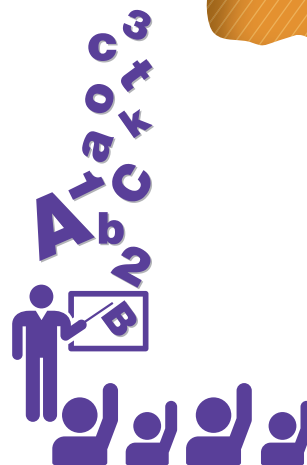


# ENTRE LA GENERACIÓN DE ALIANZAS Y EL TRABAJO CON LAS PERSONAS

## LA EXPERIENCIA DE ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL DE LA UGEL ISLAY (2011-2014)



Con el apoyo de:



**Brot**  
für die Welt



**FORGE**  
FORTALECIMIENTO  
DE LA GESTIÓN DE LA  
EDUCACIÓN EN EL PERÚ

GRUPO  
**Propuesta**  
CIUDADANA

**IEP**

Instituto de Estudios  
Peruanos - IEP

**desco**

Centro de Estudios y  
Promoción del Desarrollo  
DESCO



cipca-perú

Centro de Investigación y  
Promoción del  
Campesinado - CIPCA

**CEPES**

CENTRO PERUANO DE ESTUDIOS SOCIALES

Centro Peruano de  
Estudios Sociales  
CEPES



Centro de Estudios para el  
Desarrollo y la Participación  
CEDEP



ASOCIACION  
ARARIWA

Asociación ARARIWA

**cbc**

Centro de Estudios  
Regionales Andinos  
Bartolomé de las Casas  
CBC



Centro de Estudios para el  
Desarrollo Regional  
CEDER



Centro Ecuaménico de  
Promoción y Acción Social  
Norte - CEDEPAS Norte



Centro de Investigación  
Social y Educación Popular  
ALTERNATIVA

Con el apoyo de:

**Brot**  
für die Welt



**FORGE**

FORTALECIMIENTO  
DE LA GESTIÓN DE LA  
EDUCACIÓN EN EL PERÚ

## ENTRE LA GENERACIÓN DE ALIANZAS Y EL TRABAJO CON LAS PERSONAS

LA EXPERIENCIA DE ARTICULACIÓN  
INSTITUCIONAL DE LA UGEL ISLAY  
(2011-2014)

Es una publicación de:

**Grupo Propuesta Ciudadana**

**Presidenta del Directorio:** Molvina Zeballos

**Coordinación Ejecutiva:**

Eduardo Ballón

Epifanio Baca

**Dirección:** Calle León de la Fuente 110, Magdalena del Mar, Lima 17

**Teléfonos:** 613-8313 / 613-8314

**Página web:** [www.propuestaciudadana.org.pe](http://www.propuestaciudadana.org.pe)

**Elaboración de contenidos:** Martín Vegas Torres

**Corrección de estilo:** Eleana Llosa

**Edición de publicación:** Nelly Carrasco / Mabel Abanto

**Diseño y diagramación:** Diana Odiaga

**Impresión:** Sonimágenes del Perú S.C.R.L.

Av. 6 de Agosto 968, Jesús María - Lima

Teléfonos: 652-3444 / 652-3445

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú  
N° 2016-10813

Primera edición

**Tiraje:** 500 ejemplares

Lima, agosto del 2016

# Índice

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>A. FICHA TÉCNICA</b>	<b>4</b>
<b>B. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA</b>	<b>6</b>
1 Situación previa	<b>6</b>
2 Objetivos	<b>8</b>
3 Línea de tiempo	<b>8</b>
4 Descripción de la experiencia y medidas adoptadas	<b>9</b>
5 Logros alcanzados	<b>16</b>
6 Lecciones aprendidas	<b>18</b>
<b>SIGLAS USADAS</b>	<b>19</b>

## PRESENTACIÓN

La descentralización es un proceso político, económico y social cuyo éxito o fracaso muy probablemente definirá si el Perú llega a alcanzar un desarrollo integral en su territorio a partir del aprovechamiento del crecimiento económico de la última década. Las desigualdades económicas y sociales entre las regiones han demostrado que desde Lima no se puede lograr el desarrollo de todo el país.

A pesar de la trascendencia de este proceso, la implementación del modelo de descentralización diseñado a partir de la Ley de Bases de Descentralización y de la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales (2002) se ha centrado básicamente en la disputa por las competencias y la transferencia de los recursos entre los gobiernos subnacionales y el Gobierno Central.

Esta disputa se ha generado en un escenario de profunda desconfianza entre los funcionarios y las autoridades de los diferentes niveles de gobierno. En el campo educativo, el conflicto se ha llevado a cabo entre el Gobierno Central, representado por el Ministerio de Educación (Minedu), y los gobiernos regionales, a través de las Direcciones Regionales de Educación (DRE), que a su vez tienen a su cargo las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL). Por ello, la pertinencia del presente informe, que recoge la experiencia positiva de la gestión de la UGEL Islay, dependiente de la DRE Arequipa, como un ejemplo que puede ser replicado por otras UGEL y que busca encontrar mecanismos para la construcción de consensos en torno a las políticas educativas regionales.

# A

## FICHA TÉCNICA



### NOMBRE DE LA INTERVENCIÓN

UGEL Islay, una UGEL de puertas abiertas a la educación.

### OFICINA RESPONSABLE

La UGEL Islay –durante la etapa analizada en este documento– estuvo dirigida por la magíster Cecilia Jarita Padilla, actual directora de la UGEL Arequipa Sur.



### ALCANCE TERRITORIAL DE LA INTERVENCIÓN

- Provincia de Islay, Departamento de Arequipa.

### AÑOS DE DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN

- 2011 a 2014.

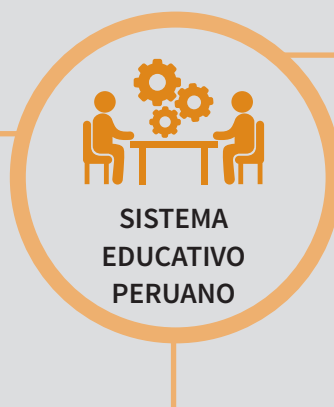
## RESUMEN

### FUNCIÓN

Fortalecer las capacidades pedagógicas y administrativas de las escuelas para que cumplan su labor con autonomía, pertinencia y calidad.

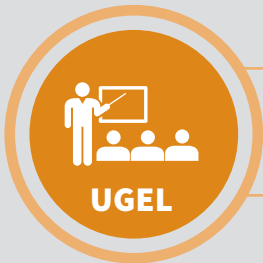
### ROL

Cumple roles distintos y complementarios para hacer posible la provisión del servicio educativo a todas y todos los estudiantes del país.



### ORGANIZACIÓN

Comprendido por distintas instancias de gestión a nivel nacional, regional y local, de las cuales las UGEL son las que están más cerca de la escuela.



### UGEL EJECUTORAS<sup>1</sup>

Cuentan con un presupuesto propio que pueden administrar directamente.

### UGEL OPERATIVAS<sup>2</sup>

Dependen de una UGEL ejecutora para todos los aspectos administrativos y presupuestales.

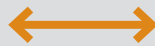
La UGEL Islay es operativa y su experiencia muestra cómo esa condición se convirtió en un incentivo para implementar una estrategia de gestión efectiva en la provincia.



La UGEL Islay elaboró una agenda clara de lo que se proponía y basó su gestión en dos pilares:



La generación de alianzas con los gobiernos locales y la sociedad civil.



“El trabajo con las personas” (el personal de la UGEL y los directores, docentes y padres de familia de las instituciones educativas de la provincia).

La UGEL Islay –ubicada en una provincia marcada por el conflicto minero Tía María– muestra también lo que se puede lograr cuando se pone a la educación en el centro de la agenda.

1. De acuerdo al glosario del Ministerio de Economía y Finanzas, las unidades ejecutoras son las encargadas de “conducir la ejecución de operaciones orientadas a la gestión de los fondos que administran, conforme a las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería y en tal sentido son responsables directas respecto de los ingresos y egresos que administran”.
2. Usualmente se considera que las UGEL operativas están muy limitadas en sus posibilidades de actuación debido a que no manejan un presupuesto propio.



# B

## DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 1. Situación previa

En el Perú existen diversos diagnósticos y estudios que describen las muchas y variadas manifestaciones de la debilidad institucional del proceso de descentralización<sup>3</sup>. En el caso de la gestión descentralizada educativa, el proceso se debilita cuando existen tensiones entre las UGEL y las DRE de los gobiernos regionales.

Según el artículo 73° de la Ley General de Educación (Ley N° 28044), la UGEL es una “instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia”. Sin embargo, en la práctica y como se muestra en el gráfico 1, las UGEL que tienen la condición de unidades ejecutoras mantienen una relación directa con el Minedu, marginando a las DRE de diferentes procesos (como la distribución de los materiales, contratación docente, etc.). Por su parte, las DRE aún mantienen cierto nivel de liderazgo sobre las UGEL que tienen la condición de unidades operativas, las cuales en algunos casos son creadas por las propias DRE para mantener la administración y gestión de una parte de los recursos.

En este escenario, son las UGEL y no las DRE del gobierno regional las que establecen una relación directa con los gobiernos locales, teniendo impacto tanto en la relación entre estos y los gobiernos locales en la gestión educativa descentralizada como en las responsabilidades que comparten.

---

3. Ver, por ejemplo el *Estudio del proceso de descentralización en el Perú*, de la Contraloría General de la República (Lima, 2014; <http://bit.ly/2b96c8f>).

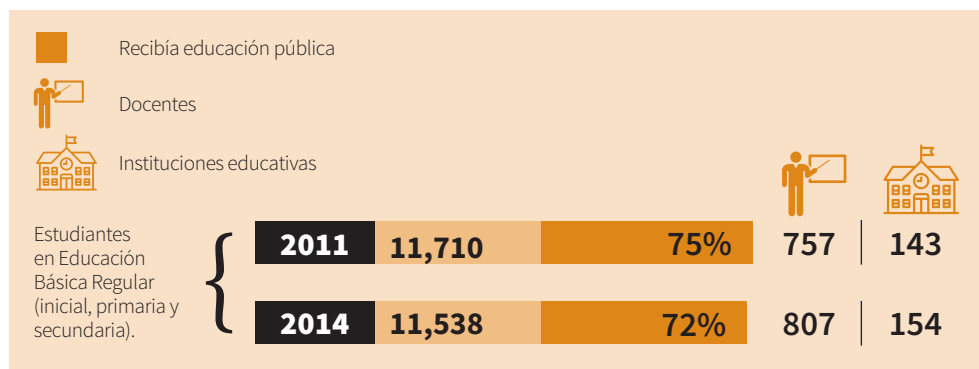
**Gráfico 1.** Relación entre las instancias de gestión educativa




**CONTEXTO**

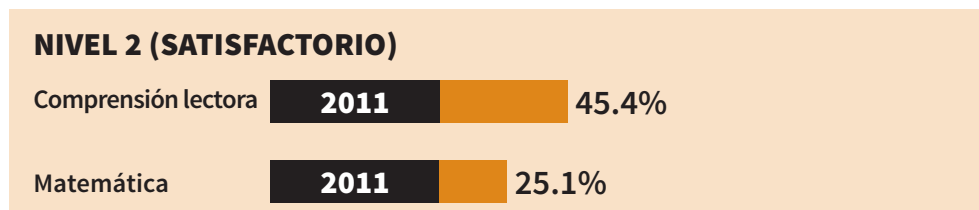
La experiencia se realizó en la provincia de Islay, ubicada en la zona costera del departamento de Arequipa y colindante con el de Moquegua. Su capital, Mollendo, es un puerto pesquero importante y asimismo un balneario.

La provincia tiene también un área agrícola próspera en la cual se encuentra el controvertido proyecto minero Tía María –causal de diversos conflictos sociales y políticos que han aquejado a la región en los últimos años–.



Desde 2011, los problemas que buscaba enfrentar y eliminar la UGEL Islay eran dos: en primer lugar, la inercia existente en el sector educación de la provincia; y en segundo lugar, la desconfianza y el desinterés de la sociedad local en la educación de sus niños y niñas.

 Resultados de la Evauación Censal de Estudiantes (ECE) de segundo grado de primaria



**Cuadro 1.** Resultados de la ECE, segundo grado de primaria, UGEL Islay-DRE Arequipa, 2011 (en porcentajes)

Aspecto evaluado	Nivel 0 En inicio	Nivel 1 En proceso	Nivel 2 Satisfactorio
Comprensión lectora	5.0	49.6	45.4
Matemática	32.1	42.9	25.1

Fuente: ECE (2011, UMC-Minedu).

## 2. Objetivos



- Involucrar a los gobiernos locales y a la sociedad civil en la implementación de la agenda educativa de la UGEL Islay.
- Fortalecer la gestión educativa en las instituciones educativas y en la propia UGEL.

## 3. Línea de tiempo





#### 4. Descripción de la experiencia y medidas adoptadas

La experiencia de la UGEL Islay se presenta a través de tres aspectos: la agenda educativa de puertas abiertas, la estrategia de articulación institucional y la estrategia denominada “el trabajo con las personas”.

##### Agenda educativa

Como se observa en el gráfico 2, la agenda educativa se organizó bajo tres componentes: i) Gestión orientada al ciudadano, ii) Gestión institucional articulada, y iii) Aprendizajes para todos.

**Gráfico 2.** Componentes de la agenda educativa de Islay



#### 4.1 Gestión orientada al ciudadano

La comunidad educativa de Islay tenía una alta percepción de insatisfacción hacia la gestión de la UGEL, específicamente en la atención a sus demandas. Era común el embalse de reclamos y trámites del personal docente relacionados a licencias laborales o determinados derechos. Lo propio sucedía con los problemas cotidianos de las escuelas de la provincia o con los conflictos que requerían algún tipo de mediación de la UGEL, que no eran atendidos de manera oportuna.

Para enfrentar este problema, se diseñó e implementó una reforma en los procesos relacionados a la atención al ciudadano a partir del establecimiento del diálogo institucional para la gestión de conflictos.

Tal reforma, desde el lado de la atención a las instituciones educativas, desarrolló cuatro estrategias:



SE DISEÑÓ E IMPLEMENTÓ UNA REFORMA EN LOS PROCESOS RELACIONADOS A LA ATENCIÓN AL CIUDADANO A PARTIR DEL ESTABLECIMIENTO DEL DIÁLOGO INSTITUCIONAL PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS.

1	<b>Empoderamiento de los directores de las instituciones educativas</b> a través del respaldo hacia ellos como autoridad educativa de su institución con capacidad y legitimidad para resolver los problemas en ella. Como bien lo señalara la exdirectora de la UGEL, Cecilia Jovita: “los directores no son el problema, [...] ellos son los líderes pedagógicos, son los que tienen que resolver el problema”.
2	<b>Resolución de problemas dentro de la escuela</b> , dado que usualmente la manera de responder a cualquier queja consistía en abrir procesos u otros trámites administrativos, lo que constituía una forma distante y no conectada con los intereses de docentes, estudiantes y familias. La UGEL cambió esa metodología acudiendo directamente a la institución educativa para atender los problemas presentados, con el objetivo de conciliar. Al inicio acudía la directora de la UGEL con un equipo del Área de Personal y de la Oficina de Control Interno (OCI) y con los especialistas vinculados al tema en cuestión. Se llevaban a cabo reuniones con las partes interesadas, se tomaban acuerdos y se designaba a un funcionario de la UGEL para que le dé seguimiento al caso, si lo requería. Cuando se logró establecer esta dinámica, la representación de la UGEL se empezó a delegar y solo en los problemas más complicados acudía la directora. Entonces, únicamente cuando había un conflicto de mayor complejidad los padres de familia se trasladaban hacia la UGEL para que intervenga.

3

**Mejora de la gestión de trámites documentarios** mediante un trabajo de planificación y seguimiento de expedientes. Para ello se establecieron horarios para el ingreso de documentos, plazos para el proceso y fechas aproximadas de entrega de resoluciones, de manera que los trámites fluyeran y salieran a tiempo. De esta forma, se dejó de tener a padres y docentes en la UGEL realizando trámites y gestiones, optándose por resolver los problemas en la propia institución educativa. Este proceso permitió también contar con un mapeo de las instituciones educativas con dificultades.

4

**Gestión del personal en la UGEL:** hasta el inicio de la experiencia, el personal no podía ser reemplazado fácilmente porque en su mayoría era nombrado. Por ello se inició un diagnóstico de capacidades en el cual se identificaron las habilidades del personal para asignarlo a aquellos puestos donde mejor podía desempeñarse cada quien. Luego se capacitó y motivó a los trabajadores para que asumieran responsabilidades; además, todas las áreas presentaron sus planes, lo cual formó parte de la evaluación de los especialistas.

Los expertos fueron capacitados en habilidades básicas, como informática, y luego se organizaron cursos de capacitación especializados en gestión educativa, con instituciones aliadas tanto del sector privado como de los gobiernos locales y universidades, quienes básicamente subsidiaron todo el plan de capacitación. De esta manera, se formaron líderes y especialistas que luego asumieron plazas docentes y conformaron las redes educativas.

En conjunto, tal como manifiesta el equipo de la UGEL Islay, la clave está en el trato a las personas: conocer sus intereses, visitarlas, hacer que se identifiquen con su labor y con la institución. Con esta base de gestión del clima organizacional se formó un buen trabajo de equipo que se mantuvo durante todo el periodo de gestión.



**SE FORMARON  
LÍDERES  
Y ESPECIALISTAS  
QUE LUEGO  
ASUMIERON PLAZAS  
DOCENTES Y  
CONFORMARON LAS  
REDES EDUCATIVAS.**



LOS ENCUENTROS REGIONALES SOBRE POLÍTICAS EDUCATIVAS SIRVIERON PARA INTERCAMBIAR EXPERIENCIAS Y ORIENTAR LAS PRIORIDADES DE LA REGIÓN, EN FUNCIÓN A LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN.



## 4.2 El inicio de una gestión institucional articulada

En el plano de las prioridades de políticas y con la finalidad de brindar un marco de acción política a las actividades de la UGEL, esta tuvo la iniciativa de organizar el Primer Encuentro Regional sobre Políticas Educativas, que contó con la participación de la Gerencia Regional de Educación de Arequipa y de todas las UGEL del departamento. Esta actividad se institucionalizó desde el año 2012 y ha seguido año tras año. Los encuentros sirvieron para intercambiar experiencias y orientar las prioridades de la región en función a las necesidades de la población. Es a raíz de estos diálogos que en el año 2013 se empezó a construir el Proyecto Educativo Local (PEL), impulsado por la UGEL Islay.

Para organizar la gestión del servicio y el soporte pedagógico a las escuelas, se constituyeron redes de instituciones educativas que fueron organizadas de acuerdo a criterios territoriales, que en el caso de Islay se definieron por la distribución de los valles y cuencas de la provincia. Tales redes tenían el objetivo de intercambiar intereses y necesidades pedagógicas entre las escuelas que las conformaban, además de fortalecer el acompañamiento pedagógico en marcha. Conformadas por directores, docentes y auxiliares de las escuelas, las redes culminaban cada año con un encuentro y con exposiciones o ferias de sus productos. Todo ello se plasmó en la formación de una directiva de redes mediante la cual ellas deben presentar su plan y programar reuniones, informes y monitoreo.

En relación a la articulación institucional entre los actores de la comunidad educativa en el territorio, la estrategia de la UGEL Islay involucra a un conjunto de actores claves que tuvieron tratamientos diferenciados. Dichos actores fueron: los gobiernos locales, el sector privado, los y las docentes y los padres y madres de familia (gráfico 3).

**Gráfico 3.** Estrategia de articulación institucional de la UGEL Islay



### Gobierno local

El principal actor e interlocutor es el gobierno local, en tanto es el más cercano a las necesidades del territorio y de la población que lo habita. La UGEL visitó a los seis alcaldes distritales de la provincia y su forma de sensibilizarlos e involucrarlos fue ofreciéndoles apoyo a sus actividades y proponiendo una alianza de colaboración mutua con cada uno de ellos. De esta manera, las acciones concertadas fueron siempre lideradas por los alcaldes con la intención de reforzar su compromiso con la educación. Los acuerdos se tradujeron en convenios locales de educación.

Las acciones realizadas por los gobiernos locales en este contexto fueron claves para la gestión del servicio educativo: distribución de material educativo, financiamiento al 95% de capacitaciones a docentes, construcción de colegios y de un Centro de Educación Técnico-Productiva (Cetpro), pago de una propina



SE CAPACITÓ  
A PADRES Y MADRES  
DE FAMILIA EN CUANTO  
A LOS TÉRMINOS,  
ÁREAS Y PROGRAMAS  
PROPIOS DEL  
SISTEMA EDUCATIVO,  
**EXPLICANDO EL ROL  
QUE ELLOS TIENEN  
EN LA FORMACIÓN  
DE SUS HIJOS.**

adicional a las promotoras de educación inicial y, finalmente, la formulación de los PEL. También llevaron a cabo acciones de soporte brindando movilidad para el desplazamiento de los especialistas de la UGEL, refrigerios para reuniones con docentes y reconocimientos a docentes en el Día del Maestro.

### **Sector privado**

En este caso, se llevaron a cabo convenios interinstitucionales con las empresas Terminal Internacional del Sur (Tisur), Quellaveco, Cerro Verde y Tasa, entre otras, para complementar las acciones programadas por la UGEL que carecían de financiamiento, como: premios para concursos promovidos por la UGEL, capacitaciones para docentes y trabajadores administrativos o ludotecas infantiles, por parte de la empresa Quellaveco. Paradójicamente, la empresa Southern Copper Corporation, concesionaria del yacimiento minero de Tía María, no sostuvo mayor relación con la UGEL, por lo cual su acción social tuvo bajo alcance y poca aceptación.

### **Docentes**

La revaloración docente fue otra estrategia importante, abordada desde el acompañamiento y el diálogo cotidianos. Los especialistas de la UGEL intensificaron sus visitas a las escuelas, como hizo también la propia directora de UGEL cuando se producía algún conflicto mayor. Esta presencia, la capacidad de escucha y la efectiva resolución de conflictos permitieron sostener un vínculo positivo con el magisterio en la provincia. Inclusive, en el año 2012 no se realizó huelga alguna, habiendo sido esta la época de mayor intensidad de protestas de docentes a nivel nacional a raíz del debate sobre la Ley de Reforma Magisterial. Frente a las demandas referidas al pago de la deuda social que el Estado tiene con los docentes, la UGEL las canalizó a través del Minedu y el Ministerio de Economía y Finanzas, en tanto su solución no era de su competencia.

### **Padres y madres de familia**

Una acción clave para dar confianza a la población fueron las reuniones con padres y madres de familia que se organizaron por las tardes en todas las instituciones educativas. Allí se les capacitó en cuanto a los términos, áreas y programas propios del sistema educativo, explicando el rol que ellos tienen en la formación de sus hijos e hijas. A tales reuniones asistieron también alcaldes y gobernadores para escuchar lo que requieren los padres de familia de la educación y para que tomen en cuenta su distinta proveniencia, por ejemplo, en las familias ocupadas en pesca provenientes de Chimbote y del Callao, las cuales tienen costumbres y prácticas culturales distintas.

También se buscó ganar la confianza de la población hacia directores y docentes, sensibilizando al padre o la madre de familia sobre el rol de las autoridades escolares, en vez de predisponerlos hacia estos en forma negativa.

### 4.3 Aprendizajes para todos

En primer lugar, respecto a los aspectos propiamente pedagógicos, se organizó una estrategia de logros de aprendizaje que atendiera a todas las instituciones educativas públicas de la provincia. Para ello, se insertó el acompañamiento pedagógico del Programa Educativo de Logros de Aprendizaje (PELA) en todas ellas. Las acciones de formación docente del PELA capacitaron tanto a docentes de las instituciones educativas focalizadas como de las no focalizadas. Asimismo, el equipo del PELA recibió capacitaciones y orientaciones para que se incorpore a la dinámica de la UGEL, previendo que no fuera un núcleo de trabajo aislado, sino que tuviera una labor de retroalimentación permanente con el resto de especialistas pedagógicos de las distintas áreas educativas.

En segundo lugar, se priorizó el ámbito rural, de manera que toda actividad ha empezado en zonas rurales. Por ejemplo, se rehabilitó la escuela más alejada de La Curva, en el distrito de Deán Valdivia, donde se realizó el Buen Inicio del Año Escolar de toda la región Arequipa el año 2013. A esta actividad asistieron todos los docentes de la provincia y representantes del Minedu y de los programas sociales. Además, en el periodo reportado se crearon dos escuelas nuevas en el área rural: Bello Horizonte en Matarani y El Buen Pastor en Carrizal (pueblo contiguo a Moquegua); esta última con apoyo de la empresa minera Cerro Verde y del municipio, que dispuso del terreno para la institución educativa.

En tercer lugar, en el área de matemática se priorizó trabajar con el programa Mi Mate, del Instituto Apoyo. Para ello se capacitó a los especialistas pedagógicos y docentes del área y se realizaron actividades que movilizaron a los propios estudiantes, como la olimpiada local escolar de matemática en el nivel de primaria.

También se desarrollaron diversas actividades que movilizaron a las familias y la comunidad local, llevándolas a poner en valor la cultura y las costumbres locales. Una de las acciones emblemáticas fue el concurso de danza La Gaviota de Plata, realizado con la finalidad de cohesionar a la comunidad en torno a las actividades educativas.



SE INSERTÓ EL  
ACOMPANAMIENTO  
PEDAGÓGICO DEL  
PROGRAMA EDUCATIVO  
DE LOGROS DE  
APRENDIZAJE  
(PELA) EN TODAS  
LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS.



## 5. Logros alcanzados

La experiencia de la UGEL Islay nos demuestra la capacidad de sus autoridades y funcionarios de potenciar al máximo los recursos con los que se cuenta en esta entidad, es decir, tanto las personas como las instituciones y un gran número de actores sociales. Al no ser una unidad ejecutora, el margen de acción de la UGEL en términos de financiamiento suele ser reducido, no obstante, durante el desarrollo de la experiencia se logró maximizar la contribución de los aliados y el esfuerzo de los recursos humanos, sin recurrir necesariamente a complejos procesos de innovación en el modelo de gestión, sino tomando como base un ordenamiento básico institucional.

Este ordenamiento ha generado una UGEL más eficiente en cuanto a atención al ciudadano, trámites más ordenados y eficientes, disminución de los conflictos, capacidad de financiamiento y empoderamiento de las autoridades escolares, entre otros aspectos.

Si bien este nivel de logro aún es insuficiente para impactar con mayor fuerza en los aprendizajes, sí es significativo para un tipo de institución que suele estar aislada y limitada de recursos financieros, como sucede con las UGEL operativas. En el caso reseñado de la UGEL Islay, su avance se basa en las relaciones humanas, laborales e institucionales y se centra en el capital humano, que es el principal activo del soporte pedagógico y administrativo de las escuelas.

Sin embargo, sí hubieron también mayores logros en aprendizajes. En efecto, tales avances institucionales han sido acompañados de la acción pedagógica en las escuelas, como se puede ver a continuación: tras la ECE aplicada el año 2014, casi el 60% de los estudiantes se ubicó en el nivel 2 en comprensión lectora y prácticamente ninguno en el nivel inicial; mientras tanto, en matemática el 39.3% llegó al nivel 2 (cuadro 2). Es decir, en ambos aspectos, hubo mejoras en los aprendizajes (gráficos 4 y 5).

**Cuadro 2.** Resultados de la ECE, segundo grado de primaria, UGEL Islay-DRE Arequipa, 2014 (en porcentajes)

Aspecto evaluado	Nivel 0 En inicio	Nivel 1 En proceso	Nivel 2 Satisfactorio
Comprensión lectora	1.7	39.1	59.3
Matemática	27.5	33.2	39.3

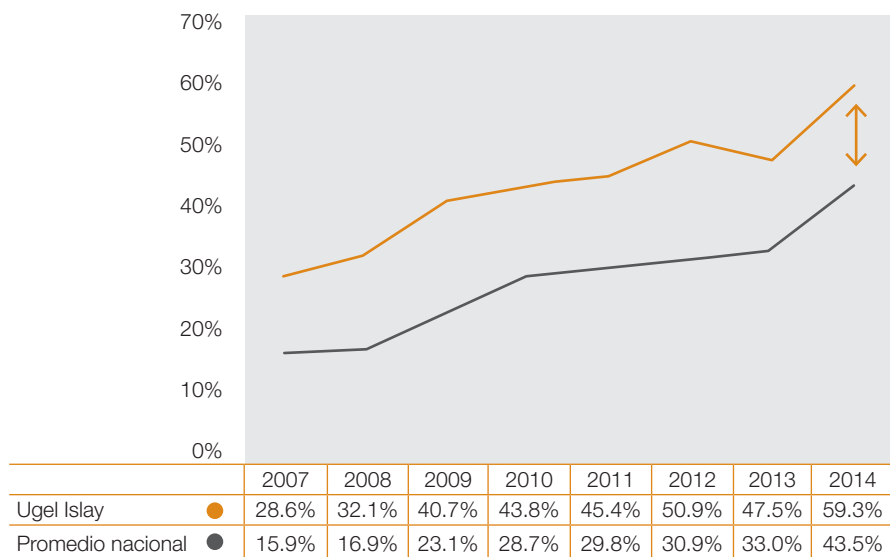
Fuente: ECE (2014, UMC-Minedu).

LA UGEL ISLAY TIENE REDUCIDO FINANCIAMIENTO, NO OBSTANTE, DURANTE EL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA SE LOGRÓ MAXIMIZAR LA CONTRIBUCIÓN DE LOS ALIADOS Y EL ESFUERZO DE LOS RECURSOS HUMANOS.



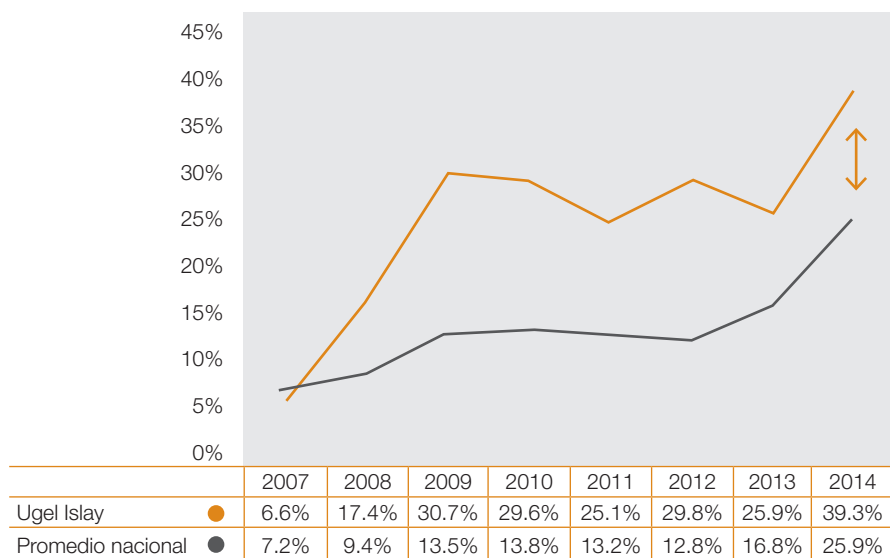


**Gráfico 4.** Resultados de la ECE en comprensión lectora en el nivel satisfactorio, segundo grado de primaria, UGEL Islay-DRE Arequipa y nivel nacional, 2007-2014 (en porcentajes)



Fuente: ECE (2014, Minedu).

**Gráfico 5.** Resultados de la ECE en matemática en el nivel satisfactorio, segundo grado de primaria, UGEL Islay-DRE Arequipa y nivel nacional, 2007-2014 (en porcentajes)



Fuente: ECE (2014, Minedu).



## 6. Lecciones aprendidas

Se presentan a continuación algunas lecciones de la experiencia realizada en la UGEL Islay.

LA EXPERIENCIA MUESTRA LA ESTRATEGIA DE ARTICULACIÓN INTERGUBERNAMENTAL ENTRE LA UGEL Y LOS ALCALDES DISTRITALES, CON COMPLEMENTARIEDAD DE ROLES EN FUNCIÓN DEL LOGRO DE APRENDIZAJES DE LOS Y LAS ESTUDIANTES.



Es posible realizar una gestión efectiva en una UGEL operativa, si esta situación es convertida en una oportunidad para desarrollar vínculos con la sociedad local.



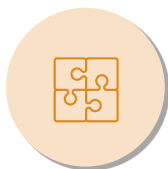
La claridad en la agenda educativa permite involucrar a actores clave de la comunidad en la consecución de los objetivos trazados. Las alianzas entre tales actores son posibles cuando se plantea una relación “ganar-ganar” y de colaboración mutua, antes que una lista de demandas y necesidades que el otro debe atender.



En la relación con las personas, conocerlas y responder oportunamente a sus demandas –aunque no puedan ser plenamente atendidas– son estrategias que permiten ganar confianza. Ello también ayuda a que el personal nombrado se incorpore en el desempeño de nuevas responsabilidades más gratificantes.



El rol del líder es clave. En este caso, el liderazgo de una directora de UGEL –quien tenía una trayectoria que empezó en escuelas rurales y fue ascendiendo en la carrera docente– resultó clave. Tal liderazgo ha combinado el tener al mismo tiempo una dimensión inspiracional y una dimensión práctica, proponiendo siempre estrategias o acciones que resuelvan los problemas encontrados.



La experiencia muestra la estrategia de articulación intergubernamental entre la UGEL y los alcaldes distritales, con complementariedad de roles en función del logro de aprendizajes de los y las estudiantes. Esta articulación requiere plasmarse en un modelo de gestión, proceso que en el caso de Islay aún no ha culminado.

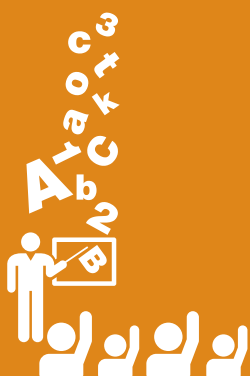


El gran desafío de la UGEL Islay fue la institucionalización de un estilo de gestión a través de directivas, herramientas y procesos de gestión, los cuales deben estar en concordancia con las prioridades pedagógicas de los y las estudiantes de la provincia.

# SIGLAS USADAS

- Cetpro Centro de Educación Técnico-Productiva
- DRE Dirección Regional de Educación
- ECE Evaluación Censal de Estudiantes
- Minedu Ministerio de Educación
- OCI Oficina de Control Interno
- PEL Proyecto Educativo Local
- PELA Programa Educativo de Logros de Aprendizaje
- Tisur Terminal Internacional del Sur
- UGEL Unidad de Gestión Local





## ENTRE LA GENERACIÓN DE ALIANZAS Y EL TRABAJO CON LAS PERSONAS

LA EXPERIENCIA DE ARTICULACIÓN  
INSTITUCIONAL DE LA UGEL ISLAY (2011-2014)

Documento elaborado por:



Con el apoyo de:



Grupo Propuesta Ciudadana  
Calle León de la Fuente 110, Magdalena del Mar, Lima 17  
Teléfonos: 613-8313 / 613-8314  
Página web: [www.propuestaciudadana.org.pe](http://www.propuestaciudadana.org.pe)

