoque que le demos al diagnóstico. Un diagnóstico, una lectura de la realidad puede hacerse de dos formas: diacrónicamente o sincrónicamente. Es decir desde la comprensión dinámica del desarrollo histórico o de manera estática en un momento específico, como una fotografía instantánea.



Sea cual sea el enfoque que adoptemos, en la construcción del diagnóstico, debe contemplarse:

- Una reseña histórica—geográfica del distrito o la provincia.
- Datos importantes referentes a la población, la situación socioeconómica, cultural y de salud; situación de la niñez y la adolescencia, ejercicio de derechos y además de todos aquellos aspectos que se consideren importantes.
- Datos de la situación educativa: Cobertura, logro educativo, acceso oportuno, inclusión, equidad, entre otros.
- Identificación y caracterización de la problemática educativa: ¿qué aprenden los niños y niñas?, ¿es el currículo pertinente a su realidad?, ¿qué pasa con los docentes?, ¿y la gestión?, ¿cuáles son los roles de los actores sociales?, ¿qué condiciones de educabilidad hay en la familia, la escuela y la comunidad?.

Mucha de esta información ya existe y está disponible y deberá ser acopiada, corroborada y complementada. Volveremos a ver este aspecto en el capítulo referente a los procesos de formulación del PEL.

b) Componente Propositivo

Es quizás el más substancial del PEL, puesto que en él se fijan las aspiraciones educativas en la perspectiva de una visión de desarrollo que se centra en las personas, en el bien común, en el "Allin kawsay" como propuesta de cambio frente a la situación insatisfactoria de la realidad. Por ello en este componente es que se consideran la visión educativa, los objetivos estratégicos y resultados.

La Visión Educativa

La Visión supone algo más que una idea de lo que se quiere lograr en el futuro. Se



trata de una imagen mental sobre el futuro posible, como la percepción de un futuro realista, creíble y atractivo. Supone la confianza que tienen las personas en que puede ser alcanzada, el creer firmemente en la viabilidad del sueño compartido.

Construir la visión implica un proceso conjunto de prospección, es decir de imaginación de la educación que queremos para el distrito en un periodo determinado de largo plazo, en cuya formulación es necesario tomar en cuenta lo que se plantea en las políticas nacionales y regionales.

Objetivos Estratégicos y Resultados

Los objetivos expresan los cambios que queremos generar en la educación del distrito, no son actividades. "Los objetivos estratégicos permiten fijar con precisión lo que se debe lograr en el mediano, o largo plazo, para alcanzar la visión en el marco de las propuestas que se han formulado teniendo en cuenta la realidad de la que se está partiendo. Por ello deben formularse de manera clara y realista"¹⁶.

Son políticas porque articulan las propuestas de cambio educativo, que orientarán las decisiones a nivel local. Estas grandes orientaciones expresan la voluntad concertada con los actores para orientar las decisiones locales hacia un objetivo, para ello se debe expresar: un sentido, contenidos, institucionalidad y legitimidad social.

Los resultados expresan taxativamente lo que se desea alcanzar así como la fecha en que se piensa lograr. Ellos en su conjunto permiten medir el logro del objetivo establecido. Por ello los Resultados deben ser comunicados y fijar las responsabilidades para su seguimiento y medición.

c) Componente Operativo

Hasta acá, la lógica que venimos siguiendo nos ha llevado del ser concreto real,

16. ARANA, José. El PEI: Herramienta para refundar la escuela Guía para la planificación estratégica, página 73.



fijado en el componente diagnóstico, al ser concreto pensado (que es virtual en tanto todavía no es) que se establece en el componente propositivo. Para que se convierta en algo real, hay que dar un paso más: Establecer el hacer concreto lo pensado. Es decir, pensar el quién (o quiénes), el cómo, el cuándo y el con qué.

Una manera de concebir este componente es considerar qué elementos lo constituyen en función de dar respuesta a las cuestiones antes planteadas tal como se muestra en la siguiente tabla:

ASPECTOS	ELEMENTOS
Cómo	<p>Programas:</p> <p>Los programas son propuestas de intervención complejas para llevar a cabo los objetivos del Proyecto Educativo Local, éstos expresan en general temas que están acompañados por contenidos generales y específicos. Su horizonte temporal es variable (entre mediano y largo plazo) y pueden organizarse a través de uno o más proyectos.</p> <p>Proyectos:</p> <p>Son un conjunto autónomo de inversiones, políticas y medidas institucionales, elaboradas para lograr algún objetivo o conjunto de objetivos de desarrollo en un periodo determinado.</p> <ul style="list-style-type: none">• Por lo general están diseñados para un horizonte temporal de mediano—corto plazo determinado.• Los proyectos tienen un conjunto de objetivos específicos.• Los proyectos están focalizados en el espacio, es decir definen el ámbito territorial y la población objetivo que van a atender.• Tienen un presupuesto asignado para su realización¹⁷. <p>Actividades:</p> <p>Constituyen un nivel más concreto y operativo de planificación, que garantiza el logro de los objetivos propuestos y de los indicadores.</p>
Quién/quiénes	<p>Responsables</p> <p>Esta sección supone el señalamiento de quién es el Responsable de realizar cada Actividad. No debe confundirse el “quiénes van a participar</p>

17. MALPARTIDA, Javier. Planificación y política Agraria.

	<p>en la Actividad", con "quién es el Responsable" de la misma.</p> <p>Si colocamos varios nombres, no estamos señalando responsabilidades directas, y por tanto, tendremos dificultades luego para evaluar.</p>
Cuándo	<p>Cronograma</p> <p>El Cronograma sirve para señalar cuándo se realizará cada actividad. Puede elaborarse indicando años, semestres o meses. En el caso de los Planes Estratégicos suele presentarse de manera general por años o semestres.</p>
Con qué	<p>Recursos y presupuestos</p> <p>El Presupuesto es una herramienta de planificación que da cuenta de los recursos que se requieren para poder ejecutar con éxito el Plan.</p> <p>Normalmente, los Presupuestos se elaboran con cálculos generales por partidas, según resultados y/o proyectos.</p>

El Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de planeamiento estratégico que se usa para evaluar, para poner en perspectiva las posibilidades de éxito, para alcanzar la visión a partir de la situación de la que se parte. La idea central de este análisis es que existen factores favorables y desfavorables, unos que dependen de los actores y sus instituciones y otros de contexto que inciden sobre ellos, que se relacionan y condicionan el éxito o el fracaso de los planes. No es por tanto una herramienta de diagnóstico como suele creerse generalmente, sino una suerte de puente entre el componente diagnóstico y el propositivo. De la configuración de escenarios que se obtenga depende en mucho, las estrategias, los objetivos y resultados que se planteen para alcanzar la visión.

2.8. Evaluación, monitoreo y acompañamiento

"Cuando desarrollamos un proyecto de largo plazo, es bastante alto el riesgo de que



perdamos la noción de la integridad de los procesos, ya que al estar sumergidos en la resolución de lo cotidiano, no podemos apreciar la «perspectiva de las cosas» aún cuando la hayamos planificado.

Una manera de no perder la visión de conjunto es contar con un mecanismo que nos aleje de la rutina y que nos mantenga informados, cuando no podemos tomar distancia para contemplar las cosas desde afuera, y que nos permita tomar decisiones para reajustar los procesos.

Es algo así como navegar con instrumentos. El piloto y su equipo reciben información de los sensores, computadora de vuelo, la torre y de sus propias percepciones que les permiten hacer un aterrizaje feliz. Este mecanismo es el sistema de evaluación y monitoreo¹⁸.

a) La evaluación

La evaluación es una función estratégica de la gestión. Es un proceso intencional, permanente, sistemático e integral del proyecto educativo local, se refiere también al seguimiento del nivel de cumplimiento de las acciones, metas e indicadores previstas y la calidad de éstas, con la finalidad de tomar decisiones que afecten el desarrollo del proyecto.

Respecto al “objeto” de la evaluación, es decir, al qué se va a evaluar, podemos considerar:

- Los logros alcanzados por el Programa o Proyecto.
- La consistencia interna del Programa o Proyecto.
- La ejecución del Proyecto.

Por otra parte, ante cualquier evaluación es recomendable tomar en cuenta las siguientes orientaciones generales:

18. ARANA, José. Op.cit. página 99.



Debe valorarse las dimensiones cualitativa y cuantitativa de los procesos sociales en los que actúan los programas o proyectos. Lo que supone cuidar que el énfasis por la medición o el manejo estadístico no vaya a debilitar el análisis cualitativo necesario para valorar la calidad de los procesos de aprendizaje y acción comprometida de los actores participantes en el programa o proyecto, o viceversa.

Debe otorgarse gran importancia a la posibilidad de involucrar a los actores del programa o proyecto en el proceso de la evaluación (evaluación participativa), lo que aportará no sólo más riqueza y mayor información, sino que además, potenciará su compromiso con su sostenibilidad.

Debe estimarse la necesidad de realizar la evaluación diferenciando tres momentos:

- Al inicio del programa o Proyecto, para generar información que dé cuenta de la realidad antes del proceso de cambio (línea de base).
- A la mitad de la ejecución, que permita tomar decisiones para ajustar los procesos en curso.
- Así como al término del Programa o Proyecto, lo que permitirá visualizar los puntos críticos de su ejecución y sacar lecciones para enriquecer futuros procesos similares¹⁹.

b) El monitoreo

El monitoreo es apreciación y valoración de la implementación de cada una de las actividades que se realiza durante toda la vida del proyecto o programa. Tiene una estrecha relación con la evaluación, ya que a partir de éste es que obtendremos información permanente del desarrollo de las actividades, el uso de los recursos, los cambios en el contexto que van a alimentar las evaluaciones. Su función es asegurar que los insumos y las acciones requeridas estén procediendo de acuerdo a lo previsto, en los tiempos y con los recursos programados, y/o retroalimentar los

19. MALPARTIDA, Javier. Op.cit.



procesos ya que la puesta en marcha del proyecto no obedece a una lógica lineal, hacemos "A" (acciones) y obtenemos "B" (resultados) sino mas bien a una interactuante: Si hacemos "A" (acciones) y las condiciones son "B" (supuestos), podríamos obtener "C" (resultados).

Sintetizando, el monitoreo es importante porque nos permite:

- Saber si la ejecución del proyecto avanza tal como se ha previsto en lo planificado.
- Detectar anomalías, problemas y/o factores que inciden en el avance, de manera que se pueda tomar las medidas de reajuste necesarias.
- Retroalimentar al equipo ejecutor y a los agentes del Programa o Proyecto.
- Facilitar al equipo ejecutor la toma de decisiones durante su ejecución.
- Evitar la dispersión en el trabajo.



Documentos y experiencias para ampliar la reflexión

Por qué un Proyecto Educativo Regional para Ayacucho²⁰

Es en este devenir histórico que se inscribe el PER—A, el cual busca fortalecer la educación pública gratuita en concordancia con la realidad, posibilidades y recursos regionales, a fin de superar las desigualdades promoviendo la inclusión, la reflexión crítica, el diálogo y las relaciones interculturales y bilingües. Y es que Ayacucho necesita de un modelo educativo que responda a su realidad y contribuya al desarrollo integral de la persona y al desarrollo económico social de la región, que nos permita definir un perfil de mujer y de hombre que compondrán la comunidad ayacuchana que deseamos, para que la región se desarrolle autónomamente.

Por ello, el PER—A se hace necesario como el instrumento rector de la gestión y la planificación de los procesos educativos, para alcanzar los objetivos propuestos en las políticas educativas regionales, a partir de la promoción y la participación activa y comprometida del Estado y la sociedad civil. Como política regional, busca orientar y comprometer acciones para el cambio educativo, generando acuerdos con el Gobierno Regional, la DREA, el CER—A, los organismos descentralizados, las instituciones, los medios de comunicación, las redes y la sociedad civil organizada.

Las políticas propuestas en el PER—A orientarán los cambios educativos de los próximos quince años, convirtiéndolos en viables, evaluables y diversificables según las potencialidades, capacidades y necesidades de cada lugar. Este documento se convierte también en un instrumento de análisis y diálogo permanentes, integrando a docentes, padres y madres de familia, estudiantes, agentes de la producción, representantes de organismos gremiales, organizaciones religiosas y políticas, instituciones públicas y privadas operantes, medios de comunicación, frentes regionales y partidos políticos de la comunidad ayacuchana, para la promoción de la transformación de la educación en la región.

Esta transformación no sería completa si no se contemplara el tema confesional. En los centros de educación estatales, la ODEC participa en la autorización de docentes de la asignatura de Religión, de conformidad al convenio entre el Estado Peruano y el Vaticano. Si bien la Iglesia Católica tiene una reconocida presencia no sólo en el espacio educativo, sino en el quehacer nacional durante más de cuatrocientos años, debe considerarse que, en atención al derecho a la libertad de cultos, es pertinente brindar similares espacios en la región a las Iglesias Evangélicas,

20. Proyecto Educativo Regional de Ayacucho al 2021.



las que durante las últimas décadas han mostrado una importante y creciente presencia. En ambos casos, los cursos deberían estar orientados a la perspectiva de una educación en valores.

Visión de la educación regional al 2021

Todos los ciudadanos y ciudadanas de la región Ayacucho, empoderados en sus valores históricos y culturales andinos, ejercen su derecho a una educación gratuita, integral y de calidad, pertinente en términos de diversidad cultural, lingüística y ambiental, que responde a las demandas y necesidades de los contextos de cambio social y desarrollo humano. Una educación articulada en las etapas, niveles, programas y otras formas alternativas de educación que responde a las demandas y potencialidades para formar hombres y mujeres fortalecidos en valores éticos, críticos, creativos, innovadores, constructores de una sociedad democrática para la paz y el desarrollo.

Experiencia en la construcción del Proyecto Educativo Regional de Ayacucho

2004	2005	2006	2007			
PRIMERA ETAPA	SEGUNDA ETAPA	TERCERA ETAPA	CUARTA ETAPA	QUINTA ETAPA	SEXTA ETAPA	SEPTIMA ETAPA
Procesos de incidencia social para que el PER-A sea parte de la agenda pública	Consolidación del equipo técnico y planificación	Realización de talleres zonales de construcción del PER-A	Consulta del PER-A y redacción	PER-A: Política de Estado	Presentaciones provinciales (11 provincias) Generación de políticas	Implementación y vigilancia del PER-A
Propuestas en medios de comunicación y espacios públicos para generar corriente de opinión (periodistas y estado) lanzamiento del PER-A (150 personas. Docentes, autoridades, padres de familia, estudiantes, instituciones públicas y privadas) Resolución ejecutiva regional de creación del equipo impulsor(26 instituciones) Acuerdos sobre la forma, quiénes, de qué manera, talleres, de definición de metodologías. Invitados: MINEDU, CNE, FORO EDUCATIVO (80 asistentes: docentes, Instituciones públicas y privadas, autoridades)	(DREA, Gobierno Regional de Ayacucho, UNICEF, TAREA, VISION MUNDIAL, UNSCH, INSTITUTO PEDAGOGICO LOURDES, CORE, APAFA IE, MARISCAL CACERES Y ABRAHAM VALDELOMAR) Juramentación del equipo impulsor (90 personas, docentes, padres de familia, estudiantes, autoridades, instituciones públicas y privadas) integración de especialistas de la DRE-A al trabajo del equipo	Taller en Huamanga. Identificación de problemas: potencialidades, visión, objetivos y políticas (200 personas: padres de familia, estudiantes, docentes, directores, SUTE, instituciones públicas y privadas) Talleres descentralizados de identificación de problemas, potencialidades, visión, objetivos y políticas (Huanta, VRAE, Cangallo, Vilcashuamán, Pupio) 600 personas: padres de familia, estudiantes, docentes, directores, SUTE, instituciones públicas y privadas) reuniones periódicas para sistematizar los resultados de los talleres zonales	Revisión de documentos, investigaciones, planes textos, y experiencias educativas producidos en Ayacucho (equipo técnico) Reuniones periódicas para consolidar el informe preliminar (equipo técnico) Consultas a diversas instituciones de Ayacucho. Consulta a especialistas de once UGEL. Foro de presentación y consulta (200 personas: padres de familia, estudiantes, docentes, directores, SUTE, instituciones públicas y privadas) Reuniones para incorporar sugerencias y observaciones.	Edición e impresión de versión final del PER-A. Ordenanza Regional y Directiva Regional Presentación del PER-A y compromisos de la nueva gestión del Gobierno Regional (200 personas)	Directiva: Educación Bilingüe Hacia el establecimiento de espacios de vigilancia y concreción del PER-A 2007-2021	(Todavía nos falta avanzar a todos)



Impacto en la formulación del Proyecto Educativo Regional de Ayacucho

- Inicio de un movimiento social por la educación en Ayacucho. Articulación de estado y sociedad civil. Gracias al involucramiento de sectores diversos y que son referencia nacional y regional para la construcción de políticas. La resolución 3288 de la Dirección Regional de Educación, con la finalidad de priorizar la directiva 062. El Proyecto Educativo Regional de Ayacucho (PER—A), es una política de estado, oficializada con Ordenanza Regional N° 036-06-GRA/CR.
- Referente de las políticas regionales y locales.
- Como al PDRC, y los proyectos Educativos Locales, como es el caso de Jesús Nazareno y otros que están en proceso como: Huamanguilla, Vilcas, Vinchos, La Mar, Huancasancos, Lucanas.
- Acuerdo Regional por la educación en Ayacucho.
- Conjunto de políticas educativas que plantean cambios educativos (Educación Bilingüe Intercultural, una docencia crítico reflexiva, una gestión transparente, una educación democrática, una educación para el desarrollo regional).
- Sobre el desarrollo docente, existen múltiples experiencias valiosas y enriquecedoras que se están desarrollando desde los mismos docentes, instituciones del estado y de la sociedad civil.
- Sobre la Educación intercultural y la oficialización del quechua y asháninka, que se viene impulsando en estos últimos años, particularmente con fuerza desde diferentes espacios como parte de la construcción de la identidad regional y la mejora de la educación, desde la DREA, la MPH, el Gobierno Regional.
- Experiencias que se van generalizando: Alternancia desarrollada con éxito en CHIPAO, Redes Educativas, Investigación docente.
- Proyectos educativos locales que emergen, a partir de la iniciativa del distrito de Jesús Nazareno, en la construcción de su PEL: Huancasancos, Vinchos, La Mar, Huanta, Huamanguilla, Huamanga.
- Participación de la infancia: Vinchos y Jesús Nazareno con presupuestos aprobados en proyectos de niños.
- Mayor inversión para la atención del Currículo regional, EIB, así como de la Formación y revaloración docente.

Capítulo III

LOS PROCESOS DE FORMULACIÓN DEL PEL

"Todo empieza por el principio".

César Vallejo

Así hemos venido trabajando el Proyecto Educativo Local (PEL) del distrito Jesús Nazareno, provincia de Huamanga, de una forma participativa y democrática. En julio del 2006, por iniciativa del Alcalde, Amilcar Huancahuari Tueros, de quien se recibió la propuesta para elaborar el Proyecto Educativo en el distrito. Al inicio la participación fue reducida, sobre todo de los docentes, pero poco a poco con esfuerzo, perseverancia y compromiso de buscar el cambio para mejorar nuestra educación, el Equipo Técnico, fuimos empoderándonos junto con los demás actores educativos.

La construcción de este Proyecto Educativo Local ha sido por etapas, quizás un poco lento; pero con pie firme y con un norte bien definido: "Mejorar la calidad educativa".

Derly Elena Casapía Valdivia
Coordinadora del Equipo Técnico del PEL
Distrito de Jesús Nazareno



Cuando se inicia la elaboración del PEL, teniendo presente que tanto la Ley General de Educación, como la Ley Orgánica de Municipalidades, establecen el marco legal para que en cada provincia y distrito se construya el Proyecto Educativo Local tal como ya se dijo anteriormente. Sin embargo, no se hace un proyecto educativo porque hay una norma que "manda hacer". Un proyecto se hace porque hay algo que nos parece insatisfactorio, que queremos cambiar. La pregunta clave entonces es: ¿Cómo debe ser la educación para nuestro distrito?, ¿Qué cambios queremos que promueva la educación en el distrito? (o provincia según corresponda). Pregunta que tiene múltiples respuestas, de ahí que el principio básico sea el de la participación para que, entre todos se pueda "enfocar" una visión educativa compartida.

Estamos viviendo un proceso de descentralización, y no todos comparten esta orientación por desconocimiento u opción política, por ello es explicable y comprensible que haya ciertos desencuentros que si no se manejan adecuadamente pueden desembocar en conflictos de interés, de exceso de protagonismo, de desperdicio de recursos, duplicidad de trabajos. Lo importante es cómo la institución o instituciones que toman la iniciativa tienden puentes de entendimiento para dar inicio al proceso desde un enfoque participativo en el que nadie en particular se atribuya la "propiedad", la "autoría" de lo que debe ser la construcción del PEL y más bien exprese una voluntad colectiva con la que todos se sientan identificados.

Para el desarrollo de esta iniciativa el municipio en coordinación con la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), designan un Equipo Técnico, que será responsable de llevar adelante el proceso que por lo general comprenderá una fase de información y sensibilización para que los docentes, autoridades, padres de familia, estudiantes y la sociedad en general conozca la importancia que tiene el PEL para el mejoramiento de la educación desde una perspectiva local, pero también sobre cómo y cuándo pueden participar.

En principio, debemos reconocer que no existe una única manera de desarrollar el proceso de formulación del PEL. Sin embargo, cuando éste se concibe con un



enfoque participativo —tal como señaláramos anteriormente— a partir del cual se desarrolle el ejercicio de la ciudadanía, casi siempre va a estructurarse en las siguientes etapas:

- Concertación de voluntades.
- Planificación del proceso.
- Desarrollo del proceso.
- Implementación del PEL.

Esta última ya no es propiamente parte del proceso de formulación.

3.1. I Etapa: Concertación de voluntades

La concertación de voluntades es la primera etapa en el proceso de formulación del PEL. Es el primer paso y resulta fundamental, pues es en ella que se decide dar comienzo al proceso y expresa la voluntad de cambiar el estado de las cosas en cuanto a la educación se refiere. Las motivaciones para tomar esta decisión pueden ser diversas: en algunos casos puede ser que se busque dar cumplimiento a las normas que regulan y mandan tanto a las UGEL como a los gobiernos locales la formulación del PEL, puede ser el deseo de cambiar la situación educativa de la provincia o el distrito, o una combinación de ambas razones. Lo más probable es que desde diferentes esferas los actores socioeducativos sientan que es necesario un proceso de cambio aunque no coincidan necesariamente en cómo darle inicio, por ello es importante que desde algún sector (puede ser desde la UGEL, el gobierno local, desde un grupo de maestros o algunas instituciones, o el COPALE si ya está conformado) se tome la iniciativa para dar comienzo al proceso.

En todos los casos, quienes toman la iniciativa, empezarán por involucrar a otros actores, en generar alianzas y crear condiciones para la formulación del PEL. Casi siempre esto se hace a través de la organización de eventos de reflexión sobre la situación educativa del distrito o provincia y sobre cuál sería el medio para cambiarla. En casi todos los casos, quienes han tomado la iniciativa se han organizado en un colectivo que por lo general recibe el nombre de Grupo Impulsor



(GI). Es el GI el que se encarga de organizar foros, congresos, mesas de diálogo o concertación, mesas temáticas, intercambios de experiencias y/o pasantías, con la finalidad de lograr un acuerdo que exprese la decisión política de formulación del Proyecto Educativo Local como instrumento de gestión concertado para mejorar la calidad del servicio educativo así como la conformación de un Equipo Técnico que será el responsable de diseñar y conducir los procesos de formulación del PEL así como de la redacción del documento.

Esta decisión se formaliza a través de la dación de un dispositivo normativo que la oficializa, puede ser una resolución directoral de la UGEL, una ordenanza municipal o ambas en la que se declara de interés público la formulación del Proyecto Educativo Local. El nombramiento de los integrantes del equipo técnico puede hacerse en el mismo dispositivo o en otro aparte.

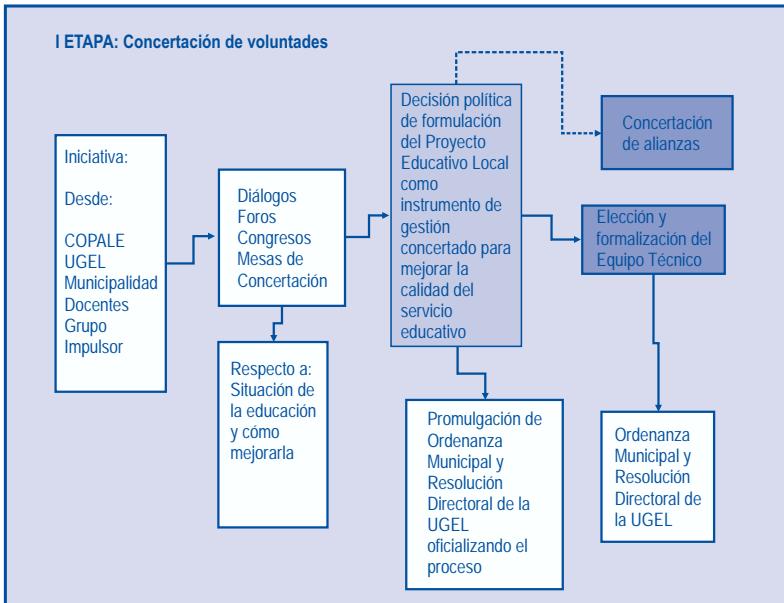
El Equipo Técnico

El equipo técnico, tal como señalamos, es responsable de planificar y facilitar los procesos de formulación del PEL así como de redactar el documento formal. Es un equipo ejecutivo, muy flexible y versátil. Sus integrantes deben disponer de tiempo y facilidad para reunirse periódicamente. Por esta razón no debe ser muy numeroso, 10 a 15 integrantes es un buen número aunque podrían llegar hasta 20 si las características del territorio así lo exigen.

En la constitución del equipo técnico es deseable que estén representados los diferentes actores socioeducativos: Básicamente el gobierno local, la UGEL y los maestros, es recomendable que haya representes de cada distrito o de los centros poblados. Los institutos superiores pedagógicos y universidades si hubiera, instituciones representativas del estado y la sociedad civil.

Orgánicamente, tendrá un presidente y un coordinador. La presidencia por lo general recae en el alcalde o el director de la UGEL; la coordinación en uno de los integrantes elegido democráticamente entre ellos. Así mismo, es recomendable que este equipo cuente con un asesor que tenga experiencia en el desarrollo de

estos procesos.



3.2. II Etapa: Planificación del proceso

Una vez constituido el equipo técnico, empieza la segunda etapa de la formulación del PEL: la planificación del proceso, que a su vez constará de tres fases:

- La exploración de experiencias.
- La elaboración del diseño del proceso.
- La aprobación del diseño.

a) Fase 1: Exploración de experiencias

En la medida que el equipo técnico es heterogéneo, esta fase tiene como finalidad que el colectivo consensúe una concepción de qué es el PEL, el por qué es



necesario y de cómo deben encararse los procesos de su formulación, así como consolidar el compromiso de todos y cada uno de los integrantes con el proceso.

Metodológicamente, esta etapa consiste en la realización de una serie de eventos que permitan a los integrantes desarrollar y/o fortalecer saberes y capacidades. Los intercambios con otros equipos técnicos que ya han avanzado y las pasantías son las modalidades que la experiencia ha mostrado resultan ser más efectivas. Por lo general se combinan con la revisión de fuentes bibliográficas en reuniones de reflexión y/o talleres de capacitación. Durante esta etapa, el rol de la asesoría es de gran importancia ya que de ella depende en mucho la organización y facilitación de las actividades.

b) Fase 2: Elaboración del diseño metodológico del proceso

Esta fase está muy ligada a la anterior. En realidad toda la fase de exploración de experiencias cobra sentido en ésta pues en ella el equipo va cristalizar todo lo que han podido explorar y consensuar en una "hoja de ruta". Dicha hoja de ruta deberá dar cuenta con claridad y sencillez de:

- El objetivo del proceso.
- El enfoque y la estrategia general para su desarrollo.
- Las fases que va a tener el desarrollo del proceso, lo cual incluye un breve resumen narrativo de las mismas.
- Las estrategias específicas que se van a seguir en cada fase.
- Los resultados y productos que se espera obtener en cada una de las fases.
- Una primera calendarización de las fases del proceso.

Una forma sencilla y ágil de organizar esta información es utilizar una matriz que nos permita tener el panorama integral de una sola mirada tal como la que sugerimos en la siguiente tabla.

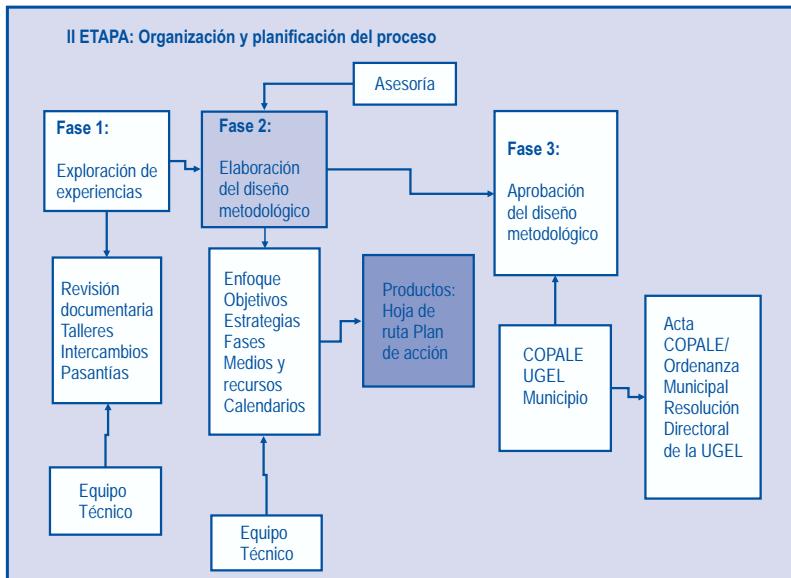


Propósito u Objetivo General:					
Enfoque y Estrategia General:					
Fases	I	II	III	(...)	(...)
	Sensibilización y empoderamiento	Consulta	Redacción y validación del PEL	(...)	(...)
Resumen Narrativo					
Estrategias					
Resultados y/o Productos					
Calendarización					

c) Fase 3: Aprobación del diseño

Una vez que el equipo técnico ha elaborado el diseño de la hoja de ruta, la presenta al COPALE, la UGEL, el municipio o el grupo impulsor para que sea aprobada. Esta etapa aparentemente formal suele ser de la mayor importancia para que en adelante todos los actores sepan cómo se va a llevar a cabo el proceso, pero también porque es posible que algún sector o grupo de actores tenga razones para desconocer la validez del proceso y de sus resultados.

Para la formalización se convoca una reunión del COPALE, el grupo impulsor, o la instancia participativa que decide en la que todos y cada uno de los actores podrán exponer sus puntos de vista y hacer las observaciones hasta llegar a un consenso. El diseño final se aprueba y se elabora el acta correspondiente.



3.3. III Etapa: Desarrollo del proceso

La tercera etapa de la formulación del PEL es el desarrollo del proceso propiamente dicho y que comprende básicamente tres fases:

- Fase 1: Sensibilización.
- Fase 2: Consulta.
- Fase 3: Redacción y validación del PEL.

En algunos casos la fase 3 se desdobra hasta en cuatro: redacción, validación, aprobación y difusión, por eso en el modelo de matriz para la hoja de ruta, se han dejado varias columnas libres que serán usadas de acuerdo a las fases que el equipo técnico considere.

a) Fase 1: Sensibilización

La fase de sensibilización tiene como finalidad preparar el terreno para la



participación de los diferentes actores en la fase de la consulta. Como todas las fases, hay que comenzar planificándola cuidadosamente. Las preguntas que se deben hacer en este momento son: ¿Quiénes deben participar?; ¿Por qué deben participar?; ¿Cómo van a participar?; ¿De qué manera vamos a convocarlos?; ¿Cómo podemos lograr su participación efectiva?

Dependiendo de cómo se responda a la primera pregunta se va a desprender que hay que hacer una campaña de sensibilización diferenciada ya que los resortes de motivación para los diferentes actores no son los mismos. En concreto hay que diferenciar las actividades dirigidas a los maestros y maestras, a las autoridades y las organizaciones de las que se dirigen a las madres y padres de familia, y a la población en general.

Sin embargo a pesar de las diferencias que implica en el tratamiento diferenciado de la campaña, en todos los casos debe quedar claro:

- El por qué y para qué se está haciendo el PEL.
- Que el proceso es un proceso participativo pues todos tienen algo importante que decir al respecto.
- Que es de la mayor importancia que esto sea producto de un acuerdo social para garantizar los resultados que se planteen.
- Quiénes, cuándo y cómo pueden participar en las consultas.

Los medios que se utilicen van a depender del grupo al que están dirigidas las actividades de sensibilización y de los recursos de los que se dispone. Sin embargo podemos clasificarlos en dos grandes grupos:

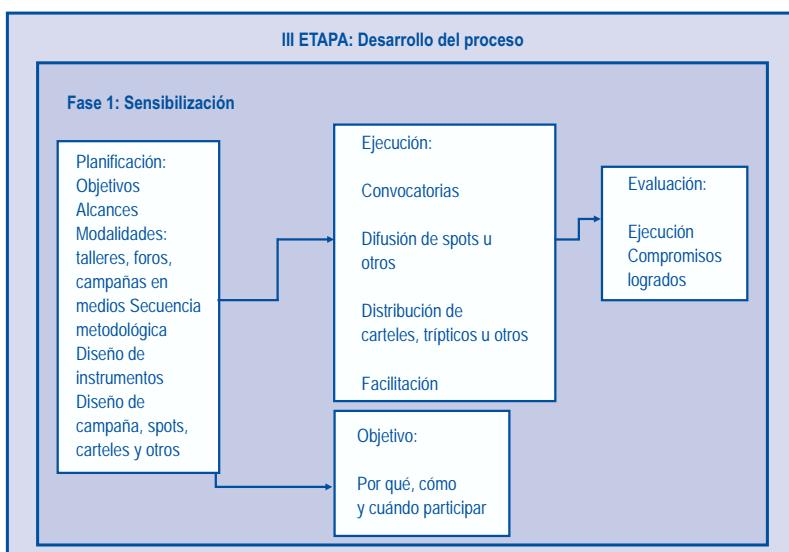
- Eventos. Orientados a informar y reflexionar: foros, seminarios, conversatorios. Deberán ser planificados cuidadosamente. Más adelante veremos un ejemplo cuando veamos la preparación de los talleres de consulta que puede adaptarse.
- Campaña de medios. Emisión de microprogramas radiales, spots, cuñas radiales, entrevistas. Edición de carteles, cartillas, trípticos informativos,

etcétera. Los mensajes de la campaña deben ser claros, breves, precisos. Que respondan a las características de las personas a quienes van dirigidos a fin de que se sientan representados, se identifiquen y comprometan.

Otro punto a considerar es que la campaña de sensibilización debe mantenerse en el tiempo que dura el proceso. Una secuencia sería:

- Campaña de medios: para informar y motivar.
- Eventos: para informar, reflexionar y comprometer.
- Nueva campaña de medios: para convocar y mantener informados a todos sobre los avances.

Finalmente, como toda actividad debemos evaluar esta fase principalmente teniendo en cuenta la ejecución y sobre la llegada que ha tenido en los actores a quienes estaba dirigida.





b) Fase 2: La consulta

La siguiente fase a seguir es la de consulta pública. Lo recomendable es que se realice de manera descentralizada y tiene por objeto recoger:

1. Las percepciones de los problemas y necesidades de las comunidades o distritos, que alimentarán el componente de diagnóstico del PEL.
2. La Visión educativa, en la que se condensan las aspiraciones.
3. Propuestas de políticas, pensadas a partir del cómo lograr la visión que nos proponemos desde la realidad de la cual partimos.

De manera más concreta, la consulta debe darnos las percepciones de los diferentes actores respecto a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los principales problemas de la educación en nuestra jurisdicción?
- ¿Qué clase de alumno queremos y debemos formar para el futuro?
- ¿Qué actitudes, conocimientos y habilidades (competencias) debemos cultivar en los alumnos?.
- ¿Cómo deben ser los maestros y maestras para que puedan formar a los estudiantes?.
- ¿Cómo debe ser la gestión de las instituciones educativas en las que se forman?.
- ¿Cómo se vinculan las instituciones educativas con la vida de la comunidad? ¿Cómo debería ser esta relación?.

Seguramente habrá muchas más. El equipo técnico conversará sobre todo esto y decidirá cuáles son las cuestiones importantes.

- **El enfoque y las estrategias para la consulta**

El enfoque para realizar la consulta es el de participación amplia de distintos actores socioeducativos. Esto en razón a que sólo los procesos que cuentan con el



involucramiento de los actores sociales poseen el soporte de legitimidad social, haciendo más viables las decisiones.

Desde este punto de vista, para la construcción del PEL es necesario contar en primer lugar con la participación de los maestros y directores de las instituciones educativas. La experiencia de las reformas educativas de los últimos 40 años nos ha enseñado que cuando éstas se hacen “desde arriba” no funcionan. En segundo lugar las autoridades, ellos son los que dirigen, orientan, monitorean las actividades educativas y si no se comprometen, pueden ser verdaderos obstáculos al no entender la importancia de los procesos que involucra la educación.

Los padres de familia también son importantes, ellos envían a sus hijos a las escuelas esperando que en ellas se les brinde una educación que les permita desarrollar sus potencialidades, tienen por tanto mucho que decir al respecto.

Los estudiantes no son objetos pedagógicos. Ellos también tienen mucho que decir, a fin de cuentas son sus personalidades, sus vidas las que están en juego en los procesos educativos.

En cuanto a la estrategia para garantizar la participación de la mayor cantidad posible de personas en la consulta, es la de llevarla hacia ellos, sobre todo en la zona rural desde la que resulta difícil desplazarse.

Esto es conocido como consulta descentralizada en forma de cascada: Consultas a nivel de comunidades, consultas a nivel de distritos y finalmente consultas provinciales. Es recomendable que las comunidades o distritos que se elijan como sedes para las consultas sean accesibles para las comunidades aledañas y que reúnan condiciones básicas para atender las necesidades de quienes se desplacen: movilidad, alimentación y alojamiento, así como un local apropiado para la realización de los talleres.

En algunos casos, dependiendo de los recursos que se tengan y de los que puedan aportar los aliados, se pueden considerar el dar a los participantes algunos



beneficios y facilidades como costear sus gastos de transporte y/o estadía. Todas estas cosas deben ser manejadas con transparencia y se deben mencionar expresamente en las invitaciones y convocatorias.

Finalmente, a las jornadas descentralizadas de la consulta, debe agregarse la realización de un evento centralizado para que, después de procesar la información recogida, ésta sea devuelta a los actores con la finalidad de validarla como veremos más adelante.

- **Planificando la consulta**

En la planificación de la consulta, básicamente ha de considerarse:

- Los objetivos de la consulta.
- Estrategia y alcances.
- La secuencia metodológica de las jornadas.
- El desarrollo de instrumentos.
- La calendarización.
- Los recursos y costos.

En los acápite anteriores nos hemos referido ya a los objetivos, la estrategia y los alcances. Las consideraciones para el desarrollo de instrumentos, calendarización, así como la previsión de recursos y costos van a depender en mucho del diseño metodológico, por ello ahora vamos a centrarnos en éste.

- **El diseño de las jornadas**

Hacer el diseño de las jornadas de consulta tiene como objeto garantizar que todos los facilitadores sigan una misma pauta para que los resultados de los talleres descentralizados puedan organizarse y sistematizarse posteriormente, de lo contrario resultaría muy complicado.

Para el diseño de las jornadas de consulta, es recomendable que el equipo trabaje con una matriz.



La tabla siguiente muestra un modelo en el que se ha de registrar primero los datos informativos: a quién está dirigido el taller, la fecha (o fechas), la duración en número de días, el horario en el que se va a desarrollar, las sedes (en caso de que se vaya a realizar en diferentes lugares), los locales según cada sede, quiénes organizan los talleres y quiénes son los responsables de los eventos también por cada sede.

Luego se presentan los objetivos del taller y finalmente la secuencia metodológica que es la pauta de todo lo que va a hacerse en los talleres de la consulta, tal como se muestra en el ejemplo. Es recomendable empezar el llenado de la matriz por los objetivos, a continuación la descripción detallada de las actividades que van a realizarse, después se temporaliza para poder insertar los recesos, y finalmente los nombres de los responsables y materiales que se van a utilizar.

Se aconseja que el equipo técnico durante las reuniones de preparación de las jornadas revise algunos documentos base que les ayudarán a planificar pero también después durante la ejecución de las consultas. Estos documentos además pueden usarse como insumos para el trabajo de los participantes. Entre ellos sugerimos se debe considerar el Proyecto Educativo Nacional, el Plan Nacional de Educación para Todos, el Proyecto Educativo Regional, el Proyecto Educativo Local de la provincia en el caso de los distritos, los Planes de Desarrollo Concertados, las recomendaciones del Informe de la Comisión de la Verdad y Reconciliación, reportes estadísticos y diagnósticos sectoriales de las instituciones del estado o de otras instituciones.

Por otra parte, dependiendo de los recursos disponibles y las condiciones que se tengan, el equipo deberá pensar en las siguientes cuestiones en el momento de planificar:

- ¿Las consultas se van a realizar en un día o pueden ser en dos? (uno para diagnóstico y visión y otro para levantamiento de propuestas).
- Si se opta por trabajar dos días ¿deben ser seguidos o espaciados, en todo caso cuánto tiempo es conveniente entre la primera sesión y la segunda?.



- Cuando se forman los grupos de trabajo, ¿deben ser homogéneos o pueden hacerse heterogéneos?.
- ¿Las técnicas que se van a usar ayudarán al trabajo de las personas que van a participar en la jornada?.
- ¿Los materiales e instrumentos para el desarrollo del trabajo serán de ayuda o dificultarán el trabajo de los participantes?.
- ¿Los horarios elegidos se ajustan a la disponibilidad de tiempo de los participantes?.

Ninguna de estas interrogantes, y otras más que seguramente se plantearán los equipos técnicos, tienen una respuesta correcta salvo las que el equipo así considere. Eso va a depender de las características del grupo participante, de las características y manejo del equipo facilitador, de los recursos disponibles y las condiciones que se hayan generado en la etapa de sensibilización.

La matriz que veremos a continuación es un diseño de taller de consulta elaborado por el equipo técnico de la provincia de Vilcashuamán que también fue adoptado por el equipo de Vinchos con los ajustes correspondientes.

DISEÑO METODOLOGICO DEL TALLER Talleres Descentralizados para la Construcción del PEL	
Dirigido a	: Directores, Docentes seleccionados, Padres de Familia, Líderes estudiantiles y comunales, Autoridades locales y sociedad civil.
Fecha	: (indicar las fechas que corresponden a cada sede)
Duración	: 01 día por cada Sede
Hora	: De 8:00 am a 6:00pm
Sedes	: (Señalar los distritos, o comunidades donde se desarrollarán los eventos)
Lugar	: (Señalar los locales por cada sede)
Organiza	: UGEL de ... y Municipalidad Provincial de ...
Responsables	: Comité Impulsor y/o Equipo Técnico (según corresponda).
1. Objetivos del taller:	
Identificar los problemas, necesidades e intereses en materia educativa de cada Distrito, así como la Visión Educativa y las propuestas políticas para la formulación del PEL Provincial.	

2. Secuencia metodológica del taller:

Hora	Objetivo	Actividad	Responsable	Materiales
7:30	Recibir a los participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Inscripción de participantes • Entrega de solapines de colores por grupos de agentes (docentes —2 colores—, directivos, padres de familia, autoridades y líderes) y carpetas • Firma de listas de asistencia por sectores 	Equipo de apoyo	Carpetas Listas Solapines
8:00	Inauguración del taller	<ul style="list-style-type: none"> • Saludo e introducción del maestro de ceremonias • Inauguración a cargo del Alcalde distrital. 	Maestro de ceremonias y Alcalde	Equipo de sonido
8:10	Presentación del programa y la metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de objetivos y secuencia del taller • Explicación de la metodología 	Coordinador de... Facilitadores	Programa papelógrafos plumones cinta maskingtape
8:20	Explicar qué es y cuál es la importancia del PEL	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición con diapositivas o papelógrafos • Ronda de preguntas a través de tarjetas • El facilitador organiza las tarjetas agrupándolas y las contesta 	Facilitador (Especialistas y Regidores)	Cañón multimedia ecran separata tarjetas
10:00	Identificar los problemas de la educación en la provincia/ distrito de...	<p>Los participantes analizan cuáles son los problemas de la educación en los siguientes ejes: Problemática docente, currículum y materiales educativos; participación de los padres de familia; gestión educativa; Condiciones de educabilidad de los estudiantes y la comunidad, utilizando la lluvia de ideas con tarjetas. Utilizan fichas de datos estadísticos básicos como cobertura educativa, analfabetismo, años de escolaridad promedio; aprobación, reitencia y deserción; niveles de logro de aprendizaje, etcétera.</p> <p>El facilitador organiza las tarjetas y sugiere que se reformulen las que no son claras.</p>	05 facilitadores, uno por cada Eje Temático	Papelógrafos plumones tarjetas metaplan cinta maskingtape fichas de datos estadísticos básicos
11:00	Receso	Refrigerio		
11:15	Continuación	Plenaria: cada grupo presenta su trabajo y los participantes expresan sus opiniones. Se hacen las correcciones y/o añadidos correspondientes con apoyo del facilitador.	Facilitador (Especialistas y Regidores)	Papelógrafos plumones tarjetas metaplan, cinta maskingtape



12:00	Formular la Visión educativa al (colocar año)	Trabajo por grupos: con ayuda del facilitador los participantes seguirán la siguiente secuencia: a) sintetizar los problemas presentados en todos los ejes b) pasar la síntesis a positivo consolidar la síntesis en la redacción de una visión	Facilitador (Especialistas y Regidores)	Papelógrafos plumones tarjetas metaplan, cinta maskingtape						
1:00	Receso	Almuerzo								
2:00	Continuación	Plenaria: cada grupo presenta su trabajo y con apoyo del facilitador redactan la visión.	Facilitador (Especialistas y Regidores)	Papelógrafos plumones tarjetas metaplan, cinta maskingtape						
3:00	Definir los Objetivos estratégicos (políticas) sus resultados (componentes de las políticas) y acciones para su implementación	Trabajo grupal: (En equipos por ejes) A partir de considerar la visión consensuada y los problemas identificados por ejes los participantes trabajarán la siguiente matriz: <table border="1"><thead><tr><th colspan="2">Objetivo estratégico: (política)</th></tr><tr><th>Resultados</th><th>Acciones propuestas</th></tr></thead><tbody><tr><td>(componentes de la política)</td><td></td></tr></tbody></table>	Objetivo estratégico: (política)		Resultados	Acciones propuestas	(componentes de la política)		05 facilitadores, uno por cada Eje Temático	Papelógrafos plumones cinta maskingtape Guía de trabajo grupal.
Objetivo estratégico: (política)										
Resultados	Acciones propuestas									
(componentes de la política)										
5:00		• Puesta en común. Técnica de museo.	Facilitador (Especialistas y Regidores)	Papelógrafos plumones cinta maskingtape Separata						
6:00	Elegir representantes para el taller central para devolución de recojo de información	• Plenaria • Suscripción del acta	Facilitador (Especialistas y Regidores)	Acta						
6:30	Cierre	Palabras de despedida	Alcaldes distritales y UGEL							

Cuando el diseño de las consultas está preparado, todas las personas que van a tener alguna responsabilidad en los talleres, deben familiarizarse con el diseño para que durante la ejecución las cosas discurran tal como se planificaron. En particular



quienes tendrán el rol de facilitador deben conocer la secuencia y manejar las técnicas que se han definido, un ensayo en el manejo de las mismas es una buena manera de prepararse pues ayuda mucho a resolver dudas y mejorar el desempeño.

Finalmente, ayuda en mucho a la organización del proceso, trabajar con una matriz que considere las actividades que se van a realizar antes de las jornadas de consulta, las que se van a realizar durante la jornada y las que se harán después de la jornada, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Etapa	Actividad	Cronograma	Respons.	Observ.
Antes de la actividad central	Planificación Elaboración de materiales Logística Convocatoria			
Durante la actividad central	Ambientación del local Conducción general Facilitación Logística			
Después de la actividad central	Acopio de los materiales producidos Digitalización Evaluación			

- **La ejecución y evaluación de los talleres de consulta**

Todos los procesos anteriores cobran valor en el momento de ejecutar los talleres de consulta. Un buen proceso de sensibilización y convocatoria garantizan la participación de los actores convocados; una buena planificación y preparación del equipo, la consistencia de los productos que se obtengan en los talleres.

Las tareas que realizará el equipo durante el taller son:



Logística:

- Ambientar el local: es deseable que se haga desde el día anterior o por lo menos un par de horas antes del inicio de las actividades. Incluye la prueba de todos los equipos: sonido, proyectores y todos los que se hayan considerado para evitar interrupciones o retrasos durante el desarrollo del evento.
- Recibir a los participantes.
- Cuidar del uso de los equipos y materiales.
- Atención durante los recesos.
- Recoger los materiales y equipos al término de la jornada.

Facilitación:

- Desarrollar las actividades según se ha planificado en el diseño metodológico.
- Estar atentos a las necesidades e intereses de los participantes.
- Acompañar el trabajo de los participantes durante los trabajos de grupo.
- Resolver las situaciones imprevistas sin que los participantes se sientan incomodados o afectados.
- Recoger ordenadamente los trabajos de los grupos para la elaboración del informe.

Durante su desempeño, los facilitadores cuidarán de:

- Ayudar a los participantes a expresarse libremente y a superar sus dificultades.
- Construir confianza, valorándolos y apoyándolos.
- Ayudar a los participantes a reflexionar, descubrir y aprender.
- Pedir aclaraciones para que las ideas de los participantes queden expresadas con exactitud.
- Sugerir pistas para sintetizar ideas sin sustituir la voz de los participantes.



No se debe perder de vista en la ejecución del taller, que al final de éste, debe nombrarse delegados de los diferentes actores para que participen en el taller de validación centralizado que se realizará posteriormente. El coordinador del taller preverá que haya tiempo suficiente para esta actividad pues es muy posible que la dinámica de trabajo lleve a desestimar su importancia.

Después de cada una de las jornadas, el equipo técnico se reúne para evaluar el desarrollo de las mismas con la finalidad de mejorar los aspectos que causaron dificultades.

Un modelo sencillo de evaluación puede pautearse a base de algunas interrogantes:

a) Sobre la organización:

- ¿La secuencia metodológica ha sido la adecuada?.
- ¿Los materiales que se proporcionaron a los participantes ayudaron a su reflexión o los confundieron?.
- ¿Los tiempos que se consideraron en el diseño son adecuados?.

b) Sobre el trabajo y los productos:

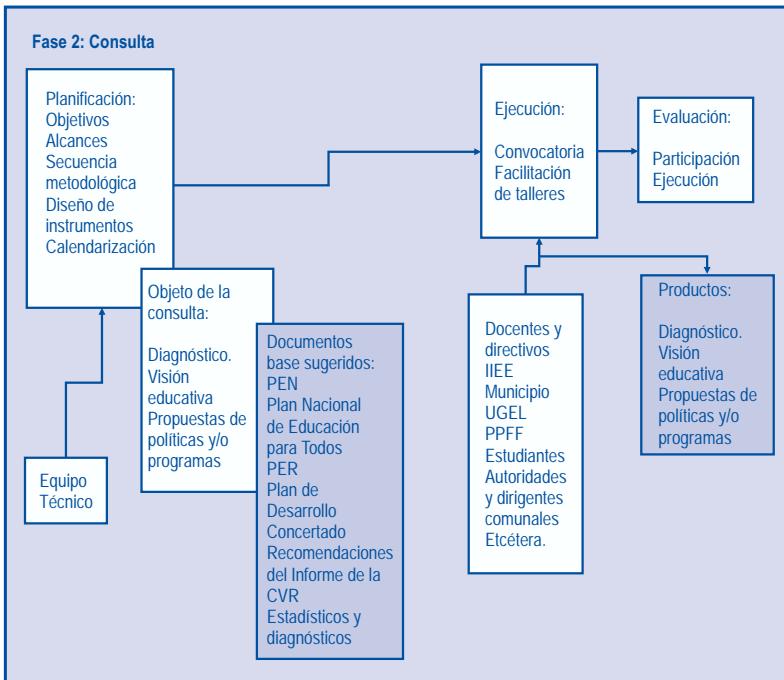
- ¿Los participantes se sintieron cómodos durante el desarrollo de la jornada?.
- ¿Los participantes se expresaron libremente?.
- ¿Se logró obtener la información que se deseaba?.
- ¿La información que se recogió es consistente para la formulación del PEL?.
- ¿Los productos del trabajo respondieron a las expectativas de los participantes?.



c) Sobre el rol de los facilitadores:

- ¿Los facilitadores respondieron a las expectativas de los participantes?.
- ¿Los facilitadores mantuvieron una actitud flexible durante el desarrollo de la jornada para atender las dificultades de los participantes?.

III ETAPA: Desarrollo del proceso



c) **Fase 3: Redacción y validación del PEL**

Una vez que se ha concluido con todas las jornadas de consulta, el Equipo técnico tiene la tarea de organizar la información recogida en los talleres de consulta, redactar el documento en borrador del PEL y lo presentará a todos los actores para su validación en un último proceso de consulta.



Este proceso se inicia con una reunión en la que se deben tomar algunas decisiones respecto a la estructura final del PEL, organización del trabajo, responsabilidades.

3.4. La estructura final del PEL

Para organizar el documento del PEL pueden haber diferentes formas. Cada Equipo técnico decidirá cuál es la que le permitirá tener un documento claro y fácil de comprender para todos. No obstante, esta consideración, el documento debe mantener una estructura básica que de cuenta de las razones por las cuales se ha formulado el PEL, los procesos que se desarrollaron para su formulación, las ideas y principios que sustentan el PEL, la situación de la educación en el distrito o provincia, la visión educativa que se desea y las propuestas de políticas planteadas para lograr la visión educativa.

El siguiente ejemplo muestra una forma de organizar todos estos elementos en el documento del PEL:

Estructura del documento final del PEL	
Presentación	
Introducción	
I.	Los procesos de formulación del PEL
1.1.	Diseño metodológico
1.2.	Recuento de actividades
II.	Diagnóstico
III.	La educación que esperamos
3.1.	Concepción de la educación y desarrollo
3.2.	Principios
3.3.	Visión educativa
3.4.	Perfiles de los educandos y maestros
IV.	Objetivos, políticas y acciones
	Bibliografía
	Anexos



3.5. Organización de la información recogida en la consulta

Para organizar la información recogida en la consulta es recomendable organizar equipos de trabajo de acuerdo a los ejes de la misma. Siguiendo el ejemplo del diseño metodológico antes presentado, las comisiones de trabajo serán:

- Problemática docente.
- Currículum y materiales educativos.
- Participación de los padres de familia.
- Gestión educativa.
- Condiciones de educabilidad de los estudiantes y la comunidad.
- Visión educativa.

Cada una de estas comisiones compilará los materiales concernientes a su eje sobre diagnóstico y propuestas de políticas, recogidos en todas las jornadas para hacer el análisis y síntesis de los mismos.

En este proceso, identificarán en primer lugar los problemas, ideas y propuestas universales, es decir que se han planteado en todas las jornadas de consulta, y en segundo lugar aquellas que son distintas. Luego redactarán la síntesis partiendo de la formulación recogida que exprese con mayor claridad la idea para así no perder la voz de los actores, incorporando elementos también señalados por los participantes que complementen o mejoren la formulación. Finalmente darán una revisión a la redacción tratando en todo momento de no sustituir las ideas de los participantes con las suyas. El equipo en pleno se reunirá periódicamente para ir viendo los avances y hacer sugerencias a cada comisión.

El segundo momento en el proceso, cuando ya esta sistematizada la información consiste en hacer un análisis de consistencia entre el diagnóstico, la visión educativa y las propuestas de políticas.

Este análisis ha de hacerse en dos dimensiones.



- a) Por ejes: para ver que las propuestas respondan a la problemática encontrada.
- b) Entre ejes: para que las propuestas levantadas desde un eje sirvan de sostén a las de los otros ejes y la visión educativa.

3.6. Redacción y validación del documento

Para la redacción del borrador del documento es recomendable nombrar una pequeña comisión que tendrá la responsabilidad de unificar todos los insumos recogidos y redactar el borrador del documento. Esto obedece a que el texto debe tener unidad de estilo. Los demás miembros del equipo colaboran aportando los insumos que se necesitan, pues es casi seguro que durante la redacción se encuentre algunos vacíos. Es asimismo recomendable que una o dos personas den el “toque final” a la redacción. El equipo en pleno leerá el documento así redactado y harán las sugerencias a los redactores antes de pasar a su validación.

La consulta de validación con los actores socioeducativos de la provincia o distrito por lo general se realiza en un acto central a la que asisten delegados nominados en los talleres descentralizados.

Validar el documento es, después de la consulta, otro momento cumbre. Pues en este proceso es que el documento pasa a ser la expresión del acuerdo social. De ahí la importancia de que en los talleres de consulta se dé espacio suficiente a la elección de los delegados para asistir a este taller que será planificado siguiendo una pauta semejante a los anteriores, teniendo en cuenta al hacer el diseño metodológico, que el espíritu es básicamente el del análisis de consistencia.

En el desarrollo los participantes organizados en comisiones por ejes, incluido el de visión educativa, verán la consistencia entre diagnóstico y políticas; entre políticas y visión. Observarán además, que el texto y esto es muy importante, mantenga el espíritu de las ideas y propuestas que se levantaron en los talleres de consulta haciendo las sugerencias de cambios que crean convenientes.



Complementariamente, debe considerarse una consulta de validación con expertos, tres es un buen número, para que desde sus puntos de vista ayuden a dar más consistencia al documento.

El resto es formal pero no menos importante. El equipo redacta la versión final, el municipio y la UGEL oficializan el documento con una Ordenanza municipal y una Resolución Directoral, se publica y difunde el PEL. De ahí en adelante, lo que corresponde es implementar las políticas, vigilar que se les vaya dando cumplimiento y dar cuenta de los resultados que se obtengan.

III ETAPA: Desarrollo del proceso





Documentos y experiencias para ampliar la reflexión

La ruta seguida para la construcción del Proyecto Educativo Nacional

Desde el Balance que presenta el Consejo Nacional de Educación, ésta ha sido la ruta seguida para alcanzar sus objetivos.

a) Año 2002: Construyendo una visión compartida

Se tejieron las primeras relaciones del CNE con actores sociales y políticos del país. La Comisión de Diagnóstico y Visión de Futuro impulsó ese proceso y el cual convocó, también, a invitados de distintas disciplinas, quienes aportaron sus perspectivas sobre el papel de la educación en el futuro del país.

Además de la Comisión de Visión, el CNE promovió la conformación de otras tres comisiones: Gestión y Financiamiento, Actores Educativos y Primera Infancia. La labor de estas comisiones no ingresó aún a trabajar lineamientos de políticas educativas, sino a definir los enfoques con los que el CNE tendría que abordar esos temas, en el marco de sus funciones.

El año 2002 se realizó el seminario—taller “Forjando Acuerdos Nacionales por la Educación”. En este encuentro se discutió sobre la experiencia de consejos de educación (o instituciones equivalentes) de otros países de América Latina y sobre las expectativas existentes en el Perú por parte del ministro de Educación, congresistas, representantes de la sociedad civil. Participaron integrantes del CNE y expertos nacionales e internacionales (Colombia, México y República Dominicana). Esta reunión sirvió, sobre todo, para definir los lineamientos principales del perfil institucional y la misión del Consejo.

La comisión de Primera Infancia realizó el primer evento público “Educación, derecho de todos desde que nacen”, con la finalidad de poner en agenda un tema poco atendido en la política educativa peruana: el de la primera infancia, pero alrededor del cual consideraba que era factible generar consensos rápidos. El evento tuvo réplicas en Arequipa y Piura.

b) Año 2003: Construyendo las visiones regionales y enriqueciendo la visión nacional

En enero del 2003, la Comisión de Visión entregó al pleno del CNE los resultados de su trabajo. El informe —“Una apuesta por la educación”— se concentra en diez objetivos claves para transformar la situación educativa del país: a) conquistar una educación con calidad; b) superar la pobreza y la exclusión; c) crear una misión nacional de valores; d) desarrollar nuestra ciencia y tecnología; e) fomentar un rol educativo de los medios de comunicación; f) revalorar a los profesores; g) mejorar la educación superior; h) forjar profesionales con compromiso social; i)



promover la responsabilidad social de la empresa; y j) reorientar la cooperación técnica internacional.

Se desarrolló una estrategia de difusión que contribuyera al posicionamiento de los temas educativos que el CNE promovía. Por ejemplo, ochenta ediciones del segmento "Visión Educativa", emitido por canal 7 como parte del programa del MED "Educación en democracia". Desde el 2003 se difunde el informe "Educación al día", de información educativa nacional y regional a través del correo electrónico.

c) Año 2004: El Pacto social de Compromisos Recíprocos por la Educación

En febrero del 2004, luego de la larga paralización magisterial del año 2003 y de conocidos los resultados de la prueba PISA en el Perú, el Ministerio de Educación y el Foro del Acuerdo Nacional solicitaron al Consejo Nacional de Educación, en el marco de la declaratoria de emergencia educativa, la elaboración de una política educativa concertada y de corto plazo, el Pacto Social de Compromisos Recíprocos 2004—2006, que se planteó cuatro prioridades:

- Movilización nacional por aprendizajes de calidad.
- Estrategia de desarrollo profesional docente.
- Moralización del sector educación.
- Financiamiento de la educación, aumentando anualmente el presupuesto de la república en un porcentaje no menor de 0,25% del PBI hasta llegar a 6%.

d) Año 2005: Propuesta inicial del Proyecto Educativo Nacional

Los primeros meses del año 2005 concentraron el esfuerzo del CNE en la preparación de una primera versión del Proyecto Educativo Nacional. En mayo se realizó una discusión interna para recoger propuestas de los consejeros y afinar el documento. En junio y julio se procesó la discusión sobre la base de la sistematización de centenas de opiniones de especialistas nacionales e internacionales y la concordancia con los proyectos educativos regionales para emprender la redacción final.

En agosto, el CNE presentó al país la propuesta "Hacia un Proyecto Educativo Nacional", donde se señalaba explícitamente que era un texto para el diálogo. El texto se discutió en todas las regiones del país. Hubo alrededor de 500 presentaciones, entre ellas la localizada en el Foro del Acuerdo Nacional con la participación de 1 138 actores institucionales; 28 reuniones con autoridades y partidos políticos (Partido Aprista Peruano, Partido Popular Cristiano, Unidad Nacional, Unión por el Perú, Agrupación Independiente Sí Cumple, Justicia Nacional, Movimiento Nueva Izquierda, Partido Democrático Somos Perú, Perú Posible, entre otros), 37 presentaciones a sectores de la comunidad educativa, 56 ante la sociedad civil y 340 en medios de comunicación de ámbito nacional, regional y local. También se organizaron reuniones de trabajo con todas las



dependencias del Ministerio de Educación.

Este periodo coincidió con el inicio de la campaña electoral. Parte de este esfuerzo fue la Jornada Nacional de debate con candidatos al Congreso en las 25 regiones del país, impulsada por el CNE en coordinación con los Consejos de Participación Regional en Educación (16 de marzo de 2006).

e) Año 2006: Proyecto Educativo Nacional, una política de Estado

En la Jornada Nacional de debate de marzo del 2006, más de veinte jóvenes candidatos de Lima al Congreso participaron en un acto en el que firmaron un documento de compromiso y apoyo al Proyecto Educativo Nacional, por un cambio real de la educación peruana. Se desarrolló simultáneamente en todas las regiones del país.

En junio del 2006, se culminó la versión final del Proyecto Educativo Nacional. El Consejo creyó conveniente que la oficialización del Proyecto debía ser responsabilidad del gobierno entrante. Además, atendiendo a las demandas de los partidos políticos, el CNE elaboró una agenda de políticas 2006—2011 como contribución a definir el primer tramo de implementación del Proyecto Educativo Nacional.

En noviembre del 2006, el texto “Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú”, se entregó en la Gran Unidad Escolar “Melitón Carvajal” y fue recibido por el ministro de Educación, José Antonio Chang, el Presidente de la Comisión de Educación del Congreso, Rafael Vásquez, así como por representantes de gremios, estudiantes y docentes. Días después fue recibido por el premier Jorge del Castillo.

El periodo de presentación formal del PEN concluyó con el anuncio de su oficialización como política de Estado por el presidente de la República, Alan García Pérez.

f) Año 2007: Seguimiento del PEN y esfuerzos para su implementación

En julio, el CNE presentó una “Agenda abierta para el buen inicio del Proyecto Educativo Nacional”, que propone veintiún políticas prioritarias para el bienio 2007—2008. También organizó el Encuentro Nacional CNE—regiones, que permitió identificar cinco prioridades de trabajo articuladas a los Proyectos Educativos Regionales, las que serían asumidas por la recientemente creada Asamblea de Gobiernos Regionales.

En los anexos, se podrá consultar información sobre los procesos desarrollados en las regiones San Martín y Apurímac, así como la del distrito de Jesús Nazareno de Huamanga.

Capítulo IV

LA OPERATIVIZACIÓN DEL PEL

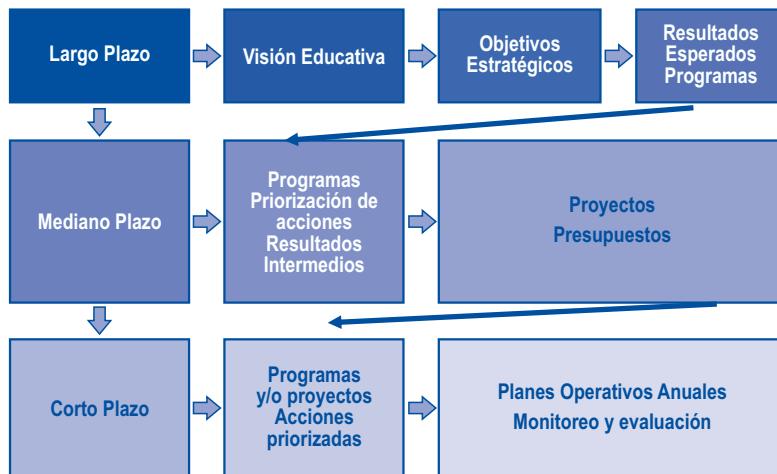
"Confianza en el anteojito, nó en el ojo;
en la escalera, nunca en el peldaño;
en el ala, nó en el ave".

César Vallejo

"La gestión en educación sólo tiene sentido si impacta favorablemente el aprendizaje y la progresión de los educandos. Se entiende por dicha gestión la organización y administración de recursos para alcanzar los objetivos de una política educacional determinada. Este es un proceso que abarca desde la definición de la política hasta la evaluación de los resultados del quehacer en la unidad educativa".

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). "Invertir mejor para invertir más. Financiamiento y Gestión de la Educación en América Latina y el Caribe". Santiago de Chile, enero de 2005.

EIPEL, como ya se dijo, se formula con un horizonte de largo plazo. Por ello, es necesario, con vistas a su implementación, que se realice un proceso de planificación de mediano y corto plazo. El siguiente gráfico muestra la articulación programática de los tres horizontes temporales.



4.1. Del largo al mediano plazo: priorización de acciones

En los talleres de la consulta, los participantes trabajan en la definición de la visión, los objetivos estratégicos, los resultados y algunas acciones propuestas para obtenerlos. La planificación del proceso de implementación de todo ello puede seguir diferentes rutas, sin embargo, todas ellas han de considerar el establecer las prioridades y su calendarización para el mediano plazo, así como la definición de los proyectos necesarios para su implementación.

La primera acción a realizar entonces es la de priorizar las acciones. Esta tarea puede ser realizada por el equipo técnico o a través de una consulta, dependiendo de las condiciones que se cuenten para ello. La metodología que se utilice debe considerar:



- *Definición de los criterios de priorización.*— Existen diferentes modelos pero casi todos se centran en dos aspectos: Urgencia (en relación a la dimensión de la situación que se busca cambiar, cantidad de personas que va a beneficiar, entre otros) y viabilidad (aceptación de la población, recursos disponibles, capacidades para ponerla en marcha, etcétera).
- *Establecer los criterios de valoración.*— Pueden usarse escalas cualitativas (mucho, poco; sencillo, complicado; etcétera) o escalas numéricas cortas (de 0 a 5 por ejemplo).
- *Elaboración de instrumentos.*— Por lo general una matriz y base de datos de acumulación en la que se totaliza, así como una guía para su aplicación.
- *Aplicación del instrumento.*— Tanto si se hace el proceso de priorización en el equipo técnico o en consultas, la aplicación puede hacerse en plenario o de manera individual (una variante puede ser en pequeños grupos). El equipo deberá decidir de acuerdo a sus condiciones la manera de hacerlo considerando la optimización del tiempo del que dispone y de recoger diferentes opiniones. En el caso de que la priorización se realice a través de consultas, es necesario planificar cómo es que se realizarán, por ejemplo, en el distrito de Jesús Nazareno, en Huamanga, los integrantes del equipo técnico convocaron a los directores de las instituciones educativas, les explicaron el objetivo y mecanismo de priorización, realizaron un ejercicio y les entregaron material para que conduzcan el proceso en sus instituciones educativas. Posteriormente visitaron las escuelas para acompañar y monitorear el proceso, recogieron las matrices de acumulación y realizaron el consolidado para todo el distrito.

Otro aspecto que no debe perderse de vista cuando se prioriza es el de la obtención de resultados tangibles en corto plazo ya que estos permiten mantener viva la motivación y el compromiso de los actores involucrados. Cuando los resultados no son visibles o su logro es muy alejado en el tiempo, se tiende a perder interés, disminuye el compromiso y cunde el desaliento.

Las siguientes tablas muestran algunos ejemplos de instrumentos de priorización:

En la primera de ellas se ha usado una escala numérica para valorar la urgencia y la viabilidad. Cada participante (12 en este caso) han otorgado puntuaciones que se van acumulando en los totales y el total final, sirve para ver la priorización. Cuando existen dos o más acciones con el mismo valor final, se procede a definir la prioridad por consenso.

En el segundo ejemplo, se puede ver una tabla de priorización cualitativa en la que los criterios de priorización son la aplicabilidad de las medidas, el costo, el impacto que tendrán y la aceptación por parte de las personas involucradas. Cada criterio en este caso tiene diferentes valoraciones. Este modelo está diseñado para usarse en plenarios otorgando las valoraciones por consenso.

PRIORIZACIÓN DE ACCIONES DEL PROYECTO EDUCATIVO LOCAL DE JESÚS NAZARENO		
Criterios de valoración Alta = 4; Media = 2; Baja = 1		
RESULTADOS	PROGRAMAS	ACCIONES
Objetivo I: Educación inclusiva e intercultural que atiende la diversidad		
Resultado 1		
Se cuenta con una educación intercultural y bilingüe en todas las instituciones educativas del distrito donde se ofrece un ambiente afectivo, acogedor y amigable, donde niños, niñas y adolescentes de toda condición étnica, cultural, religiosa, física y social desarrollan su identidad personal, logran éxito en sus aprendizajes y conviven construyendo un espacio	1.1. Programa de Educación intercultural bilingüe para las Instituciones Educativas del distrito	<p>1.1.1 Formación docente en ejercicio centrada en el desarrollo de la Educación Intercultural en escuelas urbanas y rurales, a través de la estrategia de pares (según corresponda)</p> <p>1.1.2 Concurso anual de producción de textos en quechua dirigido a docentes y estudiantes.</p> <p>1.1.3 Implementar mecanismos que ayuden a la población en general el desarrollo de hábitos de lectura</p> <p>1.1.4 Capacitación para la atención a niños sordomudos y discapacitados</p> <p>1.1.5 Desarrollo de los procesos de aprendizaje de una perspectiva intercultural bilingüe y acondicionamiento de los espacios para una acogida de los estudiantes, respetando la diversidad.</p> <p>1.1.6 Intercambio de experiencias y elaboración de materiales educativos que promuevan la educación intercultural y bilingüe.</p> <p>1.1.7 Crear espacios en medios de comunicación: televisión, radio, periódicos, con microprogramas en valores difundiendo la interculturalidad y documentales.</p> <p>1.1.8 Crear talleres de inglés en cada institución educativa del nivel Inicial y Primaria.</p> <p>1.2.1 Incorporación en la programación curricular de las IE los talleres de expresiones (música</p>



URGENCIA												VIABILIDAD												TOTAL FINAL		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	
4	4	4	0	4	4	4	2	0				26	4	4	4	0	4	4	4	4	2	0		26	52	
4	4	2	2	4	2	0	4	0				22	2	4	2	2	2	2	4	2	0	0		18	40	
2	4	4	4	4	2	2	2	0				24	2	2	2	4	2	2	2	2	2	0		18	42	
4	4	2	2	1	2	2	0	0				17	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0		14	31	
2	2	2	0	2	4	2	2	2				18	2	1	1	1	4	2	2	2	2	0		15	33	
4	4	4	0	4	2	4	4	4				30	4	2	2	2	4	4	2	4	0			24	54	
1	2	0	2	1	1	2	2	2				13	1	1	2	1	2	2	2	2	2	0		13	26	
1	0	2	1	1	2	2	1	0				10	1	2	1	1	2	2	1	0	0			10	20	
2	2	4	4	4	4	4	4	0				25	2	2	4	4	2	4	4	4	0			26	54	

Matriz de Priorización

Objetivo:

Resultado:

Programa:

Acciones:	Aplicabilidad		Costo		Impacto		Aceptación		
	Sencillo	Complic.	Barato	Caro	Rápido	L. Plazo	Buena	Regular	Mala

4.2. Del largo al mediano plazo: Definición de proyectos y calendarización

Una vez que se ha realizado la priorización de acciones, se hace la definición de cuáles de ellas se van a ejecutar a través de proyectos. La siguiente tabla muestra una clasificación de proyectos atendiendo a diferentes criterios.

Clasificación	Criterio	Ejemplos
Según su costo	Su clasificación depende del costo que tenga.	Micro proyectos. Proyectos. Macro proyectos.
Según su duración	Su clasificación depende de la duración que tenga.	De corto plazo o anual. De mediano plazo o trienal.

Para su definición hay que tener en cuenta que los proyectos:

- Estén diseñados para contribuir a un objetivo superior de largo plazo.
- Están focalizados en el espacio y el tiempo, es decir definen el ámbito territorial y la población objetivo que van a atender durante un tiempo determinado (por lo general entre uno y tres años).
- Las fuentes de financiamiento.

Para organizar la implementación del PEL en el mediano plazo por períodos (bianuales, trienios o quinquenios) por objetivo estratégico, se suele usar una matriz. No hay un modelo único, el equipo construirá este instrumento considerando que en ella debe visualizarse la información que se considere importante de la manera más clara y sencilla. He aquí dos ejemplos:

Plan de implementación del PEL										
Objetivo Estratégico	Resultado Esperado	Programa	Acción Priorizada	Resultados Interm.	Proyectos	Calendarización	Fuente de Financ.	Respons.	Alianzas Estratégicas	
						I II III IV V ...				

Modelo1 de plan de implementación del PEL



Objetivo Estratégico				
Resultado Esperado				
Periodo	Objetivo	Actividades	Result. Interim.	Indicadores

Modelo 2 de plan de implementación del PEL

4.3. Del mediano al corto plazo: El Plan Operativo

La formulación del Plan Operativo Anual (POA) tiene un tratamiento similar al del mediano plazo. Se parte de éste último y se hace el desagregado de las actividades de manera detallada; la calendarización es mensual y se señalan los responsables por actividades. Las tablas siguientes muestran algunos modelos de matriz para la planificación operativa. El equipo elegirá o diseñará su propia matriz teniendo en cuenta las consideraciones que se señalaron para la de planificación de mediano plazo.

Modelo 1 de matriz POA

Resultado Final	Resultado del Proyecto	Indicador del Proyecto	Resultado Intermedio	Actividad Gruesa	Actividad POA	Acciones para la Actividad	CRONOGRAMAS												Presupuesto
							E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	

Modelo 2 de matriz POA

Indicadores	Resultado Intermedio	Indicador Objetivam. Verificable	Actividades	Sub Actividades	MESES												Fuentes de Verificación	Responsable
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		

Modelo 3 de matriz POA

4.4. Acerca del financiamiento y la gestión

El Presupuesto es una herramienta de planificación que da cuenta de los recursos que se requieren para poder ejecutar con éxito el Plan.

Normalmente, en los planes estratégicos los presupuestos se elaboran con cálculos generales por partidas, de manera que se usan montos que son luego precisados en los planes operativos. La siguiente tabla, presenta las posibles fuentes de financiamiento según actores, que pueden ser aprovechadas para financiar la implementación del PEL.

ORIGEN	FUENTE	GOB. LOCAL	GOB. REG.	GOB. CENTRAL	ONGs	IIEE
PUBLICO	Presupuesto ordinario	X	X	X		
	Proyectos de Inversión pública	X	X			
	Canon	X	X			
	Regalías mineras	X	X			
	FONDEP					X
	FONIPREL	X	X			
	Presup. por resultados		X			
COOP. INTERN.	Proyectos de Cooperación Internacional	X	X		X	



Para obtener los recursos de origen público existen normas específicas que deben ser revisadas en las unidades de planeamiento de los gobiernos locales y que pueden ser consultadas a través del Internet. He aquí algunas direcciones imprescindibles:

- Ministerio de Economía y Finanzas.
<http://www.mef.gob.pe>
- Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)
<http://www.mef.gob.pe/DGPM/snippet.php>
- Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana FONDEP
<http://www.fondep.gob.pe/consejo.php>
- Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local FONIPREL
<http://www.mef.gob.pe/DGPM/foniprel.php>

En el caso de la cooperación internacional, existen diversas agencias, cada una de las cuales tiene sus propios protocolos y normas que deberán ser consultados y revisados para formular los proyectos correspondientes.

En cuanto a la gestión, el que se encuentren involucrados diferentes niveles de gobierno, instituciones y actores sociales, apunta a una gestión de responsabilidades compartidas por parte de los niveles de gobierno pero también de concertación con los otros actores sociales. Este modelo es todavía *"terra incognita"*, territorio en exploración ya que históricamente la gestión de la educación ha sido función del sector.

En este sentido, las apuestas van por:

- Fortalecer los espacios de concertación como instancias de coordinación pero también de decisión que se rijan por el establecimiento de compromisos mutuos.
- Superar la superposición de funciones y responsabilidades a partir de definir con claridad los roles de los diferentes actores e instituciones que vayan más allá de una definición formal normativa.
- Organizar un sistema eficiente de información que alimente la toma de decisiones sobre bases concretas y objetivas.

- Racionalizar los esfuerzos y el uso de recursos desde la formulación de proyectos y/o programas concurrentes que responden a los objetivos definidos en el PEL así como a enfoques compartidos o como mínimo complementarios.
- Establecer un sistema unificado de evaluación del PEL así como de vigilancia y rendición de cuentas.

En este sentido el COPALE es el espacio de concertación y decisión, mientras que el Equipo Técnico que facilitó el proceso de formulación puede seguir cumpliendo funciones de levantamiento de propuestas, planeamiento, monitoreo y evaluación de los planes operativos una vez que éstos han sido aprobados en el COPALE. Hay en esta propuesta una dificultad: por lo general los equipos técnicos o grupos impulsores, no pertenecen formalmente a la municipalidad o las UGEL o no tienen un lugar en las estructuras orgánicas de las instituciones, tampoco son equipos remunerados. Por ello una posibilidad es que como parte de los acuerdos a los que se establezcan entre las instituciones, en especial las Direcciones Regionales de Educación, las UGEL y las municipalidades, es destacar o asignar personal por función al Equipo Técnico de manera que puedan asumir las responsabilidades y disponer del tiempo que requieren para poner en marcha el proyecto educativo local.





Documentos y experiencias para ampliar la reflexión

Transformación educativa e impulso a la descentralización²¹

Mirando a futuro, el proceso nos presenta nuevas y más complejas exigencias de transformación de los órganos nacionales descentralizados, así como de la sociedad civil, para construir autonomía regional, local e institucional. Para ello, junto con la puesta en marcha de nuevas transferencias, todos los actores tenemos que desarrollar mayores capacidades políticas, pedagógicas y de gestión; generar formas de complementariedad entre sectores, y dotar al sistema de más recursos materiales.

Veamos algunos puntos en los cuales se debería expresar una nueva voluntad política para avanzar:

En cuanto a las instituciones educativas

La autonomía de la institución educativa, con mayores recursos, mayor decisión en políticas de personal y desarrollo de capacidades para mejorar el aprendizaje, que a la vez evite la autarquía y el abandono de los distintos niveles de gobierno y la comunidad. No se puede aceptar, por ejemplo, que cada escuela vea y garantice por sí sola los resultados educativos deseados.

La exigencia de mejores rendimientos supone ampliar el financiamiento y las facilidades de organización y tiempo para que el Consejo Académico avance en la elaboración de la propuesta pedagógica descentralizada en la institución educativa.

La transferencia de recursos debe ser prioritariamente a las instituciones escolares públicas. Ello demanda el aumento del presupuesto público para gasto corriente, adquisición de material educativo, mobiliario sobre todo, lo cual requiere establecer mecanismos de entrega directa de fondos a las escuelas o redes educativas. Esto implica la dinamización de los CONEI.

En cuanto a los gobiernos locales

El gobierno local debe canalizar sus aportes a la educación participando en la elaboración de los

21. Tomado de Manuel Igúñiz en artículo "La descentralización y la transformación en educación". Revista Tarea N° 61.



planes educativos locales y promoviendo la participación social.

En los aspectos pedagógicos debe asumir más iniciativas específicas para incorporar la cultura local en el proceso educativo escolar y socio—comunitario.

También en materia pedagógica, le corresponde integrar más claramente la alfabetización, facilitar los recursos para el uso pedagógico de nuevas tecnologías y para la promoción de la educación social—comunitaria.

Tiene que potenciar las bibliotecas y otros centros de recursos y servicios.

La instancia municipal es un nivel de gobierno clave para avanzar en la acción intersectorial en coordinación con las UGEL. Le corresponde, además, demandar la transferencia de los programas de apoyo alimentario, FONCODES, e INFES, con su asignación presupuestal.

En cuanto a los órganos intermedios

Las UGEL deben concentrarse crecientemente en funciones de asistencia técnica y supervisión para mejorar los aprendizajes, el desarrollo profesional docente y la gestión, dejando progresivamente la provisión de bienes y servicios a las instituciones educativas y redes.

Avanzar en la elaboración de los planes educativos locales en alianza con el gobierno local y su plan de desarrollo local, como lo plantea el reglamento de gestión.

A las DRE y gerencias de desarrollo social les corresponde continuar con la elaboración y culminación concertada de los proyectos educativos regionales, e integrarlos a los planes de desarrollo regional, generando capacidades de planificación educativa en el conjunto del gobierno regional.

El fortalecimiento de los COPARE debe asegurar su representatividad y su participación en decisiones relevantes.

Concertar con el MED la continuación de los procesos de racionalización de los institutos superiores, así como afinar la propuesta y ejecución de las medidas de racionalización de personal.

Atención más asertiva a las necesidades del personal docente en los lugares donde se produce un aumento de alumnos.



Exigir a las instituciones del nivel de educación superior su participación en el plan de desarrollo concertado a nivel regional y local.

En cuanto al Ministerio de Educación

El proceso en marcha impone la reestructuración del MED y la creación de un sistema de dirección nacional tripartito, en que el MED tenga el rol de concertar sistemáticamente con los directores regionales de educación y con las gerencias de desarrollo social, recreando un Consejo de Concertación Nacional y el Consejo Nacional de Educación, a fin de lograr que las decisiones importantes sean políticas de Estado con sustento nacional.

Impulso por parte del MED de consultas nacionales sobre un Proyecto Educativo Nacional que recoja el Acuerdo Nacional; promoción de la reflexión con los docentes sobre el diseño curricular básico y la política de texto escolar; debate sobre la Carrera Pública Magisterial (CPM) y el protagonismo de la institución educativa en la política docente; evaluación de la orientación hacia la descentralización de los programas nacionales y el PNEPT. Esta revisión de los programas nacionales no implica desconocer que debe haber programas dirigidos por el MED, enfocados a la compensación de desigualdades y a la descentralización.

En la sociedad civil se requiere articular mejor entre las organizaciones de la sociedad civil comprometidas con la educación y las acciones intersectoriales sobre la infancia.

Calificar la demanda y vigilancia de la sociedad por una mejor educación, con más información y capacidad de análisis. Participar activamente en la consulta del PEN, las metas del PNEPT y la CPM.

En las organizaciones de la sociedad civil

Enriquecer la participación de la sociedad civil en los consejos participativos en educación en cada nivel de gestión.

Darle mayor calificación y rigor a las propuestas y demandas por una mejor educación, con más información y capacidad de análisis.

Ampliar las articulaciones para una mayor presión nacional y regional en función de los compromisos asumidos en los foros públicos, acuerdos y la legislación.

Participar activamente en las consultas sobre el Proyecto Educativo Nacional, la Carrera Pública



Magisterial y la política de corto plazo.

Impulso a campañas de carácter nacional y regional en defensa del derecho a la educación.

En el Foro de Acuerdo Nacional

Evaluar los procesos de cumplimiento —y los de no cumplimiento— de los compromisos suscritos por los diferentes actores públicos.

Fomentar un tipo de compromisos de mayor envergadura y exigibilidad a los actores estatales y no estatales.

Impulsar una consulta sobre la Carrera Pública Magisterial y las políticas sociales en el próximo periodo electoral nacional, regional y local.

Formular un acuerdo de mediano plazo sobre la descentralización.

Esos son algunos pasos que se proponen para la transformación sostenida de una organización y cultura tradicional, con el fin de superar su lógica reproductora de rutinas anquilosadas y reducir las desigualdades.



Bibliografía

- 
- ARANA, José. (2002) *El PEI: herramienta para refundar la escuela Guía para la planificación estratégica*. Lima, PIEDI
- CACERES, Eduardo. (2005) *¿Nuevas relaciones? Estado y ciudadanos en el contexto de la descentralización*. En *La democratización de la gestión educativa. Introducción*. Mesa de Agencias Bilaterales de Cooperación en Educación. Lima
- EYZAGUIRRE, Norma. (2006) *Metodología integrada para la planificación estratégica— Documento de trabajo*. Lima, MED. Oficina de Planificación Estratégica y Medición de la Calidad Educativa.
- HERNAIZ, Ignacio. et al. (2005) *Educación y desarrollo local: Tensiones y perspectivas. Reflexiones sobre experiencias en la región andina*. Buenos Aires. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. IIPE, UNESCO.
- IGUIÑIZ, Manuel. (2008) *Descentralización del sistema educativo*. Lima. TAREA (2005) "La descentralización y la transformación en educación". En: *Política educativa y democracia en el Perú*. UNMSM y Tarea. Lima (1995) *Materiales para pensar la descentralización educativa*, Lima. TAREA
- MALPARTIDA, Javier. (2003) *Planificación y política Agraria*. Lima, MINAG
- RIVERO, José. (2007) *Educación, docencia y clase política en el Perú*, Lima. Ayuda enAcción–TAREA
- SALAZAR BONDY, Augusto. (1975) *La educación del hombre nuevo: La reforma educativa peruana*. Buenos Aires, Argentina. Paidos

Artículos

- IGUIÑIZ, Manuel (2007) *Fortalecer a los gobiernos locales en la gestión educativa*. En: *Revista Quehacer N° 164, ene—feb07, Lima*



MALPICA FAUSTOR, Carlos. (Julio 2003) *LA DESCENTRALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN EN EL PERÚ: Aspectos conceptuales, marco normativo del proceso y análisis de las experiencias*. Seminario sobre Descentralización de la Educación. Buenos Aires, Argentina

REYNAGA, Hugo. (2007-2008) Síntesis de artículos publicados. Diario La Calle. Ayacucho

Documentos

CNE (2006) *Proyecto Educativo Nacional al 2021: La educación que queremos para el Perú*. Lima

CNE (2008) *Balance y perspectivas 2002—2008*. Perú, Lima

DRE—A (2006) *Proyecto Educativo Regional de Ayacucho 2006—2021*

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JESÚS NAZARENO (2008) *Proyecto Educativo Local Participativo y Concertado 2008-2022: Jesús Nazareno Distrito Educador y Saludable*. Ayacucho

PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano/ Perú 2005
Informe sobre Desarrollo Humano/ Perú 2006

Sitios Internet

SEN, Amartya. *El desarrollo como libertad*.

<http://www.ine.gob.mx/ueajei/publicaciones/gacetas/245/amartya.html>

SHUGURENSKY, Daniel. *Introducción al mundo de la promoción*.

www.crefal.edu.mx/biblioteca_digital

VITERI GAULINGA, Carlos. *Visión indígena del desarrollo en la amazonía*.

<http://www.indigenas.bioetica.org/nota10.htm>

Anexos



Anexo 1: Matriz de leyes que plantean el desarrollo educativo local y regional

Ley Orgánica de Gobiernos Regionales Nº 27867

2. Competencias Compartidas. Son Competencias Compartidas, de acuerdo al artículo 36 de la Ley Orgánica de Bases de la Descentralización Nº 27783, las siguientes: a) Educación. Gestión de los servicios educativos de nivel inicial, primarios, secundarios y superior no universitaria, con criterios de interculturalidad orientados a potenciar la formación para el desarrollo. b) Salud pública. c) Promoción, gestión y regulación de actividades económicas y productivas en su ámbito y nivel, correspondientes a los sectores agricultura, pesquería, industria, comercio, turismo, energía, hidrocarburos, minas, transportes, comunicaciones y medio ambiente. d) Gestión sostenible de los recursos naturales y mejoramiento de la calidad ambiental. e) Preservación y administración de las reservas y áreas naturales protegidas regionales. f) Difusión de la cultura y potenciación de todas las instituciones artísticas y culturales regionales. g) Competitividad regional y la promoción de empleo productivo en todos los niveles, concertando los recursos públicos y privados. h) Participación ciudadana, alentando la concertación entre los intereses públicos y privados en todos los niveles. i) Otras que se le delegue o asigne conforme a Ley.

Ley Orgánica de Municipalidades Nº 27972

ARTÍCULO 82º.— EDUCACIÓN, CULTURA, DEPORTES Y RECREACIÓN

Las municipalidades, en materia de educación, cultura, deportes y recreación, tienen como competencias y funciones específicas compartidas con el gobierno nacional y el regional las siguientes:

1. Promover el desarrollo humano sostenible en el nivel local, propiciando el desarrollo de comunidades educadoras.
2. Diseñar, ejecutar y evaluar el proyecto educativo de su jurisdicción, en coordinación con la Dirección Regional de Educación y las Unidades de Gestión Educativa, según corresponda, contribuyendo en la política educativa regional y nacional con un enfoque y acción intersectorial.
3. Promover la diversificación curricular, incorporando contenidos significativos de su



realidad sociocultural, económica, productiva y ecológica.

4. Monitorear la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas bajo su jurisdicción, en coordinación con la Dirección Regional de Educación y las Unidades de Gestión Educativa, según corresponda, fortaleciendo su autonomía institucional.
5. Construir, equipar y mantener la infraestructura de los locales educativos de su jurisdicción de acuerdo al Plan de Desarrollo Regional concertado y al presupuesto que se le asigne.
6. Apoyar la creación de redes educativas como expresión de participación y cooperación entre los centros y los programas educativos de su jurisdicción. Para ello se harán alianzas estratégicas con instituciones especializadas de la comunidad.
7. Impulsar y organizar el Consejo Participativo Local de Educación, a fin de generar acuerdos concertados y promover la vigilancia y el control ciudadanos.
8. Apoyar la incorporación y el desarrollo de nuevas tecnologías para el mejoramiento del sistema educativo. Este proceso se realiza para optimizar la relación con otros sectores.
9. Promover, coordinar, ejecutar y evaluar, con los gobiernos regionales, los programas de alfabetización en el marco de las políticas y programas nacionales, de acuerdo con las características socioculturales y lingüísticas de cada localidad.
10. Fortalecer el espíritu solidario y el trabajo colectivo, orientado hacia el desarrollo de la convivencia social, armoniosa y productiva, a la prevención de desastres naturales y a la seguridad ciudadana.
11. Organizar y sostener centros culturales, bibliotecas, teatros y talleres de arte en provincias, distritos y centros poblados.
12. Promover la protección y difusión del patrimonio cultural de la nación, dentro de su jurisdicción, y la defensa y conservación de los monumentos arqueológicos,

- 
- históricos y artísticos, colaborando con los organismos regionales y nacionales competentes para su identificación, registro, control, conservación y restauración.
 13. Promover la cultura de la prevención mediante la educación para la preservación del ambiente.
 14. Promover y administrar parques zoológicos, jardines botánicos, bosques naturales ya sea directamente o mediante contrato o concesión, de conformidad con la normatividad en la materia.
 15. Fomentar el turismo sostenible y regular los servicios destinados a ese fin, en cooperación con las entidades competentes.
 16. Impulsar una cultura cívica de respeto a los bienes comunales, de mantenimiento y limpieza y de conservación y mejora del ornato local.
 17. Promover espacios de participación, educativos y de recreación destinados a adultos mayores de la localidad.
 18. Normar, coordinar y fomentar el deporte y la recreación de la niñez y del vecindario en general, mediante la construcción de campos deportivos y recreacionales o el empleo temporal de zonas urbanas apropiadas, para los fines antes indicados.
 19. Promover actividades culturales diversas.
 20. Promover la consolidación de una cultura de ciudadanía democrática y fortalecer la identidad cultural de la población campesina, nativa y afro peruana.

En aquellos casos en que las municipalidades distritales no puedan asumir las funciones específicas a que se refiere el presente artículo, se procederá conforme a lo dispuesto en los artículos 76º y 77º.



Ley General de Educación Nº 28044

EL ROL DEL ESTADO

Artículo 21°.— Función del Estado

El Estado promueve la universalización, calidad y equidad de la educación. Sus funciones son:

- a) Ejercer un rol normativo, promotor, compensador, concertador, articulador, garante, planificador, regulador y financiador de la educación nacional.
- b) Proveer y administrar servicios educativos públicos gratuitos y de calidad para garantizar el acceso universal a la Educación Básica y una oferta educativa equitativa en todo el sistema.

LA COORDINACIÓN CON LOS GOBIERNOS LOCALES

Artículo 82°.— La coordinación y el apoyo de las municipalidades.

En materia educativa, el Ministerio de Educación, la Dirección Regional de Educación y las Unidades de Gestión Educativa local, coordinan sus acciones con las municipalidades de acuerdo a lo establecido en su Ley Orgánica y en la presente ley. En este marco, las municipalidades apoyan la prestación de servicios de las Instituciones Educativas y contribuyen al desarrollo educativo en el ámbito de su jurisdicción.

Reglamento de Educación Básica Regular

Artículo 2°.— La gratuidad

La Educación Básica Regular en las Instituciones Educativas públicas es gratuita.

TÍTULO SEGUNDO UNIVERSALIZACIÓN CON CALIDAD Y EQUIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR

Artículo 3°.— Diagnóstico

La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), con opinión y apoyo del Consejo Participativo Local, elabora y actualiza anualmente el diagnóstico de la realidad educativa local identificando los factores que favorecen o impiden un servicio educativo



sin exclusiones y determinando sus metas de universalización con calidad y equidad.

El diagnóstico debe identificar también las experiencias innovadoras de la localidad, tomando en cuenta las características y necesidades de la población estudiantil y su entorno socio—cultural, económico—productivo y educativo.

Artículo 4°.— Aspectos del diagnóstico

Los aspectos principales en la elaboración del diagnóstico son los siguientes:

- a) Las características corporales, afectivas, cognitivas, sociolingüísticas de los estudiantes y sus respectivos entornos socio— culturales y económicos—productivos.
- b) Las características, potencialidades, problemas y condiciones de las comunidades.
- c) Las necesidades, demandas y aspiraciones educativas de las personas y comunidades.
- d) Los motivos que causan exclusión escolar y su dimensión, incluyendo la identificación de la población en edad escolar que no acude a la escuela.
- e) Las barreras arquitectónicas o de comunicación que dificultan el logro de la plena inclusión de los estudiantes con necesidades especiales o de los integrantes de la comunidad educativa, de ser el caso.
- f) La efectividad de la oferta en términos de los aprendizajes que persigue la EBR. El diagnóstico toma en cuenta la información proporcionada por las Instituciones Educativas, las evaluaciones de aprendizaje internas y externas, el censo de talla y peso, los censos y encuestas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y toda otra información proporcionada por instituciones públicas y de la sociedad civil, que resulte pertinente.

Artículo 5°.— Situaciones de desigualdad

La UGEL determina, en su respectiva jurisdicción, las situaciones de desigualdad que



afectan el derecho de las personas a educarse. Se considera prioritaria la atención de los estudiantes que se encuentren bajo las situaciones siguientes:

- a) Pobreza, aislamiento y marginalidad;
- b) Maltrato, en sus diversas expresiones;
- c) Discriminación de género, étnica, racial, social, económica, lingüística, intelectual;
- d) Cualquier tipo de discapacidad;
- e) Desnutrición, malnutrición o problemas de salud en general;
- f) Trabajo bajo formas y horarios que perjudiquen las posibilidades del estudiante de estudiar y desarrollarse integralmente.

Artículo 6°.— Determinación de metas y estrategias de la UGEL

En base a los resultados del diagnóstico, cada UGEL determina las metas, formas de atención y estrategias que aseguren la calidad y equidad de los servicios o programas priorizados, en el marco del Proyecto Educativo Regional.

Artículo 7°.— Vinculación con el Plan de Desarrollo Municipal

La UGEL, responsable de la gestión educativa, colabora con el Municipio en la elaboración del Plan de Desarrollo Local a que se refiere el artículo 97° de la Ley Orgánica de Municipalidades, a fin de contemplar el apoyo del gobierno local a las metas y estrategias de universalización de la EBR.

Artículo 10°.— Acción intersectorial

La UGEL, en coordinación con el Gobierno Regional y con el apoyo de los Municipios, identifica las diversas necesidades de la población infantil y adolescente, tanto la que está siendo atendida dentro del sistema educativo, como la que se encuentra fuera del mismo, para desarrollar acciones intersectoriales de prevención, difusión y sensibilización a fin de ampliar las oportunidades de desarrollo integral.

Para el cumplimiento de lo dispuesto en el presente artículo, el Ministerio de Educación promueve y concertá una acción conjunta con los demás sectores del Gobierno Nacional y organismos de cooperación internacional. A nivel de las diversas instancias se pueden establecer las alianzas y convenios que resulten pertinentes para el logro de los objetivos planteados.



Anexo 2: La emergencia de los Proyectos Educativos Regionales

Elaboración y oficialización de los PER

El siguiente Cuadro muestra los resultados acerca del proceso de elaboración de los PER, en diferentes regiones del país, las que han logrado concluir dicho proceso y las que todavía están avanzando. Se aprecia como diversas regiones han avanzado en la oficialización y han seguido mecanismos diversos para lograrla. Es importante señalar que si bien la mayoría ha avanzado en este propósito esto no es suficiente, ya que hasta la fecha son pocos los que están avanzado hacia su implementación y la continuidad de espacios de participación entre sociedad civil y estado como es el caso de los COPARES. En el caso de Ayacucho se señala también la conformación del Consejo Regional de Educación. Estos espacios han funcionado o no de acuerdo a los contextos sociopolíticos en las regiones sin embargo hacen falta mayores esfuerzos para que se conviertan en espacios legitimados socialmente y con continuidad, a pesar de los cambios en la gestión del gobierno.

REGIONES CON PER OFICIALIZADO	
Madre de Dios	OR 022-2006-GRMDD/CR del 17 febrero 2006*
Lambayeque	OR N° 031-2006-GR. Lamb./CR del 18 febrero del 2007*
Piura	OR N° 116-2006/GRP-CR del 20 de diciembre 2006*
Huancavelica	OR N° 080-2006 sin publicar en El Peruano
Ayacucho	RD Regional N° 03288 30 noviembre 2006 OR N° 36-06-GRA/CR 5 diciembre 2006
Cusco	OR N° 20-2007-CR/GRC 12 diciembre 2007 *
Apurímac	RD 0259 aprueba el PER 27 febrero 2006
Amazonas	OR 181-GRA/CR 11 julio 2007
San Martín	RD Regional 0511-2006-DRESM OR N° 024-2007-GRSM/CR 22 agosto 2007*
Cajamarca	RD 5636-2006, ED-CAJ OR 015-2007-GRCAJ-CR del 7 diciembre 2007*
Tacna	OR 003-2005-CR 8 de enero del 2005 RD Regional 0117 del 17 de enero del 2005
Pasco	OR 075-2005-GR/CR del 28 de noviembre del 2005
Puno	OR 010-2007 20 de diciembre del 2007*
Lima-Provincias	RDR 01207 del 6 de setiembre de 2005
Junín	OR 074-2008-GRJ/SR del 8 de marzo de 2008.

Fuente: Consejo Nacional de Educación 11 de marzo de 2008 BOLETIN VIRTUAL - N° 10

* Fecha de publicación en El Peruano OR= Ordenanza Regional RD= Resolución Directoral



Aportes del proceso de los PER

Como parte de la recuperación de la institucionalidad democrática resquebrajada perversamente durante la dictadura de Fujimori—Montesinos, se impulsan acciones movilizadoras a favor de una educación de calidad como la Consulta Nacional de la Educación, la firma del Acuerdo Nacional, el Pacto Social de compromisos recíprocos por la educación, la declaratoria de emergencia educativa, la conformación del Consejo Nacional de Educación, la elaboración y aprobación del Proyecto Educativo Nacional, así como la aprobación y discusión de la legislación educativa como la Ley General de Educación, y sus respectivos reglamentos. Como parte de esas reformas se impulsa un proceso de descentralización inédito en el país en el que los representantes son elegidos por voto popular y se diseñan normas y mecanismos para su funcionamiento. Una de las demandas que plantea este proceso es la autonomía de las regiones y los retos de ir pensando su propio desarrollo.

La descentralización del país, con todas sus debilidades ha reconfigurado el mapa político, las relaciones de poder y las demandas ciudadanas al estado. La educación no ha estado al margen de ese proceso, un ejemplo positivo que vivimos en la región Ayacucho fue la amplia movilización social y la participación ciudadana para la construcción del Proyecto Educativo Regional, cuyo impacto ha sido amplio en diferentes espacios y organizaciones. Así podemos señalar que las principales lecciones que seguimos aprendiendo de este proceso son:

- La mayoría de las regiones cuentan con sus proyectos educativos regionales, que fueron construidos participativamente y en un diálogo permanente con el Proyecto Educativo Nacional. Así mismo que éstos han sido oficializados en diferentes documentos regionales. Estos procesos han sido el sustrato de un nuevo movimiento regional social, que demanda una real descentralización en el país.
- Se cuenta con visiones regionales que cambian la lógica de una educación excluyente y centralista, articulada al PEN. Por ejemplo el Proyecto Educativo Regional de Ayacucho plantea una agenda pendiente: una Educación Intercultural Bilingüe; una Educación rural para la Transformación; una gestión educativa ética, autónoma, eficiente y participativa; una educación democrática y de calidad; una educación para la revaloración y formación docente; y una educación para el desarrollo regional. Si bien, en esta perspectiva contamos con un escenario político evidentemente poco favorable, sin embargo saltan a la vista experiencias importantes para el desarrollo educativo regional, que van configurando la agenda educativa en Ayacucho.
- La mayoría están desarrollando o están en camino a la implementación de los PER, en planes de corto, mediano y largo plazo, sin embargo podríamos decir que este proceso aún es germinal, puesto que es proceso lento y hay todavía muchas barreras que dificultan el avance, como los presupuestos, la organización regional, las transferencias de funciones, entre otros.



Anexo 3: Experiencias de procesos participativos de construcción de los PER

Proceso de formulación e implementación del PER en la Región San Martín²²

Etapa 1: Creación de condiciones para la construcción del PER

COLOCANDO A LA EDUCACIÓN COMO PRIORIDAD REGIONAL

- Campaña de sensibilización a nivel provincial y regional.
- Talleres para identificar las prioridades de la educación regional.

INCIDENCIA EN EL PROCESO DE PRESUPUESTO PARTICIPATIVO: ¿o cemento o desarrollo de capacidades?

- Revisión y ajuste de la visión y objetivos del Plan Concertado de Desarrollo Regional para incorporar lo educativo.
- Modificación del instructivo del SNIP incorporando indicadores de desarrollo de capacidades.
- Priorización de un proyecto educativo en los talleres del Presupuesto Participativo.

FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN 1 vía Presupuesto Participativo y en el marco del SNIP. Componentes del proyecto:

- Componente 1: Formulación del Proyecto Educativo Regional.
- Componente 2: Evaluación y mejoramiento del currículo.
- Componente 3: Fortalecimiento de capacidades del docente.
- Componente 4: Fortalecimiento y sensibilización de los CONEI.
- Componente 5: Capacitación de los Órganos Descentralizados (DRE y UGEL).

Etapa 2: Elaboración participativa del PER y los PEL

CONSTRUYENDO EL PER Y LOS PEL “DE ABAJO HACIA ARRIBA”

- A nivel provincial, participación de la UGEL, Municipio y Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza (MCLP) en la elaboración de los PEL y el PER.

22. El presente resumen fue presentado por Dario Ugarte en el Seminario Internacional Políticas Urgentes para una Educación Inclusiva en Ayacucho.



- Conformación e instalación de los COPALE.
- Taller de sensibilización a los miembros del COPARE y los COPALE sobre el proyecto de inversión.
- Participación activa del COPARE y los COPALE en la formulación del PER y los PEL respectivamente. Se realizaron talleres en cada provincia para la formulación de la visión, objetivos de desarrollo educativo y diagnósticos.
- Talleres regionales para la formulación, análisis y redacción final del PER y los PEL.
- Taller regional con el COPARE y los COPALE para trabajar la coherencia y consistencia entre el PER y los PEL
- Acciones de validación y consulta del PER:
 - o Aplicación, procesamiento y análisis de encuestas para validar la formulación del PER.
 - o Revisión del PER por la DRE y las UGEL en el proceso de fortalecimiento de capacidades en gestión educativa.
- Redacción final del documento del PER.

Etapa 3: Implementación del PER

EJECUCIÓN DE TRES POLÍTICAS PRIORIZADAS a partir de un segundo proyecto de inversión. El proyecto tiene como centralidad el desarrollo de aprendizajes a través de un Programa de Formación Docente y atiende las siguientes políticas del PER:

- Mejorar el logro de los aprendizajes.
- Reforma y priorización de la formación continua de docentes.
- Promoción de capacidades comunicativas en su lengua aborigen.

CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN PARA LA FORMACIÓN CONTINUA DE DOCENTES

- Instancia de concertación, vigilancia y formulación de políticas regionales para la formación docente.

ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEDIANO PLAZO PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO DE SAN MARTÍN (2007 – 2011)

- Identificación de desafíos y prioridades.
- Identificación de Metas e Indicadores.

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA

- Conformación de una comisión entre el MED, el GR y la DRE.
- Definición de un plan de trabajo para el año.

I. Factores que han favorecido este proceso

- San Martín cuenta con una amplia y reconocida tradición de organización, participación y concertación, construida a lo largo de su historia en la que se ha sustentado la formulación del PER y los PEL.
- Existe una alianza entre el Estado (Gobierno Regional, DRE y UGEL) y la sociedad civil para impulsar procesos de cambio educativo que permiten viabilizar las políticas educativas contenidas en el PER.
- Se cuenta con una experiencia de formulación e implementación de proyectos de inversión pública, priorizados en el Presupuesto Participativo y en el marco del SNIP.
- Existe un Comité de Gestión para la Formación Continua de Docentes con participación del Gobierno Regional, los ISP, UNSM, las ONG, SUTESAM y cuya secretaría técnica esta conformada por el Centro Arauta.
- El actual Gobierno Regional muestra una clara voluntad política de asumir la educación como prioridad para la región.
- Se cuenta con aliados y experiencias educativas impulsadas en la región por instituciones de la sociedad civil (CAAAP, CEPCO, etcétera), el Estado (PEAR) y la cooperación internacional (Proyecto Aprendes—USAID) que han contribuido al desarrollo educativo regional.

¿Qué está pasando en Apurímac?: La experiencia de la reforma autónoma y participativa

- La sociedad apurimeña ha tomado la decisión de impulsar un cambio radical del sistema educativo a partir de sus propias fuerzas.
- Esta decisión ha sido expresada en la Declaración de Apurímac por la Reforma Educativa Regional Autónoma y Participativa.

FASE 1

Acuerdos de Organización y Participación

Con la finalidad de definir la mejor metodología para una efectiva y responsable participación de toda la sociedad regional.



FASE 2

Motivación de toda la Sociedad Regional

Para trabajar campañas que animen a los distintos actores de la región a participar en el proceso de construcción del PER.

FASE 3

Consulta en toda la Región

Con la finalidad de recoger las ideas, aspiraciones y opiniones de los diversos actores de toda nuestra región.

FASE 4

Decisiones Claves para el Proyecto Educativo Regional

Para definir en eventos de nivel provincial y regional la problemática que vivimos así como las alternativas posibles para el futuro de la educación regional.

FASE 5

Formulación y Aprobación Concertada del PER

Con la finalidad de redactar y aprobar de forma participativa el Proyecto Educativo Regional.

FASE 6

Impulso de la Reforma Educativa Regional

Para difundir el acuerdo social logrado e iniciar la Reforma Educativa Regional Autónoma y Participativa en Apurímac.

Fuente: Comité Técnico COPARE

Fases de Construcción del Proyecto Educativo Local del distrito de Jesús Nazareno

Sensibilización y generación de compromisos

1. Participación en la pasantía al distrito de Independencia en la ciudad de Lima. Tuvo como objetivos: intercambiar experiencias y analizar las iniciativas desarrolladas sobre gestión educativa local; conocer el itinerario y el proceso realizado en Independencia para la elaboración participativa y concertada del Plan de Educación. Finalmente conocer y



reflexionar colectivamente sobre el proceso de descentralización y política educativa de largo plazo (PEN, Plan Nacional de Educación para Todos—PNEPT) como marco de la gestión educativa local.

2. Se realizó en julio del 2006 con la asistencia de docentes de cada IE del distrito y de funcionarios de la Municipalidad Jesús de Nazareno, con el apoyo de TAREA, quienes conformaron un grupo impulsor.
3. Sensibilización a directores, sobre la necesidad de contar con el PEL en el distrito, realizado en el mes de agosto del 2006. Este momento nos permitió generar compromisos con ellos para poder trabajar con los mismos docentes en cada IE.
4. Sensibilización a docentes en cada IE del distrito, en el mes de setiembre del 2006. Este proceso se desarrolló en diferentes IE (Señor de los Milagros; Villa San Cristóbal; IE 38020 Las Nazarenas; IE Inicial 104 Simón Bolívar; IE N° 38054 Totorilla y promotoras de los PRNOEI) con un total de 120 docentes de los diferentes niveles y programas educativos del distrito. Esto posibilitó que algunos docentes comprometidos con el cambio educativo, integren el Equipo técnico del Proyecto Educativo Local.
5. De la misma manera se realizaron tres talleres de sensibilización a APAFAS y comités de aula de las IE mencionadas. Se presentó la propuesta del PEL, su importancia y se motivó para que ellos sean parte de la construcción del PEL, esto permitió generar compromisos de participación en el proceso.
6. Mesa de diálogo sobre las propuestas en educación y compromisos de los candidatos a la Alcaldía de la Municipalidad de Jesús Nazareno, convocados por TRANSPARENCIA, Equipo Técnico y TAREA. Realizada el 07 de noviembre 2006. Tuvo como propósito recoger las propuestas en materia de educación que tenían los candidatos. El debate giró en torno: Opinión sobre la situación educativa del distrito y propuestas sobre educación. El compromiso central de los candidatos asistentes fue llevar a cabo la construcción participativa y concertada del Proyecto Educativo Local, donde el papel del gobierno local es fundamental.
7. I Encuentro por la Educación del Distrito de “Jesús Nazareno”, realizado el 12 de



diciembre del 2006. En él se dio a conocer las políticas educativas nacionales y regionales y experiencias similares sobre construcción de proyectos educativos locales, al final se recogieron opiniones sobre visiones de la educación de todos los asistentes. Participaron más de 200 personas entre autoridades, docentes, representantes de organizaciones sociales, estudiantes e interesados del distrito y de otros.

Construcción del PEL

1. Análisis de los PEI y los PAT de las Instituciones Educativas del Distrito de Jesús Nazareno, del mes de mayo a agosto del 2007, para conocer la situación de cada IE y sus proyectos, donde se recogió información que ayudó en la elaboración del diagnóstico.
2. Recopilación y análisis de planes, proyectos y estadística de diferentes instituciones:
 - Nacionales (PEN, ESCALE, PNEPT, INEI)
 - Regionales (PER, ESTADISTICA EDUCATIVA DREA—UGEL)
 - Locales: (PDL, Estadística de salud—DEMUNA—DEFENSORIAS COMUNITARIAS Y ESCOLARES).
3. II Encuentro distrital por la educación de Jesús Nazareno “Distrito educador y saludable”, se realizó el 09 de noviembre del 2007 en la IE Señor de los Milagros y contó con la participación de docentes, padres de familia, estudiantes, organizaciones sociales de base y autoridades locales. Tuvo como objetivo reflexionar, dialogar, recoger información sobre la problemática educativa del distrito, lo que nos permitió construir el diagnóstico e identificar la Visión.
4. III Encuentro distrital por la educación de Jesús Nazareno “Distrito educador y saludable” donde se presentó la sistematización de los acuerdos del II Encuentro relacionado al diagnóstico educativo del distrito, elaborando con los actores educativos los objetivos y propuestas de acciones para el Proyecto educativo local. Se realizó el 14 y 15 de diciembre del 2007, participó la comunidad educativa.
5. “Presentación y consulta ciudadana del Proyecto Educativo Local de Jesús Nazareno”, realizado el 04 de junio del 2008, donde se presentó y validó el PEL con la participación de los actores socioeducativos del distrito Jesús Nazareno, donde se firmaron acuerdos



para el cumplimiento de los objetivos y acciones del PEL.

6. Recopilación, sistematización, redacción y revisión del PEL por el equipo técnico, en reuniones permanentes, desde mayo del 2007 hasta julio del 2008.
7. Planificación, organización, coordinación, ejecución y evaluación permanente de los logros y dificultades de las actividades realizadas por el equipo técnico durante todo el proceso.

Compartiendo Experiencias

1. Presentación de las experiencias del proceso de construcción del PEL—DJN a los docentes que realizaron la pasantía de los Distritos de Socos y Carmen Alto, en setiembre del 2007.
2. Presentación de la experiencia del PEL a los pasantes de la Municipalidades de Ancash y Huánuco, en mayo del 2008.
3. Presentación de la experiencia, a los representantes de la UGEL, directores de las IE y trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Miguel, en abril del 2008.
4. Presentación de la experiencia a trabajadores de la Institución CADEP de las regiones de Cusco y Apurímac en junio del 2008.
5. Presentación de experiencia a equipos de los gobiernos locales de Vilcashuamán, Huanta, La Mar, Huamanga, Vinchos y San Antonio de Antaparco- Huancavelica.

Acciones que se desarrollan por la educación del distrito

1. Curso Taller: Dialogando con el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Lector, 14 y 15 de setiembre del 2007, que buscaba contribuir a la mejora de la gestión educativa, fortalecer la calidad y equidad de las instituciones educativas pertenecientes a la jurisdicción del distrito Jesús Nazareno.



2. Elaboración del perfil de proyecto del fondo Perú España, entre enero y marzo del 2008.
3. Talleres de presupuesto participativo para los niños, realizados entre junio y julio del 2008. Aprobación de presupuesto para mejorar la nutrición en las IE.
4. Implementación del centro cultural "Conquistadores del Tercer Milenio", donde se realizan reforzamiento académico, talleres de música, desayuno sabatino.
5. Alimentación balanceada para los PRONOEI, Programa "Barriguitas Felices".
6. Implementación de la escuela de desarrollo humano.
7. Articulación al equipo técnico de salud.
8. Vacaciones Útiles y Reforzamiento académico para niños, entre enero y marzo del 2008.
9. Biblioteca itinerante, elaboración del perfil del proyecto, entre febrero y abril del 2008.
10. Charlas sobre autoestima, asertividad y valores a los estudiantes de las IE del distrito, con apoyo profesional de un psicólogo.

Fortaleciendo Capacidades

1. Taller de empoderamiento de actores en la construcción del PEL, 12 y 13 de abril del 2007, con el objetivo de fortalecer las capacidades del equipo técnico y de actores educativos, así como reflexionar en torno al desarrollo educativo local en el marco de la descentralización educativa y diseñar el itinerario de trabajo del proceso de elaboración, ejecución y evaluación del PEL de Jesús Nazareno.
2. Dos talleres del SNIP, para los docentes del equipo técnico, realizado en mayo del 2008 y julio del 2008.
3. Participación en el programa de formación docente.

Este Libro se Terminó de Imprimir
en los Talleres Gráficos de:



AYACUCHO - PERÚ