



PER AL 2036  
**ESCUELA DECO**  
"El reto del bien común"



**ESCUELA  
QUE GENERA  
DESARROLLO EN  
LA COMUNIDAD  
ESCUELA DECO**

oooooooooooooooooooo

2019-2022  
Dirección Regional de  
Educación Cajamarca



**Comprometidos  
con la educación.**

UN PROGRAMA DE:





# **ESCUELA QUE GENERA DESARROLLO EN LA COMUNIDAD ESCUELA DECO**

SISTEMATIZACIÓN DE LA POLÍTICA EDUCATIVA REGIONAL DE CAJAMARCA  
2019 - 2022



**Equipo Consultor V&C Analistas**

José Carlos Vera Cubas  
Hugo Reynaga Muñoz  
Liliana Vargas Mallaupoma

**Asistencia**

Ana Ayma

**Comunicación y estilo**

Jimena Lévano

**Revisión**

Martín Vegas

oooooooooooooooo

**PROYECTO EDUCATIVO REGIONAL DE CAJAMARCA**

Mesías Antonio Guevara Amasifuén  
**GOBERNADOR REGIONAL**

Alex Gonzáles Anampa  
**GERENTE DE DESARROLLO SOCIAL**

José Presvítero Alarcón Zamora  
**DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN CAJAMARCA**

María Delia Cieza Alarcón  
**DIRECTORA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA**

Neil Eric Mendoza Díaz  
**DIRECTOR DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Erick Eduardo Aguilar Álvarez  
**DIRECTOR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Christian Pavel Sánchez Pérez  
**DIRECTOR DE LA OFICINA DE ASESORÍA JURÍDICA**

# ÍNDICE

oooooooooooooooooooo

## CONTENIDO

Presentación	7
Transformando la educación	8
Educación financiera para la vida	9
Escuela DECO, QUE GENERA DESARROLLO EN LA COMUNIDAD REGIONAL CON UNA VISIÓN TRANSFORMADORA PARA LA ESCUELA PÚBLICA NACIONAL	11
I. Introducción	11
II. Escuela DECO, que genera desarrollo en la comunidad regional con una visión transformadora para la escuela pública nacional	13
<b>II.1. La voluntad política al más alto nivel y “el modelo DECO”</b>	<b>13</b>
<b>II.2. El valor y significado del territorio en el origen de la propuesta</b>	<b>14</b>
III. La situación inicial y cómo definimos prioridades	19
<b>III.1. El reto de la política educativa</b>	<b>19</b>
<b>III.2. El diagnóstico, un sondeo participativo desde la experiencia</b>	<b>21</b>
<b>III.3. Las prioridades y el codiseño para su implementación</b>	<b>25</b>
<b>III.4. Los balances semestrales</b>	<b>25</b>
IV. La escuela que genera desarrollo en la comunidad - Escuela DECO. Concepción y desarrollo de la política educativa regional de Cajamarca.	29
<b>IV.1. Enfoques, principios, componentes y características</b>	<b>29</b>
<b>IV.3. La gestión y el presupuesto</b>	<b>32</b>
<b>IV.4. Institucionalización de la política educativa</b>	<b>34</b>
<b>IV.5. Las estrategias de implementación de las Escuelas - DECO</b>	<b>36</b>
<b>IV.6. Priorización de pilotos para la implementación</b>	<b>38</b>
<b>IV.7. Plan de emergencia educativa regional</b>	<b>39</b>
V. El ecosistema territorial de gestión educativa y su adaptación a la emergencia sanitaria 2022	41
<b>V.1. El ecosistema territorial de la Escuela DECO</b>	<b>41</b>
<b>V.2. El enfoque de gobernanza colaborativa en el diseño e implementación de la política educativa Escuela DECO en Cajamarca</b>	<b>43</b>
<b>V.3. El rol de los gobiernos locales en el modelo de gobernanza</b>	<b>43</b>
<b>V.4. La gestión del cambio en la DREC y las UGEL</b>	<b>45</b>
<b>V.5. Adaptación a la emergencia educativa</b>	<b>49</b>
<b>V.6. Buenas prácticas e innovación, valor agregado en la PER DECO</b>	<b>54</b>
VI. La propuesta pedagógica y el programa de formación SER	57
<b>VI.1. La formación humana como eje de la formación docente</b>	<b>57</b>
<b>VI.2. La propuesta pedagógica del programa de formación en servicio - programa SER.</b>	<b>57</b>
VII. Cambios, logros y desafíos	67
VIII. Lecciones para la política educativa peruana en clave de gestión descentralizada y territorial	75
IX. EPÍLOGO: EL PROYECTO EDUCATIVO REGIONAL DE CAJAMARCA PER DECO AL 2036.	
Estrategias y herramientas	78
X. Referencias bibliográficas	80

## **GLOSARIO DE SIGLAS**

ANGR: Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales  
CEPLAN: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico  
CNE: Consejo Nacional de Educación  
COP: Comunidad de Práctica de Gestión Educativa  
DGI: Director de Gestión Institucional  
DGP: Directora de Gestión Pedagógica  
DREC: Dirección Regional de Educación de Cajamarca  
GL: Gobierno local  
GORE: Gobierno Regional  
IE: Institución Educativa  
IGED: Instancia de Gestión Educativa Descentralizada  
II.EE.: Instituciones educativas  
MINEDU: Ministerio de Educación  
PEN 2036: Proyecto Educativo Nacional al 2036  
PDRL: Plan de Desarrollo Concertado Local  
PDCR: Plan de Desarrollo Concertado Regional  
PEL: Proyecto Educativo Local  
PEAR: Plan Educativo Articulado Regional (PEAR)  
PER DECO: Política Educativa Regional Escuela DECO  
PER 2036: Proyecto Educativo Regional al 2036  
SIRCAJ: Sistema de Información Regional Cajamarca  
UGEL: Unidad de Gestión Educativa Local



## Presentación

Desde el inicio de nuestra gestión establecimos un modelo de desarrollo humanista al que denominamos SEDA (salud, educación, deporte y arte). Para los cuales desarrollamos diversas políticas, estrategias y acciones.

Conscientes de la importancia que tiene la educación en la consolidación de la ciudadanía y que, a su vez, constituye un instrumento para la transformación de nuestro territorio. Con una firme convicción, desde la dirección regional de educación liderado por José Previhero Alarcón, desarrollamos un trabajo articulado, dedicado y profesional.

Encontramos muchos retos y desafíos, como la desarticulación de los actores que conforman la comunidad educativa; la débil rectoría del Ministerio de Educación caracterizado por tener una mirada centralista; y la escasez de recursos financieros.

Esas limitaciones fueron superadas con un espíritu de servicio y conciencia cívica. La educación es el cimiento de la libertad y la libertad es el camino a seguir. En ese sentido, identificamos nuestros saberes regionales, articulamos con el Ministerio de Educación y con el Consejo Nacional de Educación en busca de establecer una institucionalidad, generando un flujo natural con los directores de las UGEL, directores de las instituciones educativas y los profesores a quienes, por justicia, se les pagó un gran porcentaje de su deuda social.

En este proyecto involucramos a los padres de familia y alumnos, espacios democráticos como la mesa de concertación de lucha contra la pobreza.

Desarrollamos una estrecha articulación con la academia, cooperación internacional y la empresa privada, quienes además de alcanzarnos sus propuestas nos ayudaron a financiar diversas actividades.

Trabajamos fuertemente en el mejoramiento y modernización de nuestra infraestructura educativa; no obstante, constituye un reto a seguir trabajando para disminuir la brecha. Aquí hicimos una propuesta innovadora como la construcción de aulas ecológicas de madera.

Porque concebimos que el “futuro es hoy”, definimos la ruta de la transformación digital y el desarrollo de habilidades digitales en profesores y alumnos, logrando entregar *tablets* y desarrollar un sistema de información. La llegada de la pandemia nos dio la razón y, gracias a nuestra actitud proactiva, la afrontamos con valentía.

Nos acercamos a la comunidad en general para recoger sus saberes y la esencia de su espíritu emprendedor y aguerrido, buscamos sensibilizar a los padres de familia sobre la importancia de la educación. En ese acercamiento confieso haber encontrado la fuerza de un pueblo que lucha por salir adelante, constituyendo una fuente de inspiración y una motivación para consolidar nuestra política regional educativa.

Agradezco a todos aquellos que se sumaron para consolidar, desarrollar, implementar y sistematizar nuestra política regional, el mismo que constituye la línea base para fortalecer nuestro sistema educativo, con la convicción que Cajamarca es un hermoso y noble desafío.

**Mesías Guevara Amasifuén**  
**Gobernador Regional de Cajamarca**

## Transformando la educación

En Fundación Telefónica Movistar apostamos por un mundo digital y solidario. Nuestra misión es mejorar las oportunidades de desarrollo de las personas, planificando y ejecutando proyectos educativos, sociales y culturales, a través del uso de la tecnología, herramienta que nos brinda más posibilidades de trabajar con éxito en la transformación de la sociedad.

Llevamos más de veinte años trabajando con responsabilidad, transparencia e innovación en promover el acceso al conocimiento en la sociedad digital. Ante retos globales, actuamos de manera global, pero atendemos a las necesidades de cada persona y a los rasgos específicos y locales de las sociedades en las que desarrollamos nuestros proyectos, siempre abiertos a asumir nuevos retos.

Sabemos que la transformación digital que viene experimentando el mundo, se manifiesta en la inclusión y el uso de la tecnología en las organizaciones para optimizar sus recursos, agilizar procesos, ampliar su impacto y mejorar sus resultados. Pero en la dimensión educativa va más allá. Y estamos seguros de que trabajar de forma colaborativa, diseñar metodologías educativas innovadoras o aprovechar las posibilidades de impacto de los entornos digitales forman parte de esta transformación.

Como sabemos, en Perú, la pandemia cerró las puertas de todas las escuelas públicas en marzo del 2020, un día antes del inicio oficial de las clases. La emergencia sanitaria dejó al descubierto que la brecha digital en la educación era un tema urgente y evidenció aún más la inequidad y la falta de acceso a plataformas, metodologías, capacitaciones y recursos orientados a dar soporte a la educación de estudiantes. En este contexto, la tecnología fue una valiosa aliada para la formación de escolares y maestros en diversas regiones del país.

En esta línea, la Fundación Telefónica Movistar en alianza con la Fundación la Caixa viene desarrollando el relevante programa “Comprometidos con la educación” que lleva educación con tecnología a escolares y docentes de escuelas, hospitales y entornos inclusivos de 40 países de Latinoamérica, África y Asia. El objetivo de este programa es mejorar las oportunidades de miles de niñas y niños, a través de proyectos de transformación de la enseñanza y aprendizaje apoyadas en una educación digital innovadora y de calidad.

Nuestra labor se despliega en torno a desarrollar talleres permanentes de formación docente, fomentar la creación y uso compartido de recursos, experiencias y conocimiento educativo, realizar cursos virtuales y presenciales, y difundir buenas prácticas pedagógicas. Con todo ello, buscamos acortar la brecha educativa y tecnológica, empoderar a los maestros en el uso de metodologías innovadoras, mejorar los aprendizajes de los estudiantes y promover clases dinámicas con el uso de la tecnología.

En este sentido, adquiere más valor aún, la estrecha colaboración entre la Fundación Telefónica Movistar y la Dirección Regional de Educación de Cajamarca que empezó en el año 2019, con la incorporación de 30 escuelas de las provincias de Cajamarca y Jaén al programa de educación digital “Comprometidos con la educación”.

Posteriormente, durante los años 2020, 2021 y 2022, continuamos trabajando de manera coordinada para el fortalecimiento de la Competencia Digital Docente, ampliando el alcance del componente de formación, logrando que más de 14 mil docentes puedan mejorar sus capacidades en habilidades digitales.

Esta experiencia es el resultado efectivo del trabajo coordinado entre sector público y privado: un ejemplo para otras regiones sobre cómo impulsar la unidad y confianza en el trabajo de instituciones para temas trascendentales como el desarrollo de la educación en el país.

Desde Fundación Telefónica Movistar queremos agradecer y resaltar este compromiso que se refleja en la publicación que tiene hoy en sus manos. Estamos seguros de que la publicación “Sistematización de la política educativa regional de Cajamarca 2019-2022” será una herramienta útil y valiosa, y, a la vez, una guía para la transformación de las políticas públicas en la comunidad educativa del país.

**Pedro Cortez**  
**Presidente de Fundación Telefónica Movistar - Perú**

## Educación financiera para la vida

Desde que en el 2016 se iniciaron las primeras intervenciones en materia de educación financiera en la región Cajamarca, la Asociación de Bancos del Perú tuvo claro el potencial que **una educación financiera escolar** de calidad era capaz de generar en términos de bienestar y mejora de la calidad de vida para los ciudadanos.

Después de una pandemia y otros varios desafíos de orden estructural hemos podido ver en la práctica que la educación financiera es **pieza angular para hablar de salud financiera y con ello de progreso y bienestar**. Nuestra perspectiva se amplió desde el momento en el que identificamos en la educación financiera la posibilidad no solo de impartir conocimiento, sino también de contribuir con las actitudes, valores y comportamientos de quienes se ven impactados por una intervención de este tipo.

Es así que, a inicios del 2022, optamos por pasar de un enfoque en el que se trasladaban conceptos financieros de docentes a estudiantes, a uno que genera habilidades esenciales en la comunidad educativa para que, docentes y estudiantes, puedan enfrentar de la mejor manera retos futuros. **Educación Financiera en tu Cole** es el nombre del programa de educación financiera que, desde inicios del 2022, promueve el desarrollo de las competencias financieras y de emprendimiento de los docentes y estudiantes del nivel secundaria de Educación Básica Regular (EBR), Centros Técnico-Productivos (CETPROs) y Educación Superior Tecnológica, utilizando el enfoque STEAM+H. Este programa se desarrolla en alianza con el Instituto Apoyo y busca la **formación de estudiantes protagonistas de su propio aprendizaje**, que, a través de la resolución de problemas en su contexto, puedan incorporar su relación con las finanzas y la vida diaria, y ser capaces de anticipar situaciones y tomar buenas decisiones financieras a lo largo de la vida.

**Educación Financiera en tu Cole** es una iniciativa que no hubiera sido posible sin el trabajo articulado con la Dirección Regional de Educación de Cajamarca y una visión amplia que integra las experiencias de la comunidad educativa como parte esencial para el desarrollo de las experiencias de aprendizaje.

Es precisamente esta amplitud en el entendimiento de la educación y una Dirección Regional de Educación con un enfoque de avanzada en el Perú la que nos ha permitido visionar una región Cajamarca con educación financiera, llegando al 100 % de alumnos y maestros de educación secundaria de la región para el 2026. Es esa la meta que ponemos como compromiso, trabajo y convicción.

**Miguel Vargas Ascenzo**  
Gerente General de la Asociación de Bancos del Perú



TCD  
TORIBIO CASANOVA LOPEZ

ARTE

LOS CUERPOS QUE MURDIERON

# Escuela DECO, QUE GENERA DESARROLLO EN LA COMUNIDAD REGIONAL CON UNA VISIÓN TRANSFORMADORA PARA LA ESCUELA PÚBLICA NACIONAL

Escuela que genera desarrollo en la comunidad

## I. Introducción

¿Cuál es la imagen de la escuela pública peruana que domina el imaginario colectivo? Si se hiciera una breve encuesta, seguramente las palabras más visibles en un mapa de palabras serían “precariedad”, “desigualdad”, “infraestructura en malas condiciones”, “segregación”; lo que, en verdad, no dista de la compleja, diversa y dura realidad.

En un país tan diverso y desigual como el Perú, las brechas y vulnerabilidades están directamente relacionadas con la complejidad territorial y la capacidad estatal para organizar y proveer servicios públicos que respondan a esa complejidad con pertinencia. Es válido preguntarse qué rol ha jugado la descentralización para hacerle frente a este enorme desafío a veinte años de su implementación.

En el 2002, la Ley de Bases de Descentralización aprobó un proceso gradual y por etapas (que se aceleró con el shock descentralista del segundo gobierno aprista) para transferir competencias y funciones del gobierno nacional a los regionales. Este proceso debió actuar como bisagra y correa transmisora entre la política nacional y local, equilibrando oportunidades de desarrollo.

A veinte años de su lanzamiento, es evidente que la descentralización no ha cumplido con su propósito de reforma, lo que se debe a múltiples factores: principalmente de tipo político, porque lo que se comparte es poder, decisiones y recursos, pero también debido a factores institucionales y territoriales.

¿En este contexto de inestabilidad política y un proceso de descentralización estancado podemos encontrar experiencias que desde el territorio abran rutas de reforma? ¿Puede la escuela pública, conectada con su comunidad, ser esa

institución integradora y formadora de ciudadanas y ciudadanos para el país?

La política educativa regional de Cajamarca, escuela que genera desarrollo en la comunidad - Escuela DECO, es una apuesta por transformar esa visión de precariedad, manteniendo un espíritu crítico, pero con la confianza en que la mejor vía para hacer las cosas con pertinencia y calidad es desde los territorios, sus actores, saberes y apuestas.

Es también una política que busca generar una alternativa para avanzar en el marco de un proceso de descentralización a todas luces estancado. En el marco de una rectoría nacional, la política educativa regional de Cajamarca busca hacer del gobierno regional una entidad que efectivamente “gobierne” la educación de su territorio, fortaleciendo su institucionalidad y potenciando su autonomía para liderar, junto a aliados estratégicos, el cambio de la educación en su región.

En este documento se comparte la sistematización del diseño e implementación de la política educativa regional Escuela DECO, en el periodo 2019 - 2022 liderada y fomentada por el Gobierno Regional de Cajamarca.

La presente sistematización ha sido elaborada en base a la revisión bibliográfica de toda la documentación proporcionada por el equipo de la DREC y el GORE Cajamarca, además de estudios y sistematizaciones previas. Se ha complementado esta revisión con levantamiento de información de primera mano en campo, entrevistando a los principales protagonistas de su diseño e implementación, identificando hitos claves del proceso, retos y desafíos en su implementación y lecciones aprendidas para la política educativa nacional que serán de suma relevancia tanto para funcionarios del gobierno nacional, gobiernos regionales y DRE/GRE y UGEL de todo el país, investigadores, expertos, estudiantes, y para toda la comunidad educativa nacional.

La experiencia de la política educativa regional de Cajamarca - Escuela DECO ilumina algunas de las rutas para que la educación pública y la descentralización cumplan con sus propósitos de desarrollo de la comunidad y los territorios. Y a la vez plantea enormes desafíos para la política educativa nacional.

JOSÉ PRESVÍTERO ALARCÓN ZAMORA  
DIRECTOR REGIONAL DE EDUCACIÓN  
CAJAMARCA : 2019 - 2022



## II. Escuela DECO, que genera desarrollo en la comunidad regional con una visión transformadora para la escuela pública nacional

Escuela que genera desarrollo en la comunidad con una visión transformadora para la escuela pública

### II.1. La voluntad política al más alto nivel y “el modelo DECO”

Con el triunfo del partido político peruano Acción Popular en Cajamarca en las elecciones regionales del 2018, el ex congresista Mesías Guevara asume el cargo de gobernador regional. Entre sus promesas de campaña se pueden destacar las políticas sociales de salud, educación, deporte y una “revolución digital” que conecte la región y sus servicios. Es así que, en una de sus primeras decisiones, convoca al equipo con el que había compartido proyectos y visiones comunes sobre la educación para Cajamarca ya desde hacía varios años en el norte del departamento.

De esta manera se designa al profesor José Presvitero Alarcón como director regional de educación de Cajamarca y se convoca a diversos profesionales vinculados a distintas experiencias territoriales interesantes que puedan sumar al proyecto educativo para la región. Confluyen voluntad y liderazgo político con experiencia y capacidad técnica para consolidar un proyecto que venía madurando hace años. La meta: institucionalizar la Política Educativa Regional de Cajamarca 2019 - 2022.

¿Cuál es la visión, la teoría de cambio y la filosofía de la política educativa regional - Escuela que genera desarrollo la comunidad - Escuela DECO desde la mirada de los principales actores que la diseñaron e implementaron?

El gobernador regional de Cajamarca, Mesías Guevara, desde su liderazgo político en la gestión, señala lo siguiente:

“Nosotros consideramos que el modelo de la Escuela DECO tendría que ver con reivindicar el tema de la escuela, la gran protagonista en su territorio, como el centro de desarrollo comunitario, donde se vean los problemas y también se construyan los

proyectos de desarrollo. Donde el propio director sea el gran líder. Y eso es lo que nosotros tratamos de ver y plasmar en el modelo de la Escuela DECO” (Mesías Guevara, 06 de septiembre del 2022).

En palabras del director regional de Educación, José Presvitero Alarcón, el modelo DECO propone:

“Una escuela que levante la mirada hacia el territorio en su integridad, en sus posibilidades, oportunidades, en su riqueza natural, en sus múltiples aristas de desarrollo, como aquel escenario que los estudiantes deben conocer, comprender, aprovechar, cuidar y sostener” (José P. Alarcón, 2020<sup>1</sup>).

Señala además que la filosofía que está en la base de la Escuela DECO supone una forma de concebir la educación “más allá” de los muros de la escuela:

“Cuando se habla de gestionar la escuela desde esta perspectiva, no solo se compromete a los actores educativos, sino a todos los actores que se encuentran dentro del espacio territorial, y más aún, de los decisores técnicos, políticos y a todos los ciudadanos” (DREC, 2020, p. 11).

A partir de ahí, queda trazada una línea fundamental del modelo:

“La escuela que genera desarrollo en la comunidad Escuela DECO tiene el encargo social de colaborar; poner a disposición los espacios, sus recursos; y de poner en valor el talento humano y la riqueza local para superar sus limitaciones y acceder a oportunidades diversas; no solo a sus estudiantes sino a la comunidad en su conjunto” (DREC, 2019, p. 11).

Esta mirada es el resultado de un constructo social, técnico, político y socioeconómico que, en palabras de sus actores y autores, encierra los sueños y perspectivas de una educación pertinente y conectada con las demandas y tendencias de una sociedad de este siglo. Pero sobre la base del talento de su gente y la riqueza cultural, natural y productiva de Cajamarca, una región caracterizada también por su complejidad y diversidad.

Podemos sintetizar la filosofía de la Escuela

<sup>1</sup> Consultoría: Sistematización del proceso de construcción de la política educativa regional del modelo Escuela Deco 2019-2020 de la dirección regional de educación de Cajamarca. Néstor Valdivia

DECO como una apuesta por transformar la escuela pública, liberándola de los muros que la encierran y de las camisas de fuerza que la restringen para reconectarse con su entorno y con su comunidad, aprovechando y potenciando sus saberes para construir desarrollo y bienestar; y seguir aprendiendo desde la experiencia tanto dentro como fuera del aula y de los muros de la escuela. Esta escuela intenta convertirse en la nueva centralidad de la vida comunitaria, en una plataforma integrada de servicios para la niñez y adolescencia, aunque abierta a toda la población, ser ese agente dinamizador de la agenda local dentro de un ecosistema interconectado con intervenciones públicas, privadas y ciudadanas, que colaboran y sumen por un bien común.

En el contexto nacional, caracterizado por un proceso de descentralización estancado, la transferencia de competencias y funciones desde los ministerios a los gobiernos regionales no han logrado superar la mirada sectorial. El diseño de las políticas y servicios públicos llegan a las personas de manera fragmentada y centralista, por ello, una visión que busca superar las barreras competenciales y los límites físicos (los muros), y a su vez, busca involucrarse más con las dinámicas territoriales y la vida de sus ciudadanos es, sin duda, una buena noticia, la cual hay que conocer, potenciar y replicar.

## II.2. El valor y significado del territorio en el origen de la propuesta

Para describir el proceso de implementación de la política educativa regional Escuela DECO es necesario desarrollar el origen de la misma respondiendo a las siguientes preguntas: ¿cómo fue madurando la filosofía DECO? ¿Qué factores se dieron para que prenda la chispa? ¿Dónde y cuándo se genera la base-matriz del equipo que luego diseñó e implementó la política desde la DREC? Para responder estas preguntas se recogen las palabras de Sánchez Barba en el año 2014:

“Para lograr resultados tangibles, la educación tiene que cambiar sus contenidos y optar por un nuevo enfoque de gestión, lo que exige romper con una estrecha mirada sectorial. La educación debe dialogar con la producción, la economía, el desarrollo social y el medio ambiente y concertar con los actores públicos, privados y de sociedad civil en todas las regiones del país que valoran la educación como una inversión estratégica

para el desarrollo regional. Esto exige adoptar un enfoque más territorial que sectorial, más multiactor y multinivel que de un solo ministerio, más descentralizado que exclusivamente nacional” (Sánchez, 2014, p. 3).

Esta reflexión, que parece muy reciente, era la afirmación hecha en la política educativas ...Jaén, la más educada (Delia Cieza, Alarcón y Díaz 2014) UNIDOS en el marco de la política educativa provincial 2014, denominada “Jaén, la más educada”. En esta se puede identificar la presencia de un enfoque de desarrollo territorial que demanda “des-sectorializar” la educación para abordarla de manera más sistémica, multinivel y multiactor. Este planteamiento se acerca a la definición de gobernanza colaborativa que ya por esos años venía discutiéndose en la academia como alternativa al enfoque gerencialista de la nueva gestión pública.

La gobernanza colaborativa, como se verá en detalle más adelante, promueve un marco institucional habilitador para que actores públicos y privados de distintos niveles de gobierno, sectores o instituciones, trabajen juntos más allá de sus límites y responsabilidades por un objetivo común, tomando decisiones de manera concertada, canalizando intereses diversos y estableciendo mecanismos claros para gestionar conflictos y tensiones propias de la vida pública, pero con un sentido de bien común predominante.

En palabras de la maestra María Delia Cieza, actual directora de gestión pedagógica de la DREC y consejera del CNE, cuando inició el proyecto Desarrollo Nororiental SIC de Alemania se cuestionó la manera de pensar respecto a cómo hasta ese momento habían entendido la educación:

“Yo al principio no comprendía por qué me hacían tantas preguntas frente a las que no tenía respuesta: ¿por qué los niños tienen anemia? ¿Están mal nutridos o no tienen vacunas?... ¿Están yendo a la escuela? ¿Cómo es posible eso? Nos enseñaron a ver más allá de los muros de la escuela y a pensar la necesidad de que la escuela y los aprendizajes tengan necesariamente que estar conectados con el territorio, con el campo, con la chacra. Fue una revolución para nuestras cabezas, ahí partió todo” (María Cieza, 13 de septiembre del 2022).

Esta experiencia fue clave para dar luego forma a la política educativa local, “Jaén la más educada”, que se llevó a cabo con apoyo del Programa UNIDOS,

Cáritas Jaén y el COPALE del gobierno provincial. Se puede afirmar que la experiencia de la política educativa “Jaén, la más educada” constituyó un espacio-tiempo donde empezó a germinar conceptualmente la propuesta del modelo Escuela DECO, enriquecida también con experiencias de toda la región Cajamarca, el país y el mundo.

La integralidad que planteaba esta política educativa junto con la articulación interinstitucional y el posicionamiento de la educación como eje central en la generación de desarrollo, permiten considerarla como una suerte de “laboratorio” territorial a escala menor (local), de maduración de ideas y aplicaciones prácticas que, posteriormente, el equipo de trabajo de la DREC y las 13 UGEL han buscado, enriquecer, ampliar y complementar a escala regional.

El enfoque pedagógico y de gestión que se plasma en la Escuela DECO se desarrolla con base en diversas corrientes de pensamiento como la educación popular de Fe y Alegría y su apuesta por una educación que trascienda los límites de la escuela para poder hablar de sociedades educadoras, como hoy propone UNESCO: la “educación para la vida”, recogida por el Consejo Nacional de Educación desde hace años y plasmada ya en el Currículo Nacional del 2016, entre otras.

Desde esta experiencia, y con la participación de diversos profesionales líderes que se forjaron en el aula y en la gestión educativa territorial en todo Cajamarca, nació este “movimiento social-pedagógico” que alcanza un hito importante durante la actual gestión de la DREC.

El profesor Eliverando Araujo, ex director de gestión institucional de la DREC, lo señala así:

“(…) entonces, esa experiencia nos daba una nueva perspectiva y empezamos a valorar desde esa mirada más integrada, articuladora, todas las experiencias y de todo tipo porque el primer punto es que la educación, como es responsabilidad y tarea de todos, no puede mirarse solamente desde las instituciones educativas, sino que hay muy buenas experiencias educativas que están fuera de las escuelas... Yo soy hijo de campesinos y mis padres siempre han estado ligados a la tarea de peón, de empleado, del dueño de la tierra, y desde esa perspectiva también he vivido, he transitado por todas estas vicisitudes que implica el trabajar desde niño, adolescente, que he tenido que trabajar y estudiar para llegar a ser profesional, y esa ha sido la tónica, en todo momento he aprendido” (15 de septiembre del 2022).



## El boom cafetero y su vínculo con la educación

Una experiencia interesante de conexiones entre educación y desarrollo, es el boom cafetero en Cajamarca, en donde la gestión de las instituciones educativas fue fuertemente influenciada por la articulación y asociatividad productiva empresarial en torno al café.

“El boom del café se inició en Jaén, con la participación plena de las familias agricultoras, lideradas y mediadas por la Cooperación Alemana (GTZ y KFW) quienes trabajaron con el Ministerio de Agricultura a través del Proyecto Especial Jaén, San Ignacio, Bagua (PEJSIB), cuya sede es Jaén. Posteriormente, el Programa UNIDOS con el BID, y luego las cooperativas cafetaleras como Cenfro Café, Sol y Café, COPVAAMA, en Jaén, CASIL, APROCANORSI, COPASFI, en San Ignacio, entre otras. Desde el año 2004 a la fecha las fincas comenzaron a mejorar significativamente, hasta convertirse hoy en los referentes de los mejores cafés especiales del Perú y del mundo. La mejora en la tecnología vinculada al café fue progresiva, las familias, sus hijos han ido comprendiendo que en las fincas se puede vivir mejor, no fueron vistas solo como lugares para producir y vender café, gastar el dinero de la cosecha y comprarse el carro o la moto; sino como oportunidades para mejorar su entorno, la vivienda, la cocina como un espacio agradable del hogar, la salud, la educación de sus hijos, el aprovechamiento de los espacios físicos de la finca para criar animales (cuyes, trucha, tilapia, etc), la reforestación, la silvicultura, entre otras actividades de diversificación de la economía familiar para vivir mejor. Así fue posicionándose esa mirada, hasta que se logró poner la primera cafetería en Jaén” (María Delia Cieza, 13 de septiembre del 2013).

“De esta manera, la parte norte de Cajamarca, caracterizada por ser el motor de la economía de la región, se desprende de lo tradicional y empieza a innovar, a desarrollar. Como muestra de esto, los principales productores cafetaleros vienen del norte” (Eric Mendoza, 06 de septiembre del 2022).

“Todos estos cambios revolucionaron muchísimas cosas en la provincia. El agricultor se preocupó por mejorar los índices de calidad del café, no solo por sus características físicas sino también organolépticas. Actualmente hay ciencia en el café y en Jaén hay laboratorios especializados, no solo de la calidad del grano, sino de la calidad en taza. Ahora en Jaén uno puede tomarse un café del 85-90 puntos de rendimiento en taza. Sin embargo, todo esto se implementó desde la parte comunitaria y la parte de la sociedad; pero no de la educación formal tanto básica, como superior. ¿Por qué? Porque las dependencias del sector educación en todas sus instancias centraron la atención en aprendizajes de aula, los procesos de desarrollo que ha vivido y vive el territorio están lejos de ser asumidos en la formación de las generaciones” (María Delia Cieza, septiembre del 2013).

“Los hijos de los agricultores actualmente son baristas, son catadores de café. Tienen diferentes puestos, pero fueron creciendo gracias a la educación comunitaria; las cooperativas, han desarrollado diferentes estrategias formativas, algunas han tenido éxito en su articulación con la educación pública, como es el caso del Instituto de Educación Superior Tecnológico San Agustín y CETPRO Jaén, en Jaén, CETPRO Oscar Romero en San Ignacio, con convenios y programas de estudio que responden a la demanda. Los egresados de estas experiencias son profesionales muy requeridos en el medio” (María Delia Cieza, septiembre del 2013).

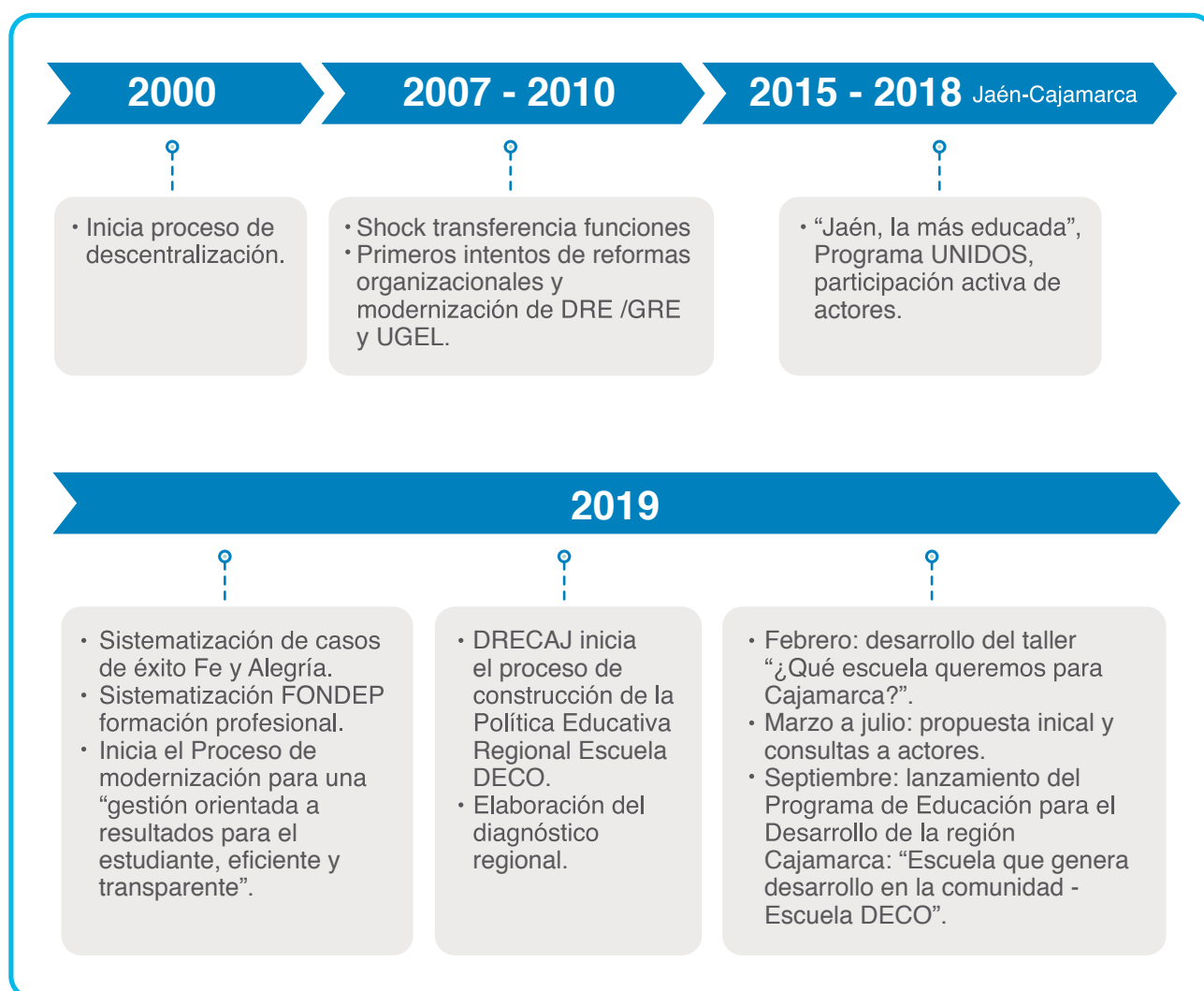
“Actualmente hay muchos actores e instituciones locales que lideran procesos importantes como Gerardo Alarcón y la Cooperativa Sol y Café con la cogestión de la Escuela Cooperativa “Sol del Nororiente”, Luis Abad Arriaga con el Tecnológico San Agustín, la Orquesta Sinfónica de Jaén, Sonia Herrera Cabezas con el CETPRO Jaén, la asociación de escritores de Jaén, Eliceo Caballero Tocto y el equipo de la UGEL Jaén, La Feria del Libro en su III edición, coorganizada por instituciones y el liderazgo de escuelas de básica, más de 30 buenas prácticas educativas con directores, maestros y actores comunales que han emprendido el PER DECO desde su filosofía y estrategias. El tren del desarrollo va en marcha, tenemos el reto de generar dinámicas potentes, de lo contrario como instancias educativas estaremos fuera de la hélice” (María Delia Cieza, 13 de septiembre del 2013).

Esta combinación de enfoques, experiencias y militancia pedagógica con voluntad política, refleja que lo que unía a este equipo de ciudadanos, activistas, técnicos y políticos, era la convicción de que lo aprendido en años de trabajo podría replicarse y amplificarse a nivel departamental en Cajamarca, a través de la consolidación e implementación del modelo y pensamiento Escuela DECO, y a partir de ahí convertirse en un referente nacional.

de una red de relaciones de apoyo mutuo en las que se puede confiar el sentimiento de pertenecer a una colectividad mayor, sentimiento de reciprocidad y el de formar parte de una estructura social estable y fiable. Una red de relaciones bidireccionales que implican participación, integración y satisfacción de necesidades tanto personales como colectivas, una conexión emocional y de historias compartidas” (DREC, 2019, p. 3).

“El territorio compartido es de gran importancia en la construcción del sentido de comunidad, como parte

**Gráfico 01: Línea de tiempo: la PER DECO**



Elaboración propia.



### III. La situación inicial y cómo definimos prioridades

#### III.1. El reto de la política educativa

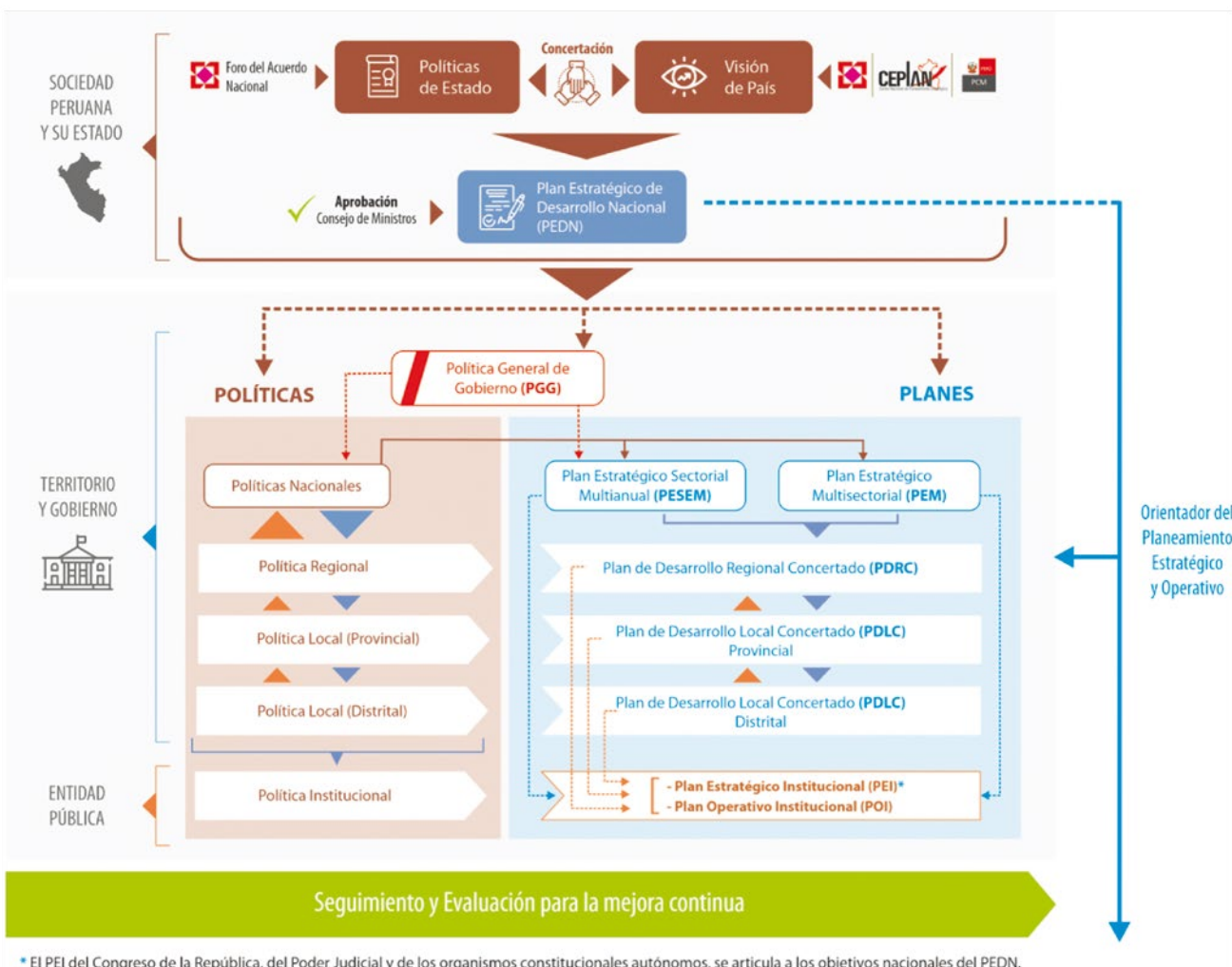
En el proceso de diseño y construcción de la PER DECO se debía decidir cuál sería el punto de partida. La visión del gobernador fue clara: para su gestión, la educación era una prioridad y había que proyectar esa visión a instrumentos de política pública, esa fue la apuesta.

Diseñar la política pública regional y local en el Perú es un reto. Si bien el proceso de descentralización y transferencia de competencias y funciones a los gobiernos regionales les otorgó mayores responsabilidades para desarrollar la adaptación y contextualización de políticas nacionales a sus particularidades territoriales; este proceso adoleció, desde las rectorías, de claridad normativa y de mecanismos efectivos de fortalecimiento y desarrollo de capacidades en los niveles subnacionales para formular políticas territoriales.

En un contexto donde las políticas nacionales sectoriales y el sistema nacional de planificación no incentivaban ni habilitaban a los gobiernos regionales con un nivel de autonomía necesario para el diseño, financiamiento e implementación de un nuevo modelo educativo. ¿Cómo enmarcar el esfuerzo del GORE Cajamarca para impulsar una política educativa regional que pueda ser institucionalizada y formalizada desde los instrumentos de gestión pública?

El diseño de las políticas regionales y locales deben responder al planeamiento nacional, y estar acorde con el encadenamiento estratégico y operativo del modelo de CEPLAN. Esta estructura vertical de planeamiento ofrece débiles mecanismos a los niveles subnacionales para incluir sus estrategias y propuestas en el planeamiento nacional, como se aprecia en el gráfico 3, el cual muestra los mecanismos de alineamiento establecidos por CEPLAN y en donde los Planes de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) no suben a enriquecer los PESEM ni los PEM, manteniéndose la mirada sectorial y no territorial en estos instrumentos nacionales.

Gráfico 02: Articulación de políticas y planes en el SINAPLAN



\* El PEI del Congreso de la República, del Poder Judicial y de los organismos constitucionales autónomos, se articula a los objetivos nacionales del PEDN.

La Tabla N° 1 muestra la subordinación de las políticas regionales e institucionales a las políticas de Estado, de Gobierno y del nivel nacional, este encadenamiento vertical mantiene dos limitaciones principales; por un lado, la desarticulación entre el presupuesto y el planeamiento representan limitaciones para el alcance de objetivos regionales y locales más allá de los establecidos a nivel nacional, pues se tiende a financiar aquello que se diseña

en las políticas de nivel nacional y sus programas presupuestales: “Los objetivos estratégicos, acciones, riesgos y oportunidades identificados en el proceso de Planeamiento Estratégico se deberán gestionar en el marco del presupuesto asignado” (CEPLAN 2014). El problema es que los presupuesto ya vienen asignados por lógicas y criterios sectoriales, institucionales y generalmente nacionales.

**Tabla 1: Sistema de planeamiento nacional CEPLAN**

Nivel	Política	Mecanismo de aprobación
A nivel del Estado	Política de Estado – Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN	Aprobación por el Foro del Acuerdo Nacional. Seguimiento a cargo de CEPLAN
Nivel de Gobierno Nacional	Política General del Gobierno	Aprobación por DS, firmado por el presidente y premier con acuerdo del Consejo de ministros. Seguimiento a cargo de la PCM
Nivel de Gobierno Nacional	Políticas Nacionales Multisectorial Sectorial PEM – PESEM	Aprobación por DS, firmado por el presidente y premier con acuerdo del Consejo de ministros. Seguimiento a cargo de CEPLAN
A nivel de territorio	Política de Mancomunidad Política Regional Política Local PDC	Aprobación por Ordenanzas en el marco de las Políticas Nacionales
A nivel de Entidad Pública	Políticas Institucionales PEI – POI	Aprobación por el titular del pliego a través de un acto resolutivo

Fuente: CEPLAN – DS 029-2018-PCM y directiva 001-2017-CEPLAN. Elaboración propia.

Por otro lado, el planeamiento regional y local tiene escasas herramientas y mecanismos para alinear actores con objetivos comunes y presupuestos, pues el marco normativo de planeamiento impulsa un diseño enfocado en entidades, limitando el acceso a la articulación del planeamiento y ejecución conjunta con otros actores del territorio. Los famosos Planes de Desarrollo Concertado Regional y Local – PDCR y PDCL, responden a las competencias compartidas sectoriales y si bien proyectan visiones de desarrollo territorial, cuentan con limitadas posibilidades de garantizar programas y presupuestos que respaldan a esa

prioridad territorial. “En el caso de las competencias compartidas, las metas se establecen de manera coordinada entre el órgano rector y las entidades de la Administración Pública que comparten responsabilidad para el cumplimiento del objetivo estratégico correspondiente” (CEPLAN 2014). Como lo señala el experto en Descentralización, Raúl Molina, “aquí el problema es que esas metas en realidad no se discuten ni negocian en condiciones simétricas entre el nivel nacional y el regional. ¿Cuándo se ha hecho eso? ¡Nunca! Si hay coordinación, es para que el sector informe o respalde las mismas con sus pares de regiones.

En ese sentido, la función de gobierno territorial, se ve bastante limitada si seguimos así, ¿para qué los elegimos si no pueden decidir nada? (Raúl Molina, 11 de octubre 2022).

El propio gerente de planificación y presupuesto del GORE, el economista Luis Alberto Vallejos, quien ejerce el cargo desde 2007, menciona que:

“Cuando el gobernador de Cajamarca entró en función en el año 2019, dentro de sus prioridades en estos 4 años de gestión estaban las políticas de salud, educación, deporte. Él quiso dar mucho interés en estos sectores, sin embargo, como gobierno regional somos un pliego presupuestal que dependemos de lo que el Ministerio de Economía y Finanzas nos comunica. Eso significa un cuello de botella en cuanto al poder implementar las políticas que el gobernador estimó por conveniente, ahí encontramos una limitación por cuanto los recursos que el gobierno central transfiere a los pliegos presupuestales obedecen a criterios de optimización que determina el sector. Por ejemplo, en educación tenemos que ya viene definida la programación presupuestal desde los programas presupuestales como “Logros de aprendizaje”, PREVAED (0068). Entonces, como ya tenemos comprometidos recursos asociados a metas definidas desde el gobierno central para nosotros, eso nos dificulta justamente el accionar en términos de nuestras propias políticas” (Luis Vallejos, 08 de septiembre del 2022).

Cabe señalar además, que la lógica sectorial y fragmentada en el sector educación se reproduce también hacia el interior del propio MINEDU, en donde la estructura organizacional no responde a políticas ni al ciclo de vida de estudiantes, sino a una falsa dicotomía entre lo institucional y lo pedagógico que se divide además en muchas direcciones, programas e intervenciones con lógicas particulares, una profusa normatividad y acciones en territorio que a veces se coordinan intentando complementarse, a veces compiten y otras accionan directamente con las escuelas. Hay una inercia cultural y organizacional fuertemente estructurada en esa lógica, a que pesar de los esfuerzos de los últimos años por transformarla, sigue aún presente. La Ley de Organización y Funciones LOF aprobada en 2021 que intenta en cierta medida cambiar esa lógica, aún no se implementan con un nuevo Reglamento de Organización y Funciones.

Ante esta situación, el esfuerzo de la DREC se enfocó en impulsar la formulación de una política

educativa regional que busque ir más allá del alineamiento con la política educativa nacional (que es el requisito del sistema de planeamiento actual) para progresar hacia un planeamiento que articule también con las visiones estratégicas intersectoriales y la capacidad de acción de los distintos actores del territorio, generando un marco institucional que viabilice sus aportes y las estrategias de trabajo que permiten alcanzar objetivos comunes. Esfuerzo complejo y retador que si bien ha nadado contracorriente, muestra algunas rutas a tomar en cuenta, las cuales se profundizan en la sección de desafíos y lecciones aprendidas.

### **III.2. El diagnóstico, un sondeo participativo desde la experiencia**

La elaboración de un diagnóstico participativo fue el hito que marcó el inicio de la ruta de formulación de la PER DECO.

Conscientes de las limitaciones, pero con la convicción y el compromiso de avanzar, se debía tomar decisiones de cara al diseño e institucionalización de la política educativa, esto obligó de alguna manera al equipo de la DREC y el GORE a aplicar metodologías eficientes y ágiles para esta ardua tarea.

Una de ellas, según la voz de sus propios actores, fue partir de un diagnóstico sobre la situación en la que recibían el sector educación de parte de la gestión anterior para rápidamente establecer algunas metas e indicadores para la política. Un primer desafío para esta tarea fue que no se encontró información muy organizada en los informes de gestión previos. El segundo desafío fue involucrar a todos los equipos en este proceso, para hacerlo de manera participativa y amplia. Por eso, se tomó la decisión de realizar un sondeo de la situación educativa en la región, con la participación de la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza y otros actores, utilizando data oficial del INEI, de Escale, Censo Escolar, entre otros sistemas. Este recojo de información se alimentó también recurriendo a la información que tenían las 13 UGEL de la región sobre sus instituciones educativas.

“Por eso que nuestro planteamiento no fue a partir de un diagnóstico sesudo, profundo, con toda la tecnología, bagaje académico, etc. Si no más bien a partir de un sondeo que nos da la experiencia,

la práctica cotidiana, la realidad en nuestra región, empezamos a identificar y a desarrollar de manera más sistémica todas las experiencias, las buenas prácticas que hay en la región, en regiones vecinas, y gracias también a las experiencias que hemos vivido en pasantías nacionales e internacionales, no solo en Latinoamérica también en Norteamérica, en Europa y el Asia, inclusive” (Eliverando Araujo, 15 de septiembre del 2022).

Otro problema identificado fue que mucha de la información aportada por las UGEL no coincidía con las fuentes nacionales oficiales o de los mismos sistemas del Ministerio de Educación tales como Semáforo Escuela o ESCALE, por lo que el proceso de diagnóstico tuvo capacidad limitada para determinar qué fuente de información brindaba datos fidedignos.

Así lo explica el director regional de educación, José Presvitero Alarcón:

“Entonces, digo, hay que hacer un estudio breve, porque diagnósticos existen por todos lados, pero necesitábamos pedir un informe a las UGEL sobre cómo están. Las UGEL estaban trabajando en función de los 4 o 5 compromisos de desempeño, nada más” (José Alarcón, 13 de septiembre del 2022).

Tanto Eliverando Araujo, Delia Cieza como el propio director José Presvitero Alarcón, son enfáticos en resaltar esta problemática de gestión de información territorial. Los tres coinciden en que esta constatación fue la razón para pensar y acelerar el diseño e implementación de lo que fue luego el Sistema de Información Regional de Cajamarca (SIRCAJ), clave en la emergencia sanitaria por COVID 19 y que presentaremos y detallaremos con mayor extensión en el capítulo correspondiente.

Es relevante señalar que un reto importante para la elaboración de este diagnóstico inicial, además de la falta de información, fue el gran esfuerzo para lograr la articulación y el alineamiento entre la DREC y las 13 UGEL de la región. En palabras del gobernador Mesías Guevara:

“El otro lineamiento que también es necesario resaltar es que bajo el liderazgo del doctor José Presvitero Alarcón, también se alineó a las 13 UGEL de la región, que antes trabajaban de manera aislada. Recuerdo que con la ministra Flor Pablo, se logró que emita un documento en la que instaba a los señores directores de UGEL a que coordinen

con el director regional de Educación, algo que antes no ocurría o si ocurría era de manera débil. Ahora creo yo que se ha logrado que el director regional trabaje de manera conjunta con los 13 directores y es algo muy importante” (Mesías Guevara, 06 de septiembre del 2022).

Sobre este punto, cabe precisar que las UGEL, en la mayoría de casos, son unidades ejecutoras con autonomía administrativa y presupuestal con una larga tradición institucional de coordinar directamente con el pliego del Ministerio de Educación y también directamente con el MEF, lo cual, pese a muchos esfuerzos, contribuyó a esa inicial débil coordinación y un alto costo para alinear el trabajo entre estas instancias y la DREC, a pesar de que la Ley General de Educación y su reglamento son enfáticos en precisar que las UGEL son órganos desconcentrados de las Direcciones Regionales de Educación o las que hagan sus veces, y dependen jerárquicamente de estas.

A pesar de algunas complicaciones iniciales, naturales en todo proceso de cambio, todos los actores involucrados reconocen que la decisión de realizar el diagnóstico educativo regional constituyó un hito clave para la mejora de la gestión, no sólo para la DREC sino también para las mismas UGEL.

Fue así que, en diversas reuniones y talleres participativos convocados por la DREC en 2019, resaltando entre ellos el del 11 de febrero, se elaboró el diagnóstico en el cual se muestra con mayor claridad las potencialidades, fortalezas y riqueza de la región, pero también las brechas estructurales que explican los bajos logros de aprendizaje: los índices de deserción, repitencia, anemia, desnutrición crónica, déficit de agua, saneamiento, acceso a salud, entre otras. Estas brechas constituyen una dificultad para alcanzar el desarrollo y progreso que los ciudadanos de Cajamarca y de todas las regiones del país merecen.

Se presentan a continuación algunos de los hallazgos más relevantes del mencionado diagnóstico regional educativo, recogidos de fuentes oficiales y de la PER DECO 2019:

#### - Sobre los indicadores de desarrollo

Es importante analizar el contexto poblacional de la región Cajamarca previo a la implementación del modelo Escuela DECO, entre los principales factores poblacionales se encuentran los demográficos, que según el INEI ascendía a 1'341 012 personas,

distribuidas en 13 provincias y 127 distritos, presentando baja densidad y una alta dispersión de la población en ámbitos principalmente rurales, complejizando el desafío para organizar y prestar los servicios públicos que estas requieren. Por otro lado, otros factores relevantes muestran que, para el 2019, el 38 % de la población se encontraba en situación de pobreza y el 11.1 % se encontraba en situación de pobreza extrema (ENAH0, 2019). Por otro lado, un acercamiento a las condiciones sociales y factores de desarrollo infantil muestra que, para el 2019, la tasa de desnutrición crónica de niños menores de 5 años ascendió a 25.6 %, muy por encima del promedio nacional (SIRTOD INEI, 2019), asimismo, el embarazo adolescente (de 15 a 19 años) ascendió a 19.9 %, siendo uno de los más elevados del país.

El diagnóstico regional elaborado por la DREC con datos del año 2019, revela los principales indicadores sociodemográficos relacionados a la situación de la población de Cajamarca:

- 44 % de violencia familiar en espacios urbanos marginales.
- 18 % de trabajo infantil y 60 % trabajo adolescente.
- 8.4 % de adolescentes de 11 a 17 años con embarazo.
- 42 % de estudiantes de secundaria presentan desmotivación e irresponsabilidad con sus deberes escolares.
- 83 % de adolescentes con ansiedad por ludopatía, uso del internet, video juegos, alcohol y drogas.
- 27,4 % de los estudiantes son matriculados por sus padres, el 20 % lo hacen los abuelos, el 17,9 % los tíos, el 17,2 % lo hace terceros y el 17,5 % lo realiza de oficio el director de la IE.
- 1 423 estudiantes en situación de abandono familiar en las II.EE.
- Más de 3 700 estudiantes de secundaria ejercen trabajo adolescente y 672 en primaria, en desmedro de vivir su etapa y de sus estudios.
- 1 423 casos de violencia familiar hacia los estudiantes, que asisten y reportan en su escuela.

Asimismo, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) ha mantenido una tendencia creciente en la última década, pasando de 0.2367 en el 2003 a 0.4251 en el 2019; sin embargo, esta medición aún posiciona a la región Cajamarca entre las regiones con menor promedio nacional (PNUD, 2019).

#### - Sobre las condiciones educativas

Hacia el 2020, la región cuenta con 440 474 alumnos matriculados en el sistema educativo, de los cuales 408 013 corresponden a la educación básica regular, con una fuerte tendencia a la ruralidad, pues 38.14 % se encuentran en zonas urbanas y 61.85 % en zonas rurales, los cuales asisten a 1 012 instituciones educativas urbanas y 8 038 instituciones educativas rurales, determinando una alta demanda del servicio educativo rural <sup>2</sup>.

Sobre las condiciones escolares que involucran el desempeño de las escuelas, el sistema Semáforo Escuela del MINEDU muestra que, para noviembre de 2019, solo el 46.2 % del alumnado contaba con materiales educativos suficientes para el desarrollo de actividades; por otro lado, el 92.5 % de las escuelas contaban con el material educativo correspondiente.

Además, se encontró que la presencia docente en el aula alcanzó el 98.6 %; de igual forma, la presencia de directores en IE alcanzó el 93.1 %. Por otro lado, la asistencia de estudiantes en aulas alcanzó el 91.5 %<sup>3</sup>. Hacia el 2020, se contaba con cerca de 11 538 docentes y 1 511 directivos para la Educación Básica Regular en zona urbana, mientras que la zona rural contaba con 10 584 docentes y 4 651 directivos<sup>4</sup>, lo que representa un alto grado de dispersión del servicio educativo rural en la región.

Asimismo, el diagnóstico regional elaborado por la DREC con data del año escolar 2019 menciona los principales indicadores sociodemográficos relacionados a las condiciones educativas:

- Se encontraron 1 339 plazas docentes excedentes.
- Se encontraron 304 IGECOM, que significaba contratar docentes con aportes de los PPF y Municipios, representando un promedio de 1 200 docentes.
- El 68 % de IIEE no contaban con director los meses de enero y febrero, en estas IIEE la matrícula recién se hacía en marzo, eso significaba que se iniciaba el año escolar con un 30 o 40 % de matrícula.

<sup>2</sup> Fuente: Ministerio de Educación – Censo Educativo

<sup>3</sup> Sistema Semáforo Escuela del Ministerio de Educación del Perú. 2019.

<sup>4</sup> Sistema Semáforo Escuela del Ministerio de Educación del Perú. 2020.

- 13 774 días acumulados de inasistencias docentes, 2 278 días en directivos y 4 156 días en administrativos por trimestre por diferentes motivos.
- 20,7 % de inasistencias docentes, directivos y administrativos son por citas médicas, 31.9 % por licencias con goce de haberes, en ambos casos los estudiantes no recibieron el servicio educativo.
- 4 300 estudiantes de educación básica han desertado del servicio educativo en el año 2018 y 3 697 en lo que va del año escolar 2019 (marzo a setiembre).
- 1 423 estudiantes en situación de abandono familiar en las II.EE.
- 1 423 casos de violencia familiar hacia los estudiantes, que asisten y reportan en su escuela.
- 44 % de violencia familiar en espacios urbanos marginales.
- 82 % de incidencias en las II.EE. son de violencia entre escolares.
- 140 docentes procesados por delitos y faltas administrativas.
- 42 % de estudiantes de secundaria presentan desmotivación e irresponsabilidad con sus deberes escolares.

#### -Sobre los resultados educativos

Cajamarca es un territorio complejo. La interacción de las condiciones demográficas, socioeconómicas y factores de gobernanza del sistema educativo en la región, confluían en un conjunto de resultados educativos no muy alentadores, medidos a través de la ECE 2019. El diagnóstico mostraba que para la evaluación de lectura de 2do de primaria, el 4.5 % de estudiantes se encontraba en estado “en inicio”, por encima del promedio nacional de 3.8 %; 64.1 % en estado “en proceso”, por encima del promedio nacional de 58.6 %; y 31.4 % en el estado “satisfactorio”, por debajo del promedio nacional de 37.6 %.

Asimismo, para la evaluación de matemática del 2do de primaria, el 47.6 % de estudiantes se encontraba en estado “en inicio”, por debajo del promedio nacional de 51.1 %; el 33.2 % en estado “en proceso”, por encima del promedio nacional de 31.9 %; y el 19.2 % en estado “satisfactorio”, por encima del promedio nacional de 17 %.

**Tabla 2: Resultados ECE 2019**

Año	Materia	Grado	Nacional			Cajamarca				
			Previo al inicio	En Inicio	En proceso	Satisfactorio	Previo al inicio	En Inicio	En proceso	Satisfactorio
2019	Lectura	2° grado		3.80%	58.60%	37.60%		4.50%	64.10%	31.40%
2019	Matemática	2° grado		51.10%	31.90%	17%		47.60%	33.20%	19.20%
2019	Lectura	4° grado	4.90%	25.00%	35.50%	34.50%	8.10%	32.90%	35.20%	23.90%
2019	Matemática	4° grado	8.10%	15.90%	42.00%	34%	10.70%	18.40%	42.20%	28.70%

Fuente: ECE 2019. Elaboración propia.

Al respecto, el diagnóstico regional elaborado por la DREC con data del año escolar 2018 y 2019, menciona algunos indicadores principales relacionados a los resultados educativos:

- 13 145 estudiantes desaprobados en Educación Básica 2018.
- 35 152 estudiantes requieren recuperación (no invictos). 2019
- 627 (6.9 %) II.EE. de Educación Básica son privadas. 2019
- 21.6 % de escuelas con acceso a internet en educación primaria y 50.1 % en secundaria.
- Oferta de educación técnica y pedagógica desvinculada de la demanda laboral y de mercado.
- Más de 16 000 estudiantes desaprobados en el segundo trimestre del año escolar 2019.
- 14,3 % de estudiantes de colegios de jornada escolar completa desaprobados en el II trimestre 2019.

### III.3. Las prioridades y el codiseño para su implementación

Con los resultados del diagnóstico presentado, el gobernador Mesías Guevara fue claro en señalar las prioridades que pidió al equipo de la DREC:

“En primer lugar, reivindicar al profesor, capacitarlo. Gracias a esta prioridad, hemos sido la región que más ha capacitado a sus profesores. En segundo lugar, y por la preocupación sobre los índices de deserción y exclusión del sistema, debíamos acercarnos y trabajar con los padres de familia. Y lo otro también, el mejoramiento de la infraestructura educativa” (Mesías Guevara, 06 de septiembre del 2022).

Con estos lineamientos y el trabajo técnico del equipo, **se diseñó de manera participativa la Política Educativa Regional de Cajamarca: “Escuela que genera desarrollo en la comunidad” (Escuela DECO)**. El proceso de diseño admitió y promovió la posibilidad de un ajuste continuo a razón del involucramiento de múltiples actores, esto resultó en un planteamiento concreto de acción visible en los cuatro componentes e indicadores claramente establecidos en la matriz de marco lógico que figura en el documento inicial de la política Escuela DECO, a modo de recurso orientador, pero con una proyección de visión a largo plazo en un escenario de cambio.

Uno de los **hitos principales en este proceso fue el “Taller de construcción y consenso de lineamientos de la política educativa para la región Cajamarca”** del 11 de febrero del 2019, que tuvo como membrete de identificación la pregunta central de la convocatoria: “Qué escuela queremos para Cajamarca”. El evento contó con la participación aproximada de 240 especialistas pedagógicos de la DREC y las 13 UGEL de la región. Este fue liderado por el equipo técnico de la DREC y sirvió para partir de una mirada común para la gestión del gobierno regional y sus propósitos.

Otro de los espacios importantes para la socialización del diagnóstico y la construcción participativa de la política fue sin duda el desarrollo de los foros EDUCAR, espacios de diálogo y propuestas en materia educativa que la Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC) venía impulsando hace algunos años. Según Violeta Vigo, de ALAC, estos espacios tienen como objetivo “contribuir a la definición de políticas educativas regionales como prioridad en la mejora de la vida de las personas,

construyendo horizonte para generar desarrollo en el territorio” (20 de septiembre del 2022). De ellos, el más relevante para la difusión y construcción de la propuesta fue el Foro EDUCAR 2019, denominado “Educación que genera desarrollo en el territorio”, el cual sirvió como un espacio para que la DREC exponga la propuesta de la “Política Educativa Regional Cajamarca 2019 - Escuela que genera desarrollo en el territorio - Escuela DECO” y se genere un debate y construcción participativa en torno a la pregunta: ¿Cómo podríamos aportar al éxito de estas estrategias desde los diferentes roles y funciones que cumplimos desde cada región?

Producto de estos talleres participativos y procesos de construcción colaborativa, se obtuvo una **matriz de marco lógico** con las prioridades, metas, indicadores, plazos y hasta un costeo preliminar para la implementación de la PER DECO. Ese fue sin duda un instrumento que ayudó a aterrizar las apuestas de la política, comunicar, alinear y también hacer seguimiento, monitorear y evaluar avances.

Así, y desde una apuesta por un proceso de co-diseño, la política educativa regional de Cajamarca Escuela DECO nace, en palabras del gobernador Mesías Guevara:

“Con el compromiso interinstitucional de llevar adelante una agenda consensuada, que en el año 2019 empiece con un proceso de intervención focalizada, con la perspectiva de que al 2022 se consolide su implementación de política por medio de programas y proyectos de mayor envergadura, inclusión y factibilidad. En ambas etapas los resultados que se esperan deben ser medibles y exigen de la responsabilidad y el compromiso social de todos los actores, pero principalmente del equipo directivo en la DREC y las UGEL para alcanzarlos... La política Escuela DECO está alineada a los objetivos y prioridades del país y del mundo, pero sobre todo con las prioridades regionales que responden directamente al cierre de brechas que demanda la sociedad, en especial los niños y jóvenes que esperan las mejores oportunidades para alcanzar su desarrollo y el bienestar de sus generaciones” (Mesías Guevara, 06 de septiembre del 2022).

### III.4. Los balances semestrales

Con el diagnóstico construido y la matriz de marco lógico aterrizada para poder hacer seguimiento, se plantearon también estrategias para ir evaluando

y compartiendo avances en la implementación de la política. Es así que surge otro espacio muy importante y reconocido por todos los actores en este proceso, **los balances semestrales**, los cuales se han llevado a cabo desde ese momento hasta el último realizado en octubre 2021, ya en el marco de la construcción participativa del PER 2036 y evaluando las prioridades del PEAR.

Como los propios especialistas entrevistados señalan, los balances fueron espacios de aprendizaje y construcción colectiva porque generaron análisis de la problemática educativa de la región y evaluar las apuestas y viabilidad del modelo PER DECO.

“Estos balances proveyeron bastante información sobre la realidad de las escuelas en Cajamarca. No sólo ligado al tema académico, sino sobre distintos aspectos de su realidad, infraestructura, pago de docentes (con participación de sector privado), etc., que mostraba por ejemplo la necesidad de involucrar más a la familia. Permitió esa reflexión. Y partir de ahí ir construyendo elementos de la política educativa, al mismo definir qué estrategias necesitábamos fortalecer más, etc.” (Sistematización Escuela DECO, Valdivia 2020).

La participación de los equipos directivos de la DREC y las UGEL en estos balances fueron claves también para afianzar el espíritu de equipo regional que lidera la educación en Cajamarca, el afrontar problemas comunes y particulares y construir apuestas y soluciones integrales pero diversas, consolidó la mirada institucional y de equipo, la cual se ha seguido fortaleciendo a lo largo del proceso.







## IV. La escuela que genera desarrollo en la comunidad - Escuela DECO.

### Concepción y desarrollo de la política educativa regional de Cajamarca.

#### IV.1. Enfoques, principios, componentes y características

Luego del proceso de diagnóstico, del establecimiento de prioridades para la educación de Cajamarca y la construcción participativa de la política, en septiembre de 2019 se elaboró un primer documento denominado “Programa de Educación para el Desarrollo de la región Cajamarca: ‘Escuela que genera desarrollo en la comunidad’ - Escuela DECO”, el cual se iría modificando luego de diversas consultas, presentaciones al GORE e intercambios con diversas instituciones expertas vinculadas al desarrollo de Cajamarca. Así se logró tener una versión final del documento hacia diciembre del 2019, denominada “Política educativa regional Cajamarca 2019. Escuela que genera desarrollo en el territorio - Escuela DECO”. En él se aprecia el corazón de la filosofía y apuesta del modelo Escuela DECO.

A continuación, se presenta de manera resumida los principales enfoques, componentes y características de la propuesta, respetando lo señalado de manera expresa en sus documentos:

- **Política Educativa Regional de Cajamarca 2019 - Escuela que genera desarrollo en el territorio - Escuela DECO (PER DECO)**

La política educativa regional de Cajamarca se enmarca en el escenario regional y nacional, alineándose a los horizontes previstos para el Proyecto Educativo Regional y al Proyecto Educativo Nacional al 2036, en cuya construcción el Gobierno Regional de Cajamarca ha sido actor protagónico.

Desde la diversidad y riqueza cajamarquina, con el aporte de cada institución, organización y liderazgos múltiples, y siendo conscientes de las brechas, necesidades y potencialidades de la región, surge la propuesta de una educación que genera desarrollo en el territorio, donde cada servicio educativo debe estar conectado en la dinámica local, vinculada

con las múltiples relaciones que la gente genera y requiere para su bienestar. La denominación Escuela DECO, “Escuela que genera desarrollo en la comunidad” define a la institución educativa que contribuye de manera directa y con rol protagónico al desarrollo de su comunidad “se usa la palabra comunidad porque existe el concepto de manera legítima en cualquier espacio rural o urbano, y, en educación mucho más, docentes, estudiantes, padres de familia dicen 'comunidad' para referirse a su espacio común, a la representatividad de un territorio específico a las relaciones sociales, familiares, organizacionales del lugar donde viven” (José Alarcón, 13 de septiembre del 2022).

- **Filosofía: El desafío de la educación como una visión compartida en Cajamarca**

La colaboración y la gestión participativa de la educación de una región son principios básicos de la corresponsabilidad de sus actores en el desarrollo territorial. La misión de la DRE y sus UGEL, es una misión que no lo determina ningún grupo de gestión de gobierno, es una misión que nos demanda la realidad de nuestro territorio, se construye participativamente y se alinea a la orientación del tipo de desarrollo que requiere la región, la que debemos renovar a la luz de la Visión Compartida (siempre en dialéctica), liderada por sus autoridades. Todos somos llamados a construir la visión compartida y a colaborar en la misión institucional de bien común. Ello requiere respeto y tolerancia. Sacrificio del interés individual por el interés colectivo. Actitud proactiva en las relaciones interpersonales y centralidad en la persona para desarrollar los talentos y alcanzar las mejores oportunidades. Esta visión solo puede ser sostenida por una permanente convicción en favor de la dignidad de la persona que convive con la vocación de servicio.

- **Los enfoques**

Tomando como referencia los documentos elaborados por la DREC es posible entender las características del modelo Escuela DECO, considerando los enfoques empleados en su formulación, siendo los principales los siguientes (DREC, 2019):

a. Enfoque Territorial. Se parte del reconocimiento de una “dinámica territorial”, entendida como la actividad de los agentes en un espacio determinado y en distintas escalas, que tienen por finalidad alcanzar la equidad en cuanto a las condiciones

económicas, sociales, ambientales y culturales de sus habitantes.

b. Enfoque Sistémico. Desde esta perspectiva, el modelo concibe a los grupos humanos como multidireccionalmente relacionados, que operan como colectividad con un propósito común capaz de llevarlos al desarrollo manteniendo su identidad regional.

c. Enfoque Endógeno. El desarrollo comprendido como resultado de procesos de transformación endógenos, impulsados por la creatividad y capacidad existente en el territorio, utilizando las capacidades del territorio.

d. Enfoque de Desarrollo Humano. Con base en lo definido por el PNUD, a expandir la gama de oportunidades de las personas que lleve a una realización individual plena. Dos postulados clave de dicho enfoque son: 1) que “ampliar la riqueza de la vida humana, más que simplemente la riqueza de la economía, debe ser el verdadero objetivo de una iniciativa de desarrollo” y 2) que “el crecimiento económico no creará empleo y disminuirá la pobreza a menos que se trate de un crecimiento económico inclusivo”.

En el marco conceptual de la Escuela DECO, las nociones de “comunidad” y de “territorio” juegan un rol central en la definición de la política. La comunidad es entendida como el espacio que los actores identifican como común y ven representadas sus relaciones sociales, familiares y organizacionales en un territorio específico, por lo cual, puede referir tanto a un espacio urbano como rural. El territorio compartido se comprende como la red de relaciones sociales de confianza y apoyo para la satisfacción de necesidades personales y colectivas como parte de una colectividad y una historia mayor (DREC, 2019a, p. 3).

#### • **Los principios**

En concordancia con el enfoque territorial de la propuesta, se asume que “el punto de partida y llegada” de la política educativa es el “desarrollo de la comunidad”. Por ello, se sostiene que la “filosofía” de la Escuela DECO se basa en tres principios:

1. La Escuela DECO promueve la construcción del desarrollo territorial local. Esto implica que los actores lideran su propio desarrollo; un desarrollo basado en la concertación productiva y el fortalecimiento institucional. “Esta construcción es colectiva con todos los actores

de la comunidad, sin importar la condición, formación, cultura, etc. de los ciudadanos” (DREC, 2020, p. 65).

2. La Escuela DECO supone un horizonte o visión compartida. Se requiere una direccionalidad común, compartida por todos los que forman parte de la región “que los niños, adolescentes, jóvenes, adultos, sepamos hacia dónde va nuestra región, qué me toca hacer desde mi posición, para ser un ciudadano pleno” (DREC, 2020, p. 65).
3. La Escuela DECO propone que la gestión educativa sea una tarea compartida y autosostenida (tanto en la planificación, la organización y la evaluación, como en la toma de decisiones), e implica responsabilidades compartidas para el cierre de brechas de desarrollo. “Que las UGEL y DRE sean habilitadores, generadores de conocimiento, difusores de experiencias y facilitadores de procesos para cultivar cuanto experiencia exitosa germine en su territorio, que sin lugar a dudas vienen de la escuela y comunidad, allí es el laboratorio de educación, de vida” (DREC 2020, p. 66).

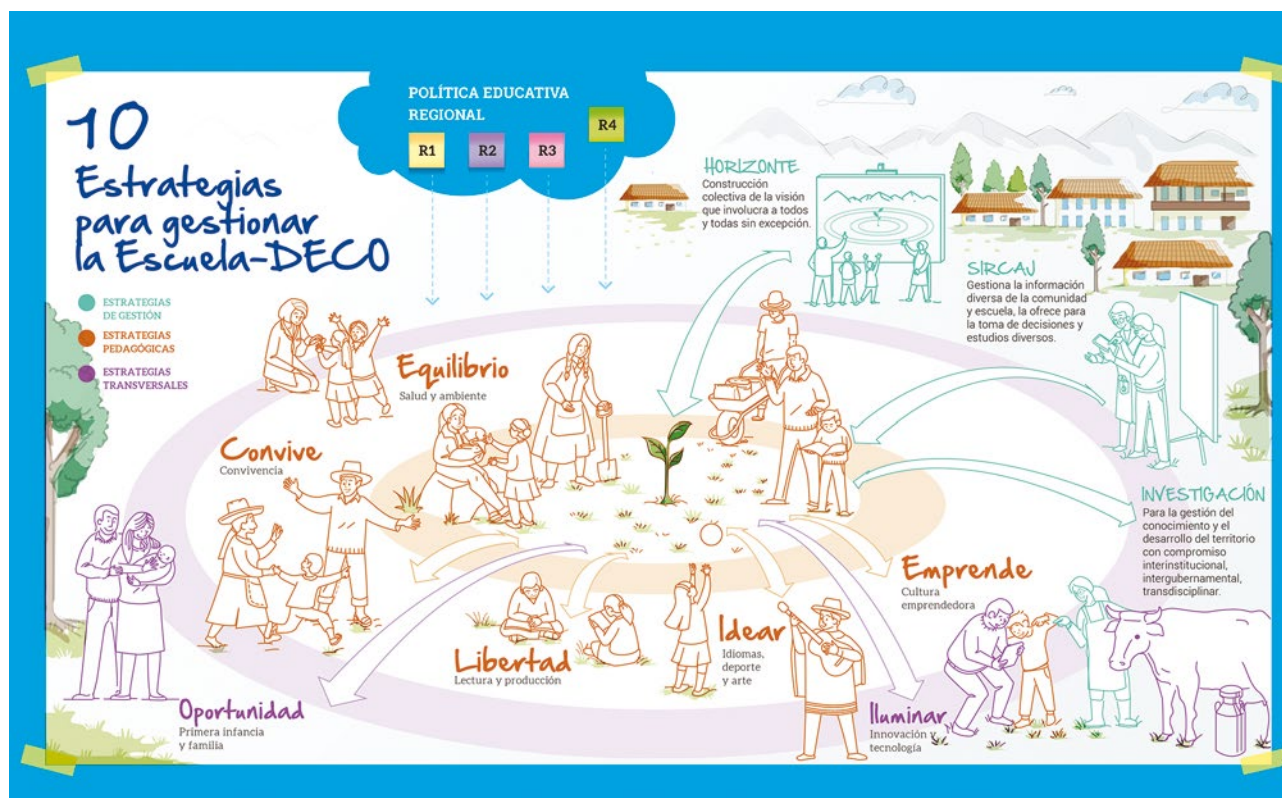
#### • **Los componentes**

A partir de estos enfoques y principios, el modelo de Escuela DECO se estructura de acuerdo a cuatro componentes. Cada componente encierra un campo de acción amplio, con apertura para la inclusión de cambios y nuevas demandas que la sociedad exige. Presentamos a continuación los componentes y su desarrollo, los cuales fueron también ajustándose en el proceso, hasta llegar a su versión definitiva, expresada en 10 prioridades que se presentan más adelante:

- l) La escuela, familia y comunidad dan prioridad a la formación de sus ciudadanos en desempeños éticos, con compromiso social, buenas relaciones interpersonales, son constructores de su identidad generando bien público expresado en condiciones de buen vivir:
  1. Ciudadanía, ética y bien público.
  2. Cultura, identidad e interculturalidad cajamarquina.
  3. Formación humana, ciudadana e inclusiva en todas las etapas de la vida.
  4. Oportunidades para personas con Necesidades Educativas Especiales (NEE).

5. Habilidades blandas para el cambio de actitud, compromiso ciudadano y ético, con base en la familia y comunidad.
  6. La convivencia y vínculos de armonía, vida en comunidad.
  7. Desarrollo de la espiritualidad, los valores y el discernimiento en la comunidad para lograr el bien común.
  8. Valoración de las formas de organización.
  9. Fortalecimiento de la educación comunitaria.
- II) Familias y comunidades mejoran su salud integral y sus prácticas de equilibrio ambiental, bajando los altos índices de anemia, desnutrición infantil y huella de carbono, de por lo menos 5 % por año:
1. Escuela, familia y comunidad saludable.
  2. Oportunidades a personas con necesidades educativas especiales y grupos vulnerables en su calidad de vida.
  3. Actividad física como elemento de conservación de la salud.
  4. Armonía y convivencia para la salud mental.
  5. Escuelas y comunidades verdes ecoeficientes.
  6. Articulación interinstitucional e intergubernamental para la gestión de la salud, el ambiente.
- III) Instancias educativas en colaboración intersectorial, interinstitucional y con la sociedad civil, priorizan la valoración del talento humano y la riqueza local, mediante la investigación, innovación y tecnología, concretándose en proyectos sociales, productivos y emprendedores con manejo del mercado y la cultura del ahorro como transversalidad en la educación:
1. Primera infancia y familia
  2. Investigación - conocimiento para la educación que genera desarrollo.
  3. Creatividad con discernimiento.
  4. Competencias comunicativas en libertad.
  5. La educación física y el deporte como espacio formativo.
  6. El arte como área vinculante de la formación integral.
  7. Los idiomas para alcanzar oportunidades de mejor acceso con el mundo.
  8. La educación técnica como oportunidad y dinámica de desarrollo.
  9. Oportunidad de educación en todas las etapas de la vida.
  10. Valoración de la sabiduría local.
  11. Educación de adultos para la población económicamente activa.
  12. Emprendimiento y empresarialidad.
  13. Ciencia, innovación y tecnología.
- IV) Organización, estructura y funcionamiento mejoradas y pertinentes, de las instancias educativas en todas sus formas, respetuosas de los procesos normativos para una gestión justa y transparente, que responde a las demandas y prioridades de su territorio:
1. Concertación, consenso y articulación.
  2. Rediseño de escuelas y redes vinculadas al desarrollo de la comunidad.
  3. Sistema articulado de monitoreo, acompañamiento y evaluación de resultados de la escuela y comunidad.
  4. Fortalecimiento de estructuras y relaciones DRE-UGEL en función de la demanda educativa y las políticas regionales y nacionales.
  5. Fortalecimiento de los vínculos entre II.EE., UGEL y DRE.
  6. Sincronía entre instancias educativas.
  7. Liderazgo de la educación para el desarrollo.
- **Las características de la Escuela DECO**
- Según el documento de política educativa regional, la Escuela DECO es abierta, perfectible, flexible, articulada, pertinente, oportuna, íntegra y sostenida. Con estas características, espera lograr su empoderamiento, consolidación y compromiso, en función de una visión compartida para Cajamarca, que logre convertirse en el horizonte de desarrollo para la región (PER DECO 2019, p. X).
- Las características de la Escuela DECO son luego desarrolladas en una Guía que permite concretar la política regional en cada institución educativa: ¿Cómo gestiono una escuela que genera desarrollo en la comunidad? (DREC, 2020). Una herramienta muy interesante y didáctica que publicó la DREC y que tenía como destinatarios a los directores de escuelas de toda la región.
- En ella se desarrollan de manera muy amigable y visual todos los conceptos, enfoques, estrategias y las 10 prioridades para gestionar la Escuela DECO, organizadas en estrategias de gestión, pedagógicas y transversales, tal como se muestra en el siguiente gráfico de la propia guía:

Gráfico 03: Estrategias para gestionar la Escuela DECO



Fuente: Guía: ¿Cómo gestiono una escuela que genera desarrollo en la comunidad? (DREC, 2020).

Luego, en el proceso de implementación, esta guía sirvió para la sensibilización, difusión y acompañamiento de los procesos en territorio y ha sido muy bien valorada por los directores y miembros de la comunidad educativa de Cajamarca.

### IV.3. La gestión y el presupuesto

Según la política educativa regional, “la Escuela DECO se gestiona de manera articulada en un territorio donde convergen diferentes intereses, necesidades, demandas y propósitos de los ciudadanos. La Escuela DECO rompe el paradigma de mirar las intervenciones públicas desde la actividad, la meta individual, el proyecto aislado o contenido curricular en sí mismo, para abordar la problemática de manera vinculante y colegiada, donde las metas compartidas son orientadas al cierre de brechas, al bienestar y al desarrollo. Se gestiona desde las fuerzas locales con las instancias públicas y privadas en cada espacio, devolviendo el rol protagónico del desarrollo a los gobiernos locales y a las autoridades comunales” (PER DECO, 2019).

Por otro lado, se gestiona con información. La experiencia de construcción de la política educativa

regional tiene como un gran activo haber fortalecido las capacidades de los equipos de las IGED para realizar la planificación y gestión basada en datos y diagnósticos de la realidad educativa. Esta práctica de sustentar las políticas públicas con base en la evidencia (cuantitativa y cualitativa) no es común, e implica un paso adelante en una nueva forma de gestionar la educación en la región y en el país, aunque aún hay trecho por recorrer en este camino.

#### • **Financiamiento, ¿traba o posibilidad?**

Ya se han señalado los problemas técnicos y las limitaciones de fondo para la planificación y la programación presupuestal desde los pliegos regionales debido a la rigidez y centralidad de los sistemas de planificación, presupuesto e inversión pública. En ese sentido, la DREC desarrolló un costeo inicial de la implementación del modelo Escuela DECO, el cual ascendió a 106 millones destinados a infraestructura y personal y 3.1 millones destinados a proyectos de inversión. Este presupuesto junto con el presupuesto de programas presupuestales ascendió a cerca de 200 millones de soles (Tabla 3).

Por otro lado, y como lo ha mencionado tanto el gobernador Guevara como los funcionarios de la

DREC, se desarrollaron gestiones para realizar alianzas y convenios interinstitucionales con aliados estratégicos que aseguren un presupuesto complementario para la cobertura de acciones en materia salud y alimentación escolar, así como convenios de cooperación financiera con entidades nacionales y extranjeras que permitieron el financiamiento de la primera etapa del Programa SER pero en la modalidad de bienes y servicios, que los aliados comprometieron directamente, es decir, el apoyo por parte de la cooperación institucional y de los aliados estratégicos se realizó de forma valorizada.

El director regional de educación señala la limitación presupuestal de la DREC con respecto a la gestión presupuestal para el impulso de la política Escuela DECO de la siguiente manera:

“Desde el punto de vista presupuestal, nosotros somos muy débiles porque los programas se manejan directamente desde el Ministerio de Educación hacia las UGEL. Sin embargo, hemos gestionado el apoyo privado. Hay actores que han permitido financiar el modelo educativo de Cajamarca y estamos muy agradecidos” (José Alarcón, 13 de septiembre del 2022).

“Sí, varios del sector privado, a quienes yo agradezco públicamente. Porque fijate que nosotros los Gores, en este caso solamente tenemos dinero -por lo menos Cajamarca- para infraestructura. Es decir, el dinero que tenemos es por transferencias a través de decretos o de convenios que no lo podría utilizar en otros procesos... en Recursos Ordinarios. Y es ahí que hemos tenido muchos inconvenientes, pero agradezco a las empresas e instituciones que se han sentado con nosotros a apoyar este gran esfuerzo, todos hemos tocado puertas y hemos tenido una buena recepción” (Mesías Guevara, 06 de septiembre del 2022).

Sin embargo, la brecha de financiamiento es amplia, como describe la misma proyección presupuestal de la DREC, el monto de gasto e inversión para el avance del proyecto ascendió a cerca de 200 millones de soles para el periodo 2019, mientras que el presupuesto estimado para el periodo 2020 al 2022 alcanzó 319 millones, monto que no fue asignado durante la ejecución de dichos años.

**Tabla 3: Proyección presupuestal Escuela que genera desarrollo en el territorio-“Escuela DECO”**

**RESUMEN: FINANCIAMIENTO COMPLEMENTARIO - MEF**

PROGRAMA ESCUELA DECO	SOLES
Proyectos de inversión	3,182,483.00
Infraestructura y personal	106,444,827.40
<b>TOTAL</b>	<b>109,627,310.40</b>

**TOTAL DE FINANCIAMIENTO ANUAL**

PROGRAMA ESCUELA DECO	SOLES
Programas presupuestales	90,318,022.00
Proyectos complementarios	109,627,310.40
<b>TOTAL</b>	<b>199,945,332.40</b>

Fuente: POLÍTICA EDUCATIVA REGIONAL CAJAMARCA 2019.

Fuente: Oficina de Presupuesto de la DRE Cajamarca / SIAF actualizado al 25-10-2022.

En síntesis, no estuvo definido un presupuesto único que se haya asignado y/o ejecutado durante los 4 años para la PER DECO, por lo que, según Erick Mendoza, se asume que, del presupuesto general asignado a la DREC, los gastos de personal y bienes y servicios, que ascendieron a 167 125 millones de soles de 2019 a 2022, sirvieron para la implementación de la Escuela DECO.

Como se aprecia, el tema del financiamiento de políticas públicas territoriales, su nivel de autonomía y sostenibilidad, sigue pendiente en el marco del proceso de descentralización, así como el avance de la reforma de descentralización fiscal que permita a gobiernos regionales recaudar y planificar con mayor predictibilidad sus recursos en inversión y desarrollo.

#### IV.4. Institucionalización de la política educativa

La institucionalización de la política educativa regional - Escuela DECO de Cajamarca es un proceso en curso que encuentra un valor diferencial en la participación de todos los actores para su formalización y legitimación; aspecto a profundizar y tomar en cuenta para desarrollar lecciones aprendidas para su replicabilidad y escalamiento a nivel nacional. Por ello, es importante revisar el proceso de institucionalización de la política pública educativa en el gobierno regional de Cajamarca.

Resulta relevante plantear la comprensión de la institucionalización como un **proceso técnico político**, que según refieren Hall y Lamont (2009), amerita el análisis de las **reglas formales, los procedimientos de cumplimiento y las prácticas operativas** mediante las cuales se estructuran las relaciones de los individuos en diversas unidades de gobierno, así como entre el Estado y la sociedad (CEPAL, 2019). Por lo tanto, aunque depende del contexto, la institucionalización de una política, no debe entenderse únicamente como un proceso de adhesión a las normas dadas y a las estructuras y estrategias ya existentes (CEPAL, 2000), sino que debe ser concebido como un proceso vivo, dinámico, que se construye y legitima en el día a día y en una multiplicidad de relaciones políticas, sociales, económicas e incluso culturales.

La activación del COPARE desde enero 2019. La creación del Consejo Consultivo como espacio de cooperación de aliados estratégicos supere regionales

**Las reglas formales.** ¿Qué es lo que se aprueba como normas regionales desde el GORE?

Como ya se ha desarrollado en este documento, desde enero de 2019 se inició el intenso trabajo de construcción de la PER DECO. Un primer paso hacia su formalización fue que sus principales apuestas y lineamientos estaban contenidos en la Política General del Gobierno Regional 2019-2022, denominada “Voces para el nuevo orden regional” y aprobada por Resolución Ejecutiva Regional N° 338<sup>5</sup>, dentro de la política sectorial 5: Innovación y mejora continua de la calidad educativa.

Posteriormente, en diciembre de 2019, se publicó el documento de la Política Educativa Regional de Cajamarca: “Escuela que genera desarrollo en el territorio - Escuela DECO”, el cual sirvió para socializar y compartir con diversas instancias, tanto sectoriales como interinstitucionales, las principales apuestas de la PER DECO. Con ese documento y una exposición de motivos sólida, a fines de diciembre de 2019 se realizó la sustentación ante el Consejo Regional del Proyecto de Ordenanza para su aprobación como política regional, tal como lo establece CEPLAN. En esa oportunidad el Consejo Regional aprobó el proyecto por mayoría, con una abstención. Sin embargo, por temas burocráticos y tensiones políticas, se detuvo la emisión de la ordenanza. Luego, durante la emergencia sanitaria por pandemia desde marzo de 2020, la emisión de esta ordenanza quedó estancada y no volvió a ponerse en agenda. Ante ello, el ejecutivo regional optó por el camino de la formalización vía Decreto Regional.

Así, casi un año después, el 2 de setiembre de 2020 se publicó el **Decreto Regional N° 000009–2020–GRC-GR**<sup>6</sup>, que establece medidas para el **desarrollo de la PER 2019-2022 Escuela DECO**, el cual además aprobó los lineamientos de política que orientan la construcción del Proyecto Educativo Regional en concordancia con el Proyecto Educativo Nacional al 2036. Se puede considerar este hito como el de la **formalización de la PER DECO a nivel regional**.

Es importante destacar que el proceso de construcción, formalización e implementación de la PER DECO, se conecta con la construcción del Proyecto Educativo Regional al 2036, proceso que se encuentra actualmente en curso. Así, el 12 de julio de 2021, se aprueba la Resolución Directoral Regional N° 1371-2021-ED, encargándose al Consejo Participativo Regional - COPARE de la Región Cajamarca, la elaboración de la propuesta del Proyecto Educativo Regional - PER al 2036, como proceso participativo y alineado con la Política Educativa Regional “Escuela que genera desarrollo en la comunidad - Escuela DECO”.

El segundo punto dentro del marco conceptual para la institucionalización de la PER DECO, se trata de los **procedimientos de cumplimiento**, que son las disposiciones normativas y técnicas para

5 Resolución Ejecutiva Regional N° 338 – CAJ- 2019 <https://www.regioncajamarca.gob.pe/portal/docs/det/977>

6 Decreto Regional N° 000009–2020–GRC-GR [https://www.regioncajamarca.gob.pe/media/portal/KJDIG/documento/7077/DECRETO\\_REGIONAL-000009-2020-GR.pdf?r=1599091191](https://www.regioncajamarca.gob.pe/media/portal/KJDIG/documento/7077/DECRETO_REGIONAL-000009-2020-GR.pdf?r=1599091191)

la implementación de la política. Los principales componentes de las normas procedimentales sobre la PER DECO se generaron con base en la Directiva N° 001 - 2019 - GR.CAJ/DRECAJ - DGP emitida en 2019, la cual presenta los Lineamientos de Política Educativa Regional y Orientaciones complementarias para el desarrollo del año escolar 2019 en las instituciones educativas de educación básica en la región Cajamarca.

La norma tenía como objetivo:

“Brindar orientaciones, acciones y estrategias de gestión de la educación a los directivos, docentes,

administrativos de las II.EE., equipos técnicos de las UGEL y demás actores del territorio, para el funcionamiento organizado y pertinente de las Instituciones y Programas Educativos de Educación Básica de Cajamarca, a partir de los lineamientos de la Política Educativa Regional y en coherencia con la Política Nacional, teniendo como prioridad la mejora de los aprendizajes y el desempeño de los estudiantes” (Directiva 001-2019-GR).

Estas directivas se replicaron en 2020 y 2021, durante la pandemia y bajo lo dispuesto por el Plan de Emergencia Educativa que trabajó el GORE y la DREC.

#### Gráfico 04: Normas y directivas publicadas vinculadas a PER DECO, del 2019 al 2022

##### **Abril: Política General de Gobierno - política sectorial 5**

Publicación de la Política Educativa Regional (PER) de Cajamarca: “Escuela que genera desarrollo en el territorio. Escuela DECO”

Aunque el Consejo Regional aprobó el proyecto por mayoría no se emitió la ordenanza que la establecía como política regional por temas burocráticos y tensiones políticas.

Los principales componentes de las normas procedimentales sobre la PER DECO se generaron con base en la Directiva N° 001 - 2019 - GR.CAJ/DRECAJ - DGP.

##### **2 de septiembre - 2020**

Publicación del Decreto Regional N° 000009-2020-GRC-GR, que:

- Establece medidas para el desarrollo de la PER DECO.
- Aprueba los lineamientos de política que orientan la construcción de la PER DECO en concordancia con el PEN al 2036.

##### **12 de julio - 2021**

Aprobación de la Resolución Directoral Regional N° 1371-2021-ED, que:

- Encarga al Consejo Participativo Regional-COPARE de la Región Cajamarca, la elaboración de la propuesta del PER al 2036 alineado con la PER DECO.

Elaboración propia.

Cabe señalar que, de manera simultánea a la construcción participativa y a la formalización de diversos instrumentos tanto normativos como procedimentales, se ponen en marcha las **prácticas operativas para la implementación**. Estas acciones paralelas añadieron complejidad al proceso, pues se debía continuar con la socialización y lograr convencer a toda la comunidad educativa y la sociedad cajamarquina sobre las apuestas consensuadas e implementar acciones colaborativas en territorio para mejorar la educación en la región. Una particularidad de Cajamarca es que el proceso tecnocrático de aprobar reglas formales, procedimientos de cumplimiento y prácticas operativas se combinó con acciones participativas, comunicacionales y motivacionales que buscaban empoderar a la comunidad educativa con la filosofía de la Escuela DECO.

Como primer punto, hay que resaltar que el equipo de la DREC trabajó diversas herramientas de comunicación para implementar el modelo Escuela DECO, principalmente dirigidas a los directivos de II.EE. Una de ellas, por ejemplo, es la “**Guía: ¿cómo gestiono una escuela que genera desarrollo en la comunidad?**”<sup>7</sup>. Esta tenía por finalidad transmitir la esencia de los lineamientos de la Escuela DECO para legitimarla y hacerla tangible en la práctica, así como asistir y orientar a los directivos de II.EE. para que desarrollen sus procesos de gestión desde la perspectiva de la Escuela DECO, adecuándose a los diversos contextos donde se encontraban sus escuelas, tanto local como comunitario. Los otros instrumentos para la implementación de la política han sido:

- El Programa Ser de formación docente
- El Sistema de Información del GORE Cajamarca - SIRCAJ
- El repositorio Escuela DECO
- La estrategia curricular STEAM+SER
- El sistema de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación-SIMAE
- El observatorio de buenas prácticas

Como se ha visto, la institucionalización de la PER no culmina con la aprobación de normas, directivas o incluso guías para la implementación, es un proceso vivo y dinámico, que se ha visto afectado de alguna manera por la aparición de la pandemia. Según lo expuesto por Ortégón (2020), **es en el proceso de implementación de las políticas** donde se

<sup>7</sup> “Guía. ¿Cómo gestiono una escuela que genera desarrollo en la comunidad? Escuela DECO”, DREC/GORE Cajamarca, 2020.

presentan cuestiones imprevistas o inesperadas, tales como: el alto número de actores involucrados, la superposición de funciones, la inadecuada institucionalidad para llevar a cabo determinadas acciones o la ocurrencia de desvíos en cuanto a costos, cantidades, calidad y tiempo en la entrega de bienes y servicios, entre otras razones. De ello se desprende la importancia de generar **lecciones aprendidas en torno a la complejidad de las acciones implementadas** como consecuencia de la experiencia y la **implementación adaptativa** conjunta entre el nivel nacional y local, a diferencia de la usual implementación vertical y jerárquica. Por ello y por lo descrito del proceso en Cajamarca, se puede decir que la experiencia de implementación de la PER DECO tiene mucho que enseñar al sistema educativo descentralizado y al país.

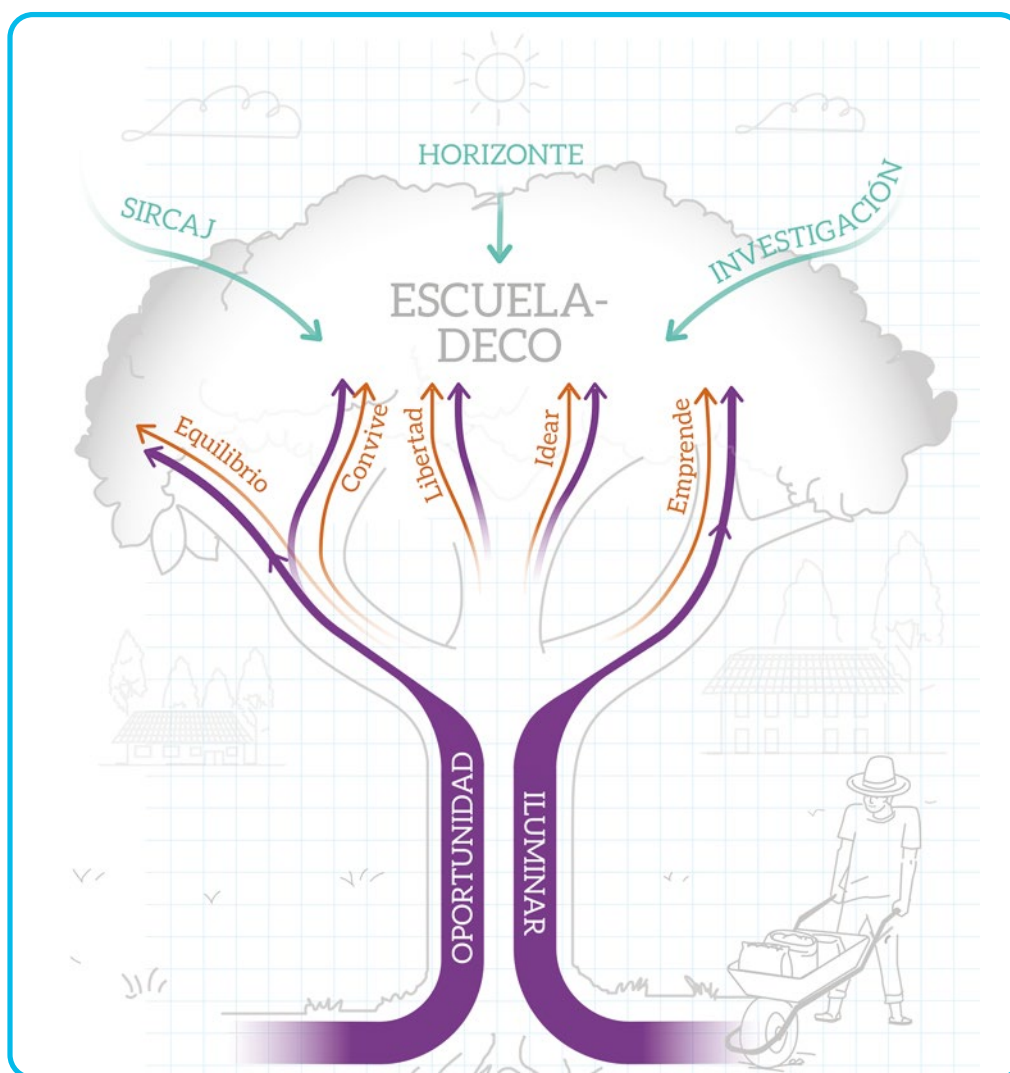
#### IV.5. Las estrategias de implementación de las Escuelas - DECO

Es momento de detallar las principales estrategias planteadas para su implementación, las que están inmersas en la “filosofía Escuela DECO” y se proponen de manera articulada en el territorio y en colaboración y sinergia con otras intervenciones públicas, privadas y comunitarias. En el documento aprobado de la PER DECO en 2019, se presentan diez estrategias, de las cuales tres abordan el ámbito de gestión de la escuela, familia y comunidad; cinco el ámbito pedagógico; y dos de ellas son transversales a todo el sistema educativo. Cada una de ellas persigue fines específicos, tal como se describe en el siguiente esquema:

- A. Estrategias transversales
  - a. OPORTUNIDAD: atención desde la primera infancia para involucrar a las II.EE. con el desarrollo infantil temprano, promoviendo buenas prácticas de crianza y una pedagogía basada en el Desarrollo Infantil Temprano (DIT).
  - b. ILUMINAR: innovación y tecnología (TICs) para generar conocimiento que aporte a la calidad de vida de la comunidad.
- B. Estrategias de gestión
  - a. SIRCAJ: Sistema de Información Regional de Cajamarca para el recojo de información interinstitucional que permita gestionar y tomar decisiones de manera más efectiva.
  - b. HORIZONTE: formación de directores de II.EE., alcaldes y líderes para mejorar sus competencias, capacidades y su desempeño con enfoque territorial y sistémico.

- c. MICHAN KILLAPA: investigación-acción para el desarrollo territorial, promoviendo métodos de aprendizaje que permitan aprender generando un impacto directo en la comunidad involucrada.
- C. Estrategias pedagógicas
- a. LIBERTAD: lectoescritura para generar en los alumnos un fuerte hábito y gusto por la lectura, como una herramienta muy poderosa para sus aprendizajes.
  - b. IDEAR: Gestión del talento (idiomas, deporte y arte) para promover los talentos de los estudiantes en diversas disciplinas, generando espacios para su desarrollo y visibilización.
  - c. EMPRENDE: cultura emprendedora para incentivar en los estudiantes diversos emprendimientos mediante el uso de estudios de mercado, teniendo en cuenta los recursos naturales y la riqueza local.
- d. CONVIVE: Convivencia en comunidad para promover relaciones interpersonales saludables entre los miembros de la comunidad educativa para prevenir la violencia, deserción escolar, embarazo precoz y consumo de sustancias nocivas.
  - e. ALLIN LLAQTA: Comunidad saludable. Realización de actividades para mejorar la salud de la comunidad educativa, prevenir la anemia y cuidar el medio ambiente.

**Gráfico 05: Estrategias del modelo Escuela DECO**



Fuente: Guía cómo se gestiona una Escuela DECO.

#### IV.6. Priorización de pilotos para la implementación

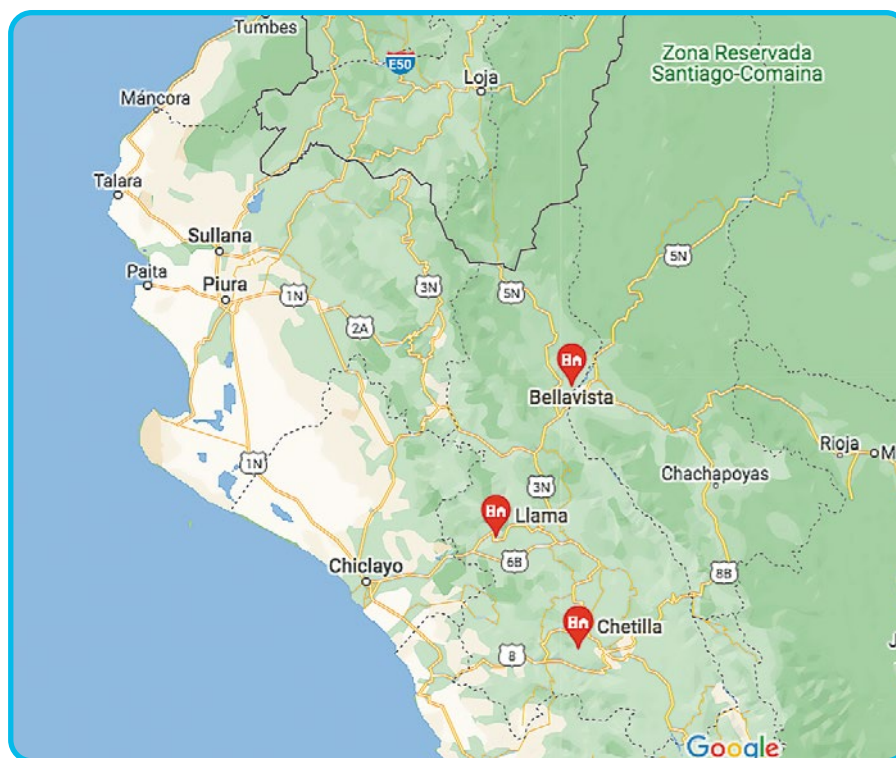
Hacia finales de 2019, y teniendo claras las estrategias para la implementación de la PER DECO, el equipo de la DREC y las 13 UGEL estaban listos para impulsar y consolidar el proceso en sus territorios. Se tenía previsto iniciar el año escolar con experiencias piloto de Escuelas - DECO en distritos priorizados conjuntamente con las UGEL. Además, comenzó la implementación del programa SER de formación docente en servicio y la asistencia técnica del Ministerio de Educación en el proceso de reestructuración de la DREC y las UGEL en la región.

Un proceso interesante que vale la pena detallar es el que se dio precisamente al confluir esta decisión política de la región con la asistencia técnica que el MINEDU venía dando a las regiones en el marco del programa presupuestal 150 - Incremento en el Acceso de la población a los servicios educativos públicos de la educación básica y la estrategia nacional para el Ordenamiento del Servicio Educativo con Enfoque Territorial - OSEET, a través de la cual se diseñaron diversos instrumentos

de análisis territorial para identificar la brecha de población estudiantil que no estaba accediendo al servicio educativo, analizar la oferta de este servicio y cómo se venía respondiendo a la demanda de la población. Este proceso permitía definir si en un distrito se necesitaba crear, optimizar o articular servicios educativos, contando con los recursos del programa presupuestal para implementar la estrategia que se definiese.

Una de las regiones priorizadas para la implementación del OSEET fue Cajamarca y, como parte de las primeras acciones, se desarrolló un taller con la DREC y las 13 UGEL para revisar las herramientas con mapas georreferenciados, ver las brechas de acceso y la distribución de la población no atendida en el territorio. A partir de estos indicadores territoriales, las 13 UGEL debían priorizar un distrito en cada una de ellas para la implementación del ordenamiento y, a partir de ello, la DREC debía priorizar tres, tomando en cuenta criterios de ruralidad y dispersión. Los distritos priorizados y validados por la DREC y los gobiernos locales para la implementación de los pilotos fueron Bellavista en Jaén, Llama en Chota y Chetilla en Cajamarca.

Gráfico 06: Mapa de pilotos priorizados



Fuente: PP Acceso. Elaboración propia.

Durante la emergencia sanitaria se dio prioridad a las acciones que podrían desarrollarse virtualmente. Con ello, en los tres distritos priorizados, se realizaron reuniones lideradas por el director regional de educación con los alcaldes de los tres distritos para validar los servicios que debían crearse, ampliarse u optimizarse. Se realizaron reuniones políticas y técnicas donde participaron los alcaldes, el director regional y el director de gestión institucional, así como los equipos de la DREC, las UGEL, las municipalidades y directores de escuelas de cada distrito.

Luego de esta priorización, el gobernador anunció la decisión política de aprovechar estos pilotos para la implementación del modelo Escuela DECO, incluso se propuso ampliar el número de distritos piloto. La expectativa de la DREC fue que, a través del Programa Acceso, se acompañe y brinde asesoramiento técnico para que se pueda diseñar un sistema integral sobre la manera en que las diversas intervenciones del MINEDU, en un territorio específico, podían complementarse aplicando variables conceptuales de pertinencia y calidad, respetando y potenciando un modelo territorial propio, como el de la PER DECO.

Así lo comentaba el director regional de educación: “Generar ecosistemas de desarrollo que asumen a la educación como prioridad, en el marco de la política Escuela DECO, que permita liberar el potencial en cuatro distritos pilotos de la región Cajamarca en línea con el PEN al 2036 y la Visión País al 2050” (DREC, 2020, p. 82).

Este proceso permitió desarrollar una validación de la brecha de acceso en 2020 con información secundaria, para que, en 2021 y con recursos del Programa Acceso y el apoyo presupuestal de las municipalidades, se realizara el estudio de oferta y demanda para implementar la creación, ampliación u optimización de los servicios educativos con enfoque territorial. Sin embargo, esto quedó pendiente debido a restricciones presupuestales generadas por la emergencia por COVID 19.

#### **IV.7. Plan de emergencia educativa regional**

Dado que la pandemia generó la necesidad de un cambio importante en la gestión educativa regional y un replanteamiento en la ruta de implementación de la política Escuela DECO, el equipo de la DRE inició con celeridad la elaboración del “Plan

de Emergencia Educativa Regional Cajamarca 2020”, con alineamiento y pertinencia respecto las dimensiones establecidas en la política.

Este Plan se estructura con el propósito de fortalecer los procesos de articulación, ayuda mutua, colaboración, en el trabajo interinstitucional y de la sociedad civil, para gestionar la educación de la región Cajamarca ante la emergencia nacional por el COVID 19; manteniendo la pertinencia con la visión de futuro de la educación y objetivos en la región establecida en la política Escuela DECO.

Un punto para destacar es que el planteamiento de la estructura y componentes del Plan responde a la comprensión de que las herramientas de gestión útiles en un periodo lectivo regular no podrían responder al escenario de la emergencia. Esto requeriría una planificación específica que permita la toma de decisiones urgentes de manera rápida, con flexibilidad, margen amplio de cooperación, creatividad e innovación en las acciones a considerar.

Es así como el Plan priorizó tres problemas a ser abordados frente a la emergencia: i) incertidumbre social y educativa por la diversidad de información y uso excesivo de las redes y medios de comunicación, ii) preocupación generalizada, temores y ansiedad de la población en su conjunto ante el riesgo e inestabilidad social, y iii) directivos, maestros y administrativos preocupados y con incertidumbre para enfrentarse a un nuevo reto de hacer educación a distancia.

A partir de ello, el Plan fue una herramienta clave para avanzar en la implementación de estrategias clave que luego se irían fortaleciendo y se vincularían en los ecosistemas que se definieron como la base integradora de la política Escuela DECO. Algunas de estas estrategias clave que surgieron en la emergencia fueron el repositorio virtual Escuela DECO y el programa SER.



Profuturo

LA FLORIDA  
182019  
CAJAMARCA

## V. El ecosistema territorial de gestión educativa y su adaptación a la emergencia sanitaria 2022

### V.1. El ecosistema territorial de la Escuela DECO

El concepto de ecosistema, según Margalef (1986), tiene que ver con conexiones, dinamismo y vitalidad, con relaciones sinérgicas y colaborativas en un ámbito concreto y determinado.<sup>8</sup>

“Un ecosistema, como el planeta Tierra, se puede describir por los flujos de materia y energía que discurren por él. La materia circula entre los seres vivos y el medio formando un círculo cerrado (renovándose continuamente de forma cíclica)” (Higueras, 2009, p. 1).

Los arquitectos nos hablan de ecosistemas urbanos (Rueda, 2013); los pedagogos, de ecosistemas de aprendizaje,<sup>9</sup> y cada vez más el concepto y sus diversas acepciones se incorporan a los usos cotidianos, académicos y de gestión.

En ese sentido, **uno de los aportes más innovadores** e interesantes de la PER DECO es incorporar el **concepto de ecosistema a su modelo de implementación de la política** en el marco del enfoque de gobernanza colaborativa.

Esto significó un desafío grande porque, como ya se ha señalado, la inercia del sistema y el paradigma de la gestión pública es sectorizar y fragmentar los servicios y la vida misma:

“La sociedad fragmentada que somos produce el espacio fragmentado en el que habitamos, y este contribuye a su reproducción. Una profunda crisis de lo público, asociada a la desconfianza generalizada en ‘el otro’, se manifiesta en el abandono de los

espacios públicos y en un desmedido miedo a la calle, lugar del encuentro y la diversidad, y, por tanto, también de la diferencia y del aprendizaje. La gestión territorial, en sus diferentes escalas y desde los diversos actores, no podría hacerse de otra manera: fragmentada, operando desde recintos cerrados e intentando controlar las dinámicas cotidianas del espacio público desde lo concebido, lejos de lo vivido y percibido” (“El Muro y el Chaleco”; Vera, José Carlos y Vera, Javier; *Educ Acción*, 2022).

Tratando de vencer estas resistencias y confiando en el proceso construido, la gestión de la DREC trabajó por incorporar el concepto de ecosistema y gobernanza en un importante instrumento de gestión: el Plan Educativo Articulado Regional (PEAR), elaborado en el marco de la emergencia sanitaria por COVID 19 y el Plan de Emergencia Educativa 2020.

El objetivo del PEAR, en palabras del director regional de educación, fue “priorizar la ejecución de actividades principales enmarcadas en la emergencia educativa, sustentadas en el sinceramiento de los presupuestos institucionales que contribuyan directamente con el cierre de brechas en el contexto de la pandemia y que se garantice la calidad y continuidad del servicio educativo” (DREC, 2020).

El PEAR se construyó de manera participativa, sobre la base de cuatro “ecosistemas” (DREC, 2020)

- **ECOSISTEMA TERRITORIAL:** poner en valor el territorio, liberar su potencial. Dentro de este hay un “ecosistema local” que integra las actividades de: movilización de autoridades para responder a la demanda del servicio educativo durante la emergencia sanitaria, y la gestión de proyectos para el mejoramiento y mantenimiento de conectividad y otros servicios.

- **ECOSISTEMA INSTITUCIONAL:** contiene cuatro prioridades: 1) Sistema de información y colaboración regional de Cajamarca (SIRCAJ), 2) Rediseño de la organización estructural y funcional de la DRE y UGEL, 3) Generación de condiciones mínimas para el acceso y retención escolar, y 4) Gestión de proyectos con enfoque territorial.

- **ECOSISTEMA PEDAGÓGICO:** contiene tres prioridades: 1) Gestión del currículo en la educación a distancia, 2) Sistema de MAE del proceso

<sup>8</sup> Ecosistema: relación multivariada entre organismos y medio ambiente en un espacio determinado, llegando a lograr una constancia en ese medio ambiente. MARGALEF, R. (1986a).

<sup>9</sup> El concepto de “ecosistemas de aprendizaje” refiere a la idea de interacciones entre distintos seres que conforman un ambiente. Específicamente alude a los actores, relaciones, elementos y contexto en el que las personas desarrollan sus competencias y capacidades. “Un ecosistema de aprendizaje, en consecuencia, es el conjunto de seres (tanto los actores educativos como los elementos físicos) que intervienen en este proceso e incluye las relaciones que ocurren entre ellos y su entorno” (Sulmont, en DREC 2020).

educativo, y 3) Programa SER: seguimiento y evaluación del proceso. Cada uno de estos implica una serie de tareas y productos.

- ECOSISTEMA DIGITAL: este ecosistema responde a las necesidades producidas por el

contexto de emergencia sanitaria. Las prioridades del sistema digital son 1) Conectividad y equipamiento, 2) Gestión virtual para el desarrollo de competencias en los estudiantes, y 3) Gestión virtual de oportunidades para el desarrollo en la comunidad.

**Gráfico 07: Ecosistema integrado territorial del Plan Educativo Articulado Regional (PEAR)**

Los ecosistemas contemplaron una serie de estrategias y acciones que se fueron implementando y adaptando ante la incertidumbre y cambios permanentes generados por la emergencia sanitaria por COVID 19.

**Dentro, existe el ecosistema local, que incluyó:**

Mobilización de autoridades para atender la demanda del servicio educativo.  
Gestión de proyectos para mejorar y mantener la conectividad y otros servicios.

**Prioridades:**

- 1) Sistema de información y colaboración regional de Cajamarca (SIRCA).
- 2) Rediseño de la organización estructural y funcional de la DRE y UGEL.
- 3) Generación de condiciones mínimas para el acceso y retención escolar.
- 4) Gestión de proyectos con enfoque territorial.



**Prioridades:**

- 1) Gestión del currículo en la educación a distancia.
- 2) Sistema de MAE del proceso educativo.
- 3) Programa SER: seguimiento y evaluación del proceso.

**Creado como respuesta a la emergencia sanitaria. Sus prioridades:**

- 1) Conectividad y equipamiento.
- 2) Gestión virtual para el desarrollo de competencias en los estudiantes.
- 3) Gestión virtual de oportunidades para el desarrollo en la comunidad.

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, los ecosistemas contemplaban una serie de estrategias y acciones que se fueron implementando y adaptando ante la incertidumbre y cambios permanentes generados por la emergencia sanitaria por COVID 19.

## **V.2. El enfoque de gobernanza colaborativa en el diseño e implementación de la política educativa Escuela DECO en Cajamarca**

**La gobernanza colaborativa** es un marco para la toma de decisiones y seguimiento de procesos que atañen al Estado y la ciudadanía. Este concepto engloba los procesos y estructuras de toma de decisiones y gestión de las políticas públicas que involucran a las personas de forma constructiva a través de los organismos públicos, los niveles de gobierno y/o las esferas pública, privada y cívica (Ansel y Gash, 2007). En tal sentido, se puede definir como “un tipo de gobernanza en la que los actores públicos y privados trabajan colectivamente de manera distintiva, estableciendo leyes y normas para la provisión de bienes públicos” (Ansel y Gash, 2008).

Además, también se pueden encontrar tipos de trabajo en conjunto para la toma de decisiones en las políticas públicas que, según O’Flynn (2008), son los siguientes:

- El trabajo en red. Es una relación informal en la que se intercambia información en beneficio mutuo. Esta relación suele ser de tiempo limitado, con bajos niveles de confianza entre las partes y reticencia a compartir o ceder terreno al otro.
- La coordinación. Esto implica una vinculación más formal en la que se intercambia información y se modifican las actividades en busca del beneficio mutuo y la consecución de un propósito común. En comparación con el trabajo en red, implica más tiempo y mayor confianza, pero poco o ningún acceso al terreno del otro.
- La colaboración. Esta actividad se distingue porque implica la voluntad de las partes de mejorar la capacidad de la otra en beneficio mutuo y con un propósito común. En la colaboración, las partes comparten riesgos, responsabilidades y recompensas, invierten mucho tiempo, tienen altos niveles de confianza y comparten un terreno común.

Considerando los testimonios recogidos para la sistematización, se podría decir que el diseño y

filosofía de la PER DECO contemplaba claramente el enfoque de gobernanza colaborativa, por lo que durante la implementación de la misma se puede apreciar la convivencia de los tres tipos de trabajo conjunto, en mayor o menor medida: trabajo en red a nivel de escuela, redes educativas y comunidades de aprendizaje; y coordinación y articulación a nivel de instancias descentralizadas, desconcentradas e intersectoriales. La lógica de cooperación y colaboración se encontraba en proceso de instalación y expansión en el territorio, teniendo que vencer resistencias por la inercia de la fragmentada y rigidez sectorial de las políticas y programas nacionales, regionales y locales.

“Hemos establecido un modelo que se sustenta en el diálogo, pero eso fundamentalmente en una articulación vertical y una articulación horizontal. En la articulación vertical: gobierno nacional, gobierno regional y gobierno local. Eso ha sido fundamental, esa articulación. Y luego la articulación horizontal, que hemos tenido y seguimos teniendo con las organizaciones sociales, llámese Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza, empresa privada, misma ronda campesina, rondas urbanas, colegios profesionales y eso lo hemos seguido manteniendo” (Mesías Guevara, 06 de septiembre del 2022).

La gobernanza colaborativa estaba en proceso de maduración. A través de los pilotos territoriales se esperaba consolidar este esquema, el cual sin duda es el más complicado de institucionalizar, porque se enfrenta a paradigmas y modelos tradicionales arraigados a la cultura organizacional y política de la región y del país.

## **V.3. El rol de los gobiernos locales en el modelo de gobernanza**

Uno de los retos que la PER DECO debió enfrentar para instalar este modelo de gobernanza, fue que los gobiernos locales asumieran su rol en la educación y su liderazgo en la articulación y colaboración entre servicios para el desarrollo territorial, reto que aún sigue latente y sobre el cual se debe seguir abonando experiencias positivas que afiancen la participación de los gobiernos locales.

El gráfico 8 muestra la cadena de responsabilidades asignadas en el sector educación a cada nivel de gobierno y sus instancias, en el marco del sistema educativo descentralizado: rectoría nacional, gestión regional y apoyo y articulación local:

**Gráfico 08: Cadena de responsabilidades intergubernamentales en el sistema educativo descentralizado.**



Fuente: Elaboración propia Digejed.

En materia educativa, como se aprecia en el gráfico 8, si bien los municipios no gestionan directamente el servicio educativo en las escuelas, la Ley Orgánica de Municipalidades, en su artículo 82, define las 22 competencias y funciones de los gobiernos locales para dar soporte y apoyo al servicio educativo, articulando y complementando el trabajo de las UGEL y redes educativas a nivel local.

Es importante señalar que, a nivel nacional, las 1874 municipalidades del país son el nivel de gobierno más cercano a la población. Representan al vecindario, a la comunidad. Son quienes deben canalizar sus demandas y promover articuladamente la adecuada prestación de los servicios públicos locales con una mirada de desarrollo integral, sostenible y armónico en su territorio, en el marco de las políticas nacionales y regionales de manera autónoma y pertinente. Ese es su mandato, aunque su heterogeneidad institucional, capacidad de gestión y en muchos casos corrupción, complejiza las posibilidades de ejercer su rol y responsabilidad.

Con todas sus potencialidades y limitaciones, los municipios hacen enormes y valiosos esfuerzos por cumplir su rol: gestionan con entidades nacionales para proveer los servicios básicos para las II.EE (agua potable, alcantarillado, luz,

etc.), construyen infraestructura educativa, dotan equipamiento tecnológico, mobiliario escolar y materiales complementarios, ponen a disposición movilidad en lugares de difícil acceso, promueven encuentros de municipio escolar, organizan la escuela de padres, ferias educativas, bibliotecas escolares, contratación de promotores, y además participan en los espacios de coordinación, tales como el Concejo Participativo Local de Educación (COPALE), entre otros. Sin embargo, el problema es que la mayoría de las veces lo hacen de manera aislada, sin vincularse a esfuerzos mayores y sin sinergias colaborativas en territorio, de esa forma, diluyen los impactos que podrían lograrse bajo un enfoque colaborativo.

Desde ese enfoque y basándose en las competencias municipales que se desprenden del marco normativo, la PER DECO plantea y refuerza el liderazgo del gobierno local como articulador del desarrollo local y su involucramiento con las escuelas para generar desarrollo en la comunidad. Por ello, se decidió que, durante la implementación de las escuelas piloto, la unidad territorial sea el distrito, con el compromiso y vinculación de los alcaldes, sus equipos y los especialistas de UGEL y representantes de los diversos sectores desde el inicio de este proceso.

Esta fue la oportunidad para concretar los enfoques y apuestas de la PER DECO en territorios específicos. Y en la práctica clarificar roles, ajustar el modelo de acuerdo a cada contexto territorial y hacerlo cada vez más pertinente y colaborativo. Lamentablemente, como se ha mencionado, el proceso iniciado fue paralizado por la emergencia sanitaria 2020-2021.

#### V.4. La gestión del cambio en la DREC y las UGEL

Como se ha ido señalando, el proceso de implementación de la PER DECO ha generado y afrontado múltiples desafíos en la gestión educativa en Cajamarca, tanto estructurales en las organizaciones que conforman el sistema educativo nacional y regional, como de contexto generados por la irrupción de la pandemia. Lo cual significó una ruptura en la inercia histórica de cómo se gestionaban los servicios educativos hasta ese momento. Se tomó acción sobre la situación a fin de empezar a revertir el desfase que esto ocasiona en la pertinencia, oportunidad y calidad de los servicios educativos.

Algo que caracterizó la gestión del cambio en la DREC fue el reto que asumió de impulsar la ruta de institucionalización de la PER DECO, implementando de una manera distinta las prácticas operativas para este fin. Es así como encontraron alternativas para generar acciones que dieron giros importantes en procesos clave de la gestión educativa, como la ruta de formación docente, la gestión de proyectos alternativos de infraestructura para mayor avance en el cierre de brechas, la redistribución de plazas docentes, entre otras. Esto dejó marcada una posición de mayor correspondencia con los procedimientos de cumplimiento generados para implementar la política regional a diferencia del planteamiento estandarizado del MINEDU, reflejado en algunos compromisos de desempeño o en normas no flexibles a la realidad regional. Estas prácticas operativas documentadas y alcanzadas al MINEDU son una contribución para identificar oportunidades de mejora en el ejercicio de su rectoría.

“Yo creo que con esto hemos cambiado el chip, hemos empezado a dejar algunas cosas tradicionales y hemos empezado a mirar a la escuela desde otro punto de vista, donde la escuela es la que genera toda la actividad social, económica, todo, y nos hemos enfocado en ello. Entonces,

para mí, el modelo es nuevo, de verdad fuera de lo tradicional y que sí he visto ha resultado, sí se puede hacer, podemos generar cambio, podemos ver las competencias de los jóvenes” (Eric Mendoza, 06 de septiembre del 2022).

Esta situación claramente identificada por los líderes de la DREC, encontró en la PER DECO una ruta de cambio en las dinámicas existentes en el territorio en torno al sistema educativo, con la visión de transformar la educación en Cajamarca, y avanzar hacia un sistema educativo que sea base de desarrollo en su región, fomentando el “bien común” para el “desarrollo en la comunidad”. La esencia de la PER DECO, tal como se ha referido en secciones previas y como lo señala el DRE de Cajamarca, no hubiese encontrado solidez de no haber nacido de experiencias concretas en la realidad regional.

“Este modelo de escuela está en función de las experiencias innovadoras que tenemos de las 1 200 y tantas en la región, pero que permite un trabajo articulado con la comunidad” (José Alarcón, 13 de septiembre del 2022).

Acogiendo la definición de Barroso y Delgado (2007), la **gestión del cambio** se presenta como un conjunto de **transformaciones** que se dan **en las organizaciones influenciadas por fuerzas externas o internas**, que pueden amenazar su sobrevivencia u ofrecer nuevas oportunidades. En el caso de Cajamarca, la gestión del cambio ha trascendido a la organización de la DRE para alcanzar a todo el sistema educativo regional, ha partido de una decisión estratégica tomada desde el equipo directivo de la DREC con base en el análisis de información clave de las escuelas y las dinámicas territoriales, que se entrelazan en los ecosistemas identificados en la PER DECO. Este análisis permitió facilitar la comprensión en las organizaciones vinculadas al sistema educativo sobre cómo la escuela se relaciona con la comunidad, las familias y el contexto de la región. Y cómo, a través de esta relación, es posible asegurar el desarrollo de los estudiantes en concordancia con su realidad local y regional.

La reestructuración formó parte de la política regional porque, en junio del 2019, el GORE Cajamarca aprobó la Política General de Gobierno 2019-2022, denominada “**Voces para el Nuevo Orden Regional**”, en la que se establece dentro de otras políticas, la Política General (PGG 02): Cierre de Brechas Sociales, cuyo objetivo es el

caminar al desarrollo integral de la persona; y como Política Sectorial, **la Innovación y mejora continua de la Calidad Educativa, en ella se formula el Lineamiento de Política 19:** Fomentar la participación, la concertación y la vigilancia social en la construcción y promoción del **modelo de las escuelas que generan desarrollo en la comunidad**, en el marco del Proyecto Educativo Regional y Nacional al 2036.

Bajo este marco institucional, durante enero del 2020, la DRECAJ conformó el Equipo Técnico responsable de planificar, gestionar, ejecutar y supervisar el proceso de reorganización de sus estructuras organizacionales e instrumentos de gestión de la Dirección Regional de Educación y sus 13 Unidades de Gestión Educativa Local, en función de la demanda de cierre de brechas y la modernidad de la gestión, en coherencia con la normatividad y la política nacional de modernización de la gestión pública.<sup>10</sup>

En concreto significó para la DREC gestionar un cambio en la organización del sistema educativo, partiendo de la estructura interna de la institución y el modelo de gestión territorial, planteando objetivos comunes a largo plazo (actualmente visibles en la PER al 2036) y espacios participativos para establecer las estrategias de acción conjunta; cambiando la práctica de una gestión con mirada de corto plazo y más acotada a tiempos políticos.

“(…) lo que se elaboró es una visión compartida en todo (…) en gente de la comunidad, y eso permitía que todos nos involucremos en el trabajo educativo y cada uno desarrolle sus acciones de acuerdo a su rol en la compañía que se desarrollaba, ¿no? Entonces, ya no solo veía al alcalde como una autoridad de la comunidad que estaba centrada en solamente infraestructura, en el desarrollo de su comunidad, pero lejos de la escuela. Hemos tratado de articular (…) estas acciones, a partir de esta propuesta que inició como una propuesta, entonces los padres se sienten parte de ese desarrollo” (Juan Izquierdo, 14 de septiembre del 2022).

Con la claridad del porqué y para qué del cambio se generaron alianzas con diferentes actores regionales y del MINEDU para abordar factores organizacionales clave que viabilizaron el proceso:

10 Política Nacional de Modernización de la gestión pública, recientemente actualizada por el DS 130-2022 <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-politica-nacional-de-moderniz-decreto-supremo-n-103-2022-pcm-2097747-1/>

- **Factor estructural.** Encontrando una forma de cogestión eficiente que visibiliza las posibilidades de una rectoría habilitadora desde el MINEDU, se implementó un convenio entre la DREC y el MINEDU, el cual permitió el acompañamiento técnico de la DIGEGED-DAGED<sup>11</sup> para rediseñar el modelo organizacional y actualizar el manual de operaciones de la DREC. Bajo esta nueva forma de organización, la DREC impulsó el modelo de gestión territorial que marca la PER DECO, generando una nueva forma de relacionamiento entre la DRE, las UGEL y las escuelas, sumando también la participación de aliados estratégicos. Como resultado del proceso de rediseño del modelo organizacional y actualización del MOP de la DREC, se aprobó el Manual de Operación de la DREC, resultado en un cambio de enfoque que incluye mapas de procesos y cambios en las unidades de línea, pasando de la estructura que divide la gestión pedagógica e institucional hacia la conformación de una sola unidad orgánica enfocada en la Gestión Pedagógica; situación similar se replica en la estructura de la UGEL, donde la dualidad pedagógica e institucional cambia hacia una unidad orgánica enfocada en la excelencia en formación y redes educativas; asimismo, las estructuras incluyen nuevas oficinas de soporte y asesoramiento, enfocadas en dar soporte a los sistemas administrativos que permiten el funcionamiento de la organización.

“Una lección aprendida es que no se puede validar ningún instrumento de planificación o proyecto de rediseño si es que no tiene participación oportuna de los actores involucrados. No es el proyecto educativo de la región, del GORE, ¿no? Es el proyecto educativo regional, es su política y organización. Esto involucra la articulación, conocimiento y compromiso de los actores. Y si los actores han participado, de hecho, van a reconocer el esfuerzo” (Alex González, 08 de septiembre del 2022).

- **Factor del talento humano.** En coherencia con las perspectivas de prioridad para la gestión educativa que el GORE había definido, el equipo técnico de la DREC priorizó el fortalecimiento de capacidades de los docentes como agentes de cambio y formadores, para

11 RM 176-2021-MINEDU <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/1890211-176-2021-minedu>

lo cual se desarrolló la estrategia transversal de implementación de la política, el programa SER.

“Con el programa SER, ¿no? Entonces la gente siempre se pregunta, dice: pero, ¿hasta cuándo vas a tener maestros, formadores, voluntarios? Es que esa no es la idea. La idea es que estos maestros se empoderen y crean que, desde su ser, desde su empuje, desde su compromiso pueden emprender. Si lo hacen gratis, después con recursos lo podrán hacer mejor” (María Cieza, 13 de septiembre del 2022).

“Muchos de ellos ya han participado en otros programas de formación en años anteriores. Por eso vemos un perfil de liderazgo que ellos ya han adquirido. Vemos un perfil que maneja estrategias para acompañar a docentes. Por lo tanto, de alguna manera, ya nos favorece eso” (Roger Gonzáles, 15 de septiembre del 2022).

“Las capacidades y competencias que se han generado en ellos a través de módulos críticos. A veces pienso mucho en el módulo Convive, el módulo Competencias directivas que posibilitaban asumir su rol, su oportunidad, de mejor manera, de manera más productiva. Creo que eso ha cambiado mucho. Es un factor crítico para mantener el interés de seguir desarrollando capacidades; y seguramente investigando e implementando cosas que permitan, a través del cambio, ser más productivos y tener mejores resultados en lo que se está persiguiendo” (Freddy Regalado, 24 de septiembre del 2022).

- **Factor tecnológico.** Resultó ser uno de los factores determinantes del cambio en un escenario de virtualidad. Se generaron las condiciones para el uso de los recursos tecnológicos en los docentes; además de asegurar una mayor cobertura del servicio educativo con la entrega de dispositivos como tabletas o celulares en las escuelas. Lo cual fue posible gracias al apoyo y soporte de aliados estratégicos. También se propuso avanzar en la transformación digital para una mejor gestión de información regional con el SIRCAJ y se avanzó rápidamente en la autonomía digital para gestionar los procesos de formación docente.

“Nosotros primero implementamos con apoyo de la empresa privada (hay que reconocerlo) el

tema de la conectividad. Encontramos lugares donde no había conectividad y recurrimos a la empresa privada, en este caso las mineras. Recurrimos a las municipalidades con la finalidad de empezar a dotar no solamente de antenas de conectividad en toda la zona rural, si no que empezamos a adquirir las tabletas, porque las que empezó a dar el Ministerio no son suficientes para abarcar toda la brecha digital que había, es que recurrimos a la empresa privada. Por eso te digo que aquí la empresa privada ha sido un factor muy muy fuerte...” (Erick Mendoza, 06 de septiembre del 2022).

“Ahí tuvimos que hacer un trabajo fuerte... la implantación de un sistema informático... semanal al comienzo, luego quincenal, de ver, por ejemplo, qué alumnos estaban desconectados del programa *Aprendo en Casa*. Porque eso fue lo que se lanzó desde el Ministerio de Educación. Gracias a esa plataforma, nosotros hemos visto los temas relacionados con la parte de buscar o lograr que se transfieran la mayor cantidad de tablets a nuestra región. En este momento, Cajamarca lidera en cantidad de tablets. Ya pasamos las 160 000 tablets. Eso se debió al sistema informático que se estableció... Entonces aprovechamos mucho el tema de la virtualidad. Eso nos ha servido bastante” (Mesías Guevara, 06 de septiembre del 2022).

“Un tema que quedó pendiente es el tema de la transformación digital, cómo aprovechar esos recursos... Pero, claro, ese es un medio. Si no queda claro el enfoque de competencias, que está alineado a que las competencias, las podemos desarrollar no solo en la escuela sino en nuestra casa, en las dificultades que se puedan presentar en la casa, con nuestros compañeros de estudios, en los diferentes espacios en los que nos interrelacionamos, ¿no? Si no queda claro eso, creo que no lograríamos implementar el modelo de Escuela-DECO” (Ricardo Mejía, 14 de septiembre del 2022).

- **Cultura organizacional e institucional.** Se construyó una visión compartida de la educación en Cajamarca en todos los actores del sistema educativo (públicos y privados), reconciliando y generando nuevas dinámicas de relacionamiento entre las UGEL, la DRE, el MINEDU, el GORE y las instituciones privadas,

acercando a los estudiantes y la comunidad a su contexto local.

“... si no hubiéramos hecho nuestra parte en las UGEL, como debe ser, como siempre debió ser, esto no hubiera funcionado, porque prácticamente nuestra rama, nuestros brazos son las UGEL. Y si las UGEL no se comprometen, mañana más tarde, por más que hubiéramos batallado y batallado, no iba a funcionar” (Erick Mendoza, 06 de septiembre 2022).

“... la UGEL definitivamente tiene un rol preponderante, porque la política educativa regional que está plasmada en un documento que a través de la Dirección Regional de Educación se va implementando. Pero quien hace efectivo, quien hace realidad, es la UGEL. Y más preciso es la institución educativa. Por lo tanto, a nosotros nos corresponde empoderar a todos nuestros directores, a todos nuestros docentes, acerca de lo que queremos como como escuela, qué queremos para nuestros estudiantes, qué queremos como seres humanos sobre todo. Y ellos lo tengan que ir implementando en cada una de sus escuelas, porque definitivamente el marco orientador grande, que lo pone la Región, no va a aterrizar si no en la institución educativa” (Eliseo Caballero, 21 de septiembre del 2022).

Teniendo en cuenta toda la experiencia previa de los líderes de la gestión política y educativa en el desarrollo de innovaciones educativas desplegadas con éxito en ámbitos locales de Cajamarca, el liderazgo ejercido por los directivos en la DREC se fue consolidando a través de decisiones clave para dar flexibilidad a la gestión y fortalecer las capacidades de los equipos de la DRE, UGEL, escuelas y sociedad en su conjunto.

“Como te decía, más compromiso, más mística. Siempre hay en el sector público, valga la redundancia, sectores duros, duros al cambio, reacios, pero creo que se han metido, se han comprado el pleito. No todos, pero sí hay un buen grupo que están contribuyendo, que está impulsando todo el modelo” (Ricardo Mejía, 14 de septiembre del 2022).

“La buena práctica, yo creo en este caso que hay que destacar más, desde mi perspectiva, es la apertura mostrada del cumplimiento de su rol de actor protagónico del desarrollo del Gobierno Regional.

Su sector, en este caso de la Dirección Regional de Educación, ha sido, yo creo, fiel cumplidor de esta política de puertas abiertas. Y nosotros sabiendo esa oportunidad, no podíamos quedarnos atrás. Sabiendo, además, de la multiplicidad de esfuerzos dispersos que hemos venido haciendo durante años, seguramente de manera poco productiva, por decirlo de alguna forma decente” (Freddy Regalado, 24 de septiembre del 2022).

Esto fue consolidando una nueva forma de comportamiento organizacional, producto de la gestión de cambio conducida por la DREC, que facilitó la incorporación de nuevos recursos y una mejor redistribución de los mismos hacia las estrategias claves de la política, trayendo consigo un impacto importante no solo en el fortalecimiento institucional y del sistema educativo, sino también en las transformaciones sobre las dinámicas sociales que emergieron como necesidad y demanda en la etapa inicial de construcción de la PER DECO.

“Yo creo que sí hay un cambio en el docente, sobre todo, como te decía hace un momento, la importancia que se le da a la escuela como tal y el compromiso que tiene ahora la UGEL dentro de esta institución. (...) Ahora no solamente vengo a darle mi presupuesto, no solamente vengo a dotarles de docentes, si no que ahora eres como el médico, estás que le preguntas: oye, ¿te duele algo?, ¿te pasa algo?, ¿te falta esto?, ¿te falta el otro?” (Erick Mendoza, 06 de septiembre del 2022).

Recuperando todo lo mencionado sobre el cambio en la organización de la DREC y en el sistema educativo en la región, se puede dimensionar una secuencia de cuatro etapas:

**Gráfico 09: Etapas de la gestión del cambio en el sistema educativo regional a partir de la Política educativa regional: Escuela DECO**



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, el proceso no ha sido sencillo y demanda sostenibilidad de los esfuerzos en el tiempo para avanzar en cada una de las etapas. Y aun así existen importantes desafíos para lograr que la visión de cambio que marca la PER DECO sea comunicada de manera activa y luego apropiada por cada uno de los miles de actores que confluyen en el sistema educativo regional y en las dinámicas de desarrollo. Esto sin perder de vista la necesidad de seguir reforzando las nuevas prácticas de gestión de interacción en las escuelas, en el territorio que son las que van dando sentido de realidad a esa gran transformación educativa que se viene dando en Cajamarca.

### V.5. Adaptación a la emergencia educativa

La emergencia educativa a causa de la pandemia: ¿barrera y oportunidad?

Es una realidad ampliamente señalada desde diferentes perspectivas, que la pandemia por la COVID 19 generó mayor urgencia en la movilización de acciones a todo nivel para avanzar en el cierre de brechas en la educación del país. Si bien desde el Ministerio de Educación se generó un camino de respuesta rápida para la continuidad del servicio educativo mediante la estrategia Aprendo en Casa y estrategias complementarias; desde la DREC se impulsó la continuidad de la ruta de implementación de la Política Regional de Educación Escuela DECO, acogiendo las acciones sectoriales y adecuando las estrategias regionales al nuevo escenario de crisis

educativa, la cual afectaba de manera dispar a los estudiantes debido a las múltiples realidades del territorio, que como se ha señalado previamente es predominantemente rural.

“Porque si hablamos de Cajamarca, yo tengo. El 74 % de la educación que es rural... Y las normas (MINEDU) están pensadas para este 26 % (urbano), pero no está pensada para el resto, o sea, de qué revolución educativa puedes hablar si esa norma no te permite avanzar en lo que más quisieras para generar el desarrollo” (José Alarcón, 13 de septiembre del 2022).

Esta situación, si bien contuvo los avances iniciales del proceso de implementación que se había plasmado en la planificación y definiciones de los pilotos para la implementación de la PER DECO, permitió abrir otras posibilidades y puso a prueba el modelo Escuela DECO y su capacidad de adaptarse y ser resiliente frente a una situación tan grave y absolutamente excepcional.

Si ya se venían abordando desafíos estructurales en la gestión educativa tales como a) la fragmentación de la gestión en el sistema educativo desde las UGEL, b) las deficiencias en la organización de los servicios educativos en el territorio, c) deficiencias en la infraestructura educativa y d) limitadas capacidades docentes acordes a las necesidades de desarrollo local, según la política regional educativa. La pandemia sumó un nuevo desafío, **la urgencia por acceder y aprovechar la tecnología** para sostener el servicio educativo, esto supuso la

necesidad de aprender a utilizarla para superar las limitaciones de la presencialidad por el aislamiento social. En palabras de directores y docentes:

“La misma situación nos ha hecho, como dicen, entrar a internet, aprender cosas que no conocíamos. Sí, lo elemental sabíamos, pero con esta situación se han producido cambios. Entonces, yo he visto en el personal, por ejemplo, le digo porque somos pocos, no quiero generalizar, ha habido una movilización de todo eso... el querer hacer mejor las cosas, ¿no?” (Angela Briones, 14 de septiembre del 2022).

Al respecto, para el equipo directivo de la DREC, asumir rápidamente los impactos del nuevo momento por pandemia, significó la oportunidad de impulsar decididamente una transformación digital en la gestión educativa regional, con involucramiento de todos los actores que pudiesen sumarse al esfuerzo y acelerar así algunos procesos clave y habilitadores para la implementación de la PER DECO, como la implementación del SIRCAJ, pilar de la estrategia de gestión, o el programa SER para la formación docente y estrategia transversal de la política. Toda esta respuesta de acción se impulsó sin dejar de lado la continua socialización y retroalimentación de la PER DECO (en su propuesta inicial y luego como base del Proyecto Educativo Regional al 2036).

“Si tenemos esta oportunidad de apoyarnos y de transformar y ser partícipes de este cambio en la mejora de la calidad de la educación de los estudiantes. Es compromiso de todos. Y para hacer un compromiso tenemos que empezar y andar ya desde esto, ¿no? Yo, por eso, agradezco esta oportunidad que nos brindaron de participar. Porque el camino se hace al andar. No es de hoy para mañana... Voy a encontrar muchas dificultades, muchos tropiezos, pero ahí está la actitud, el cambio, la transformación, el compromiso que uno tiene, pues... el compromiso es de nosotros, tenemos que cambiar de actitud. Yo no voy a esperar que ‘es que él no... es que él ya no trajo el material...’ Empecemos por nosotros. Yo voy a hacer... Y es verdad, sí. Hay profesores que empiezan, nos siguen, nos siguen. Entonces, le digo, qué mejor motivación” (Ángela Briones, 14 de septiembre del 2022).

Esta forma de gestionar, identificando oportunidades y aliados frente a los nuevos desafíos para avanzar en torno al propósito común con la implementación de la política, es una ruta de transformación que ya se había iniciado de manera previa bajo el liderazgo

de los directivos de la DREC con el soporte político del GORE; y fue abonando estratégicamente a la resiliencia organizacional que caracterizó a la DREC, las UGEL y las escuelas, en el contexto de la emergencia por la pandemia. Según señalan Suárez y Miguel (2008), la resiliencia organizacional se consigue al asimilar los cambios afrontados y adaptarse a la transformación, de tal manera que la organización continúa creciendo, haciendo frente a las adversidades. Sin embargo, también es posible concebir la resiliencia organizacional como un proceso que inicia desde la anticipación. Duchek (2014) desarrolla este concepto como la capacidad de anticiparse a las amenazas potenciales, de hacer frente con eficacia a los acontecimientos inesperados y de aprender de ellos para producir una capacidad dinámica dirigida a facilitar el cambio de la organización. Desde esta perspectiva centrada en los procesos, la resiliencia significa responder eficazmente a los eventos adversos no solo después de que estos ocurren, sino también antes de que se presenten y mientras transcurren (Duchek, 2020).

Al analizar el proceso realizado por la DREC frente a la emergencia, podemos señalar que hay coincidencia con este planteamiento de una resiliencia basada en las capacidades, dado que contar con la PER DECO constituye la evidencia tangible de las capacidades institucionales de la DREC para establecer una ruta hacia la construcción de cambios estructurales en el modelo de servicio educativo de Cajamarca, reduciendo no solo las brechas educativas existentes si no también dotando de mayor fortaleza al sistema educativo regional en torno a la visión de la educación como eje del desarrollo de la comunidad. Esto contribuye a reducir posibles consecuencias negativas en escenarios adversos y abordarlos de maneras más eficientes con todos los actores involucrados en caso sucedan.

Es así, que declaradas las restricciones sociales y la interrupción del servicio educativo en su modalidad presencial (que hasta ese momento era lo conocido y valorado), la respuesta de acción de la DREC no se hizo esperar, anticipando incluso medidas que luego llegarían también desde el MINEDU. Contrastando esta forma de respuesta con los alcances de la literatura respecto de algunos **factores relevantes en el desarrollo de la resiliencia organizacional**, se identifican dos coincidencias que remarcan lo determinante del valor humano en una organización; el primero, el factor “blando” que puede visibilizarse como

liderazgo y colaboración, que estuvo presente desde el inicio de la gestión en el equipo directivo y fue fortaleciéndose en los equipos técnicos, un ejemplo de ello fue el liderazgo de los especialistas en la DREC que tuvieron la responsabilidad de activar una red de soporte de tecnologías en toda la región para habilitar, sostener y ampliar condiciones para el servicio educativo en modalidad virtual; y el segundo es el factor de **toma de decisiones de manera descentralizada**, compartiendo las responsabilidades para gestionar acciones en el territorio con las UGEL, con las II.EE., con autoridades locales y otros actores que se fueron sumando como aliados estratégicos en el proceso.

A estos dos factores mencionados, desde la experiencia resiliente de la DREC es importante

añadirle un tercer factor también desde la dimensión del recurso humano, que es el **capital humano**, visible en las capacidades técnicas y competencias formadas en la experiencia, que se volcaron en el diseño e implementación de soluciones ágiles y estrategias retadoras para dar continuidad al servicio educativo y además tomar la oportunidad del proceso de transformación que se impuso en el sector educación para seguir avanzando en la implementación de la PER DECO.

Estos tres factores posibilitaron que otros como la planificación, la gestión de la información, flexibilidad en la gestión para dar cumplimiento a las metas, las redes del tejido social, cambio de la cultura organizacional o los recursos materiales, se obtengan bajo medios alternativos.

**Gráfico 10: Adaptación a la emergencia educativa**



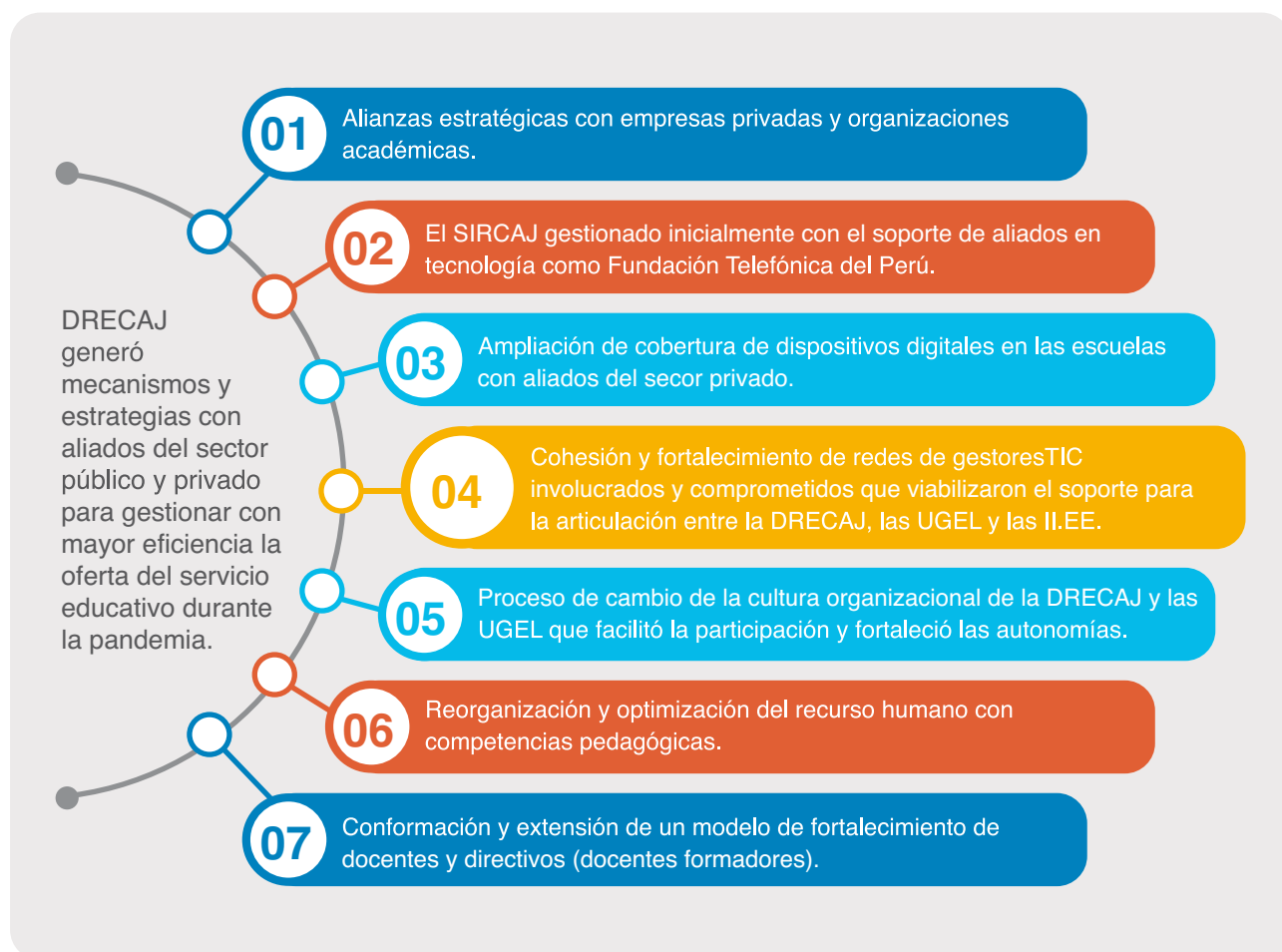
Fuente: Elaboración propia.

Encontrando una nueva dinámica de organización institucional, el equipo de la DREC generó mecanismos y estrategias para gestionar con mayor eficiencia los servicios educativos durante la pandemia, siendo algunos de ellos:

- a) las alianzas estratégicas que se han generado con empresas privadas y organizaciones académicas,
- b) el SIRCAJ gestionado en un inicio con soporte de aliados en tecnología como Fundación Telefónica del Perú,
- c) la ampliación de cobertura de dispositivos digitales en las escuelas también con aliados del sector privado,
- d) la cohesión y fortalecimiento de redes de gestores TIC involucrados y comprometidos que viabilizaron el soporte articulado entre la DRE, las UGEL y las IIEE,
- e) la alianza con el sector privado para generar propuestas de proyectos de infraestructura alternativa y avanzar en el cierre de esta brecha,

- f) el proceso de cambio de la cultura organizacional en la DRE y las UGEL que habilitó la participación en la toma de decisiones y fortaleció las autonomías en un sistema menos jerárquico y con mayor distribución de responsabilidades,
- g) la reorganización y optimización del recurso humano con competencias pedagógicas para acompañar el programa SER, así como la reasignación de especialistas en tecnología de las UGEL para dar soporte a las escuelas; los psicólogos del programa de convivencia tuvieron que acompañar temas de bienestar socioemocional en las familias, los especialistas JEC que se pusieron a atender a todos los colegios,
- h) la conformación y extensión de un modelo de fortalecimiento de docentes y directivos voluntarios con competencias destacadas “docentes formadores” que habilitan la ruta de formación docente.

**Gráfico 11: Mecanismos y estrategias con aliados para gestionar con mayor eficiencia la oferta del servicio educativo durante la pandemia**

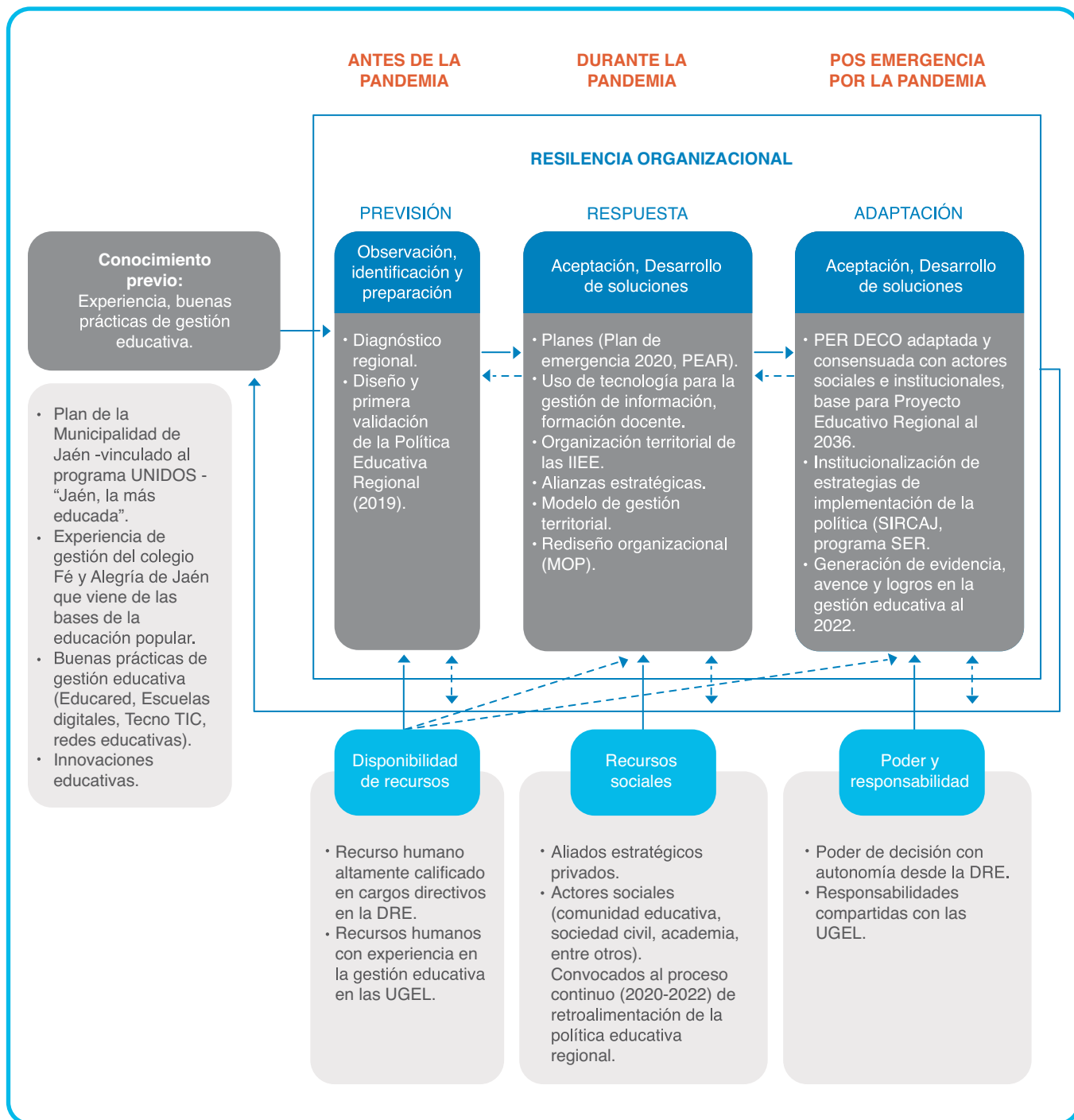


Fuente: Elaboración propia.

La resiliencia organizacional que ha mostrado la DREC a razón de la gestión de sus capacidades como institución, se puede visibilizar en una

secuencia de tres momentos o fases: la previsión, la respuesta y la adaptación, las cuales se mantienen en interacción (CEPAL, 2021).

**Gráfico 12: Resiliencia organizacional de la DREC a razón de la pandemia por la COVID 19**



Elaboración propia a partir de la propuesta de Duchek (2020).

Según desarrolla Duchek (2020), esta interrelación y dependencia entre las fases que atraviesa una organización resiliente encuentran puntos positivos de soporte en el conocimiento previo de una organización, en la disponibilidad de recursos institucionales y sociales y en el poder basado en la experiencia y las responsabilidades compartidas. Como se identifica en la gráfica, el equipo de la DREC basó el planteamiento de su gestión en experiencias exitosas previas de sus directivos, este punto de partida les permitió avanzar rápidamente planteando modelos y rutas de implementación con mayor certeza del resultado positivo a alcanzar, dado el reconocimiento de la realidad de su territorio y los actores involucrados a nivel de la escuela. Esto facilitó que la construcción inicial de la PER DECO fuese aprobada en el 2019. En la misma secuencia de hechos, si bien en un inicio había intencionalidad de asignar recursos para poner en marcha pilotos de implementación del modelo de Escuela DECO, tanto el recurso humano como el recurso económico siempre estuvieron limitados, y de no haber sido por los tres factores de la dimensión humana mencionados en el análisis previo, no hubiese sido posible siquiera contar con un documento de política.

Reiterando lo mencionado, esta visión clara que se plasmó en la PER DECO ha sido la base de consistencia que permitió una reorganización más ágil frente al contexto generado por la pandemia en el 2020. Durante este periodo se generan planes de respuesta frente a la emergencia y se prioriza la articulación territorial, se generan alianzas estratégicas con aliados del sector privado como una de las principales estrategias para tratar de equilibrar las capacidades de la DREC frente a las necesidades incrementales de la educación en el territorio. Es frente a la pandemia que la DREC encuentra las maneras de acoger recursos e ir implementando gradualmente procesos altamente relevantes como el programa SER o aprovechar la conectividad para que sus equipos puedan interactuar de manera más constante con el MINEDU y avanzar en el rediseño organizacional que se institucionalizó con la aprobación de un nuevo Manual de Operaciones en el año 2021, en el cual figura como una de las funciones de la DREC y de las UGEL: “Implementar y supervisar la política educativa regional, el Proyecto Educativo Regional, Política Educativa Regional Escuela DECO y Diseño Curricular Regional en el ámbito de su jurisdicción”.

Más de dos años después de iniciada la pandemia, si bien se ha retornado a la presencialidad del

servicio educativo como modalidad principal, las experiencias difíciles pero enriquecedoras en cada escuela de la región, en cada UGEL y en la DREC alimentan nuevamente puntos de partida basado en el conocimiento, buenas prácticas e innovaciones generadas bajo dinámicas desarrolladas por organizaciones renovadas. A su vez, este proceso les ha otorgado a los directivos de la DREC el poder de decisión sustentado en la experiencia liderando la ruta de transformación en la adversidad, compartiendo responsabilidad en las decisiones para continuar avanzando en el cambio, no solo con el equipo de directivos de UGEL si no también con múltiples aliados de sociedad civil, de la academia, de las escuelas, de la comunidad, del sector privado y de los espacios de gobierno local, provincial, regional y nacional. Esto se visibiliza en el proceso de socialización y construcción participativa que ha seguido el Proyecto Educativo Regional al 2036, que como también se ha mencionado previamente toma como base los planteamientos de la PER DECO.

## **V.6. Buenas prácticas e innovación, valor agregado en la PER DECO**

La secuencia de sucesos enriquecedores que se han ido narrando sobre la implementación de la PER DECO exponen de manera concreta y clara que, desde la DREC, se ha venido desarrollando múltiples buenas prácticas de gestión e innovación que avanzan a su institucionalización más allá de la norma, en la apropiación del propósito, procesos y procedimientos por parte de los actores involucrados y responsables de su implementación.

Las buenas prácticas contribuyen en gran medida al proceso de innovación de servicios en educación y viceversa. En Cajamarca la DREC tiene claro que la socialización y retroalimentación de las buenas prácticas e innovaciones es muy valiosa para constituir formas alternativas de resolver limitaciones propias de las diversas realidades del territorio y conducir a un mejor desempeño en términos de crecimiento socioeconómico y de bienestar en las personas y en la comunidad.

En este aspecto, el factor humano también es determinante. Son los docentes, los directores de escuela, los gestores de las UGEL o de la DREC, quienes dinamizan el desarrollo de buenas prácticas e innovan como forma natural de promover ese valor agregado y diferencial que movilice al estudiante no al aula sino a la experiencia de aprendizaje,

escapando a las dinámicas restrictivas que suele tener el sistema educativo.

“Creo que ha habido bastantes temas de emprendimiento que se han trabajado. No solo en instituciones educativas. Más en los CETPROS, que son los centros técnicos productivos. Hay varias experiencias de centros que están produciendo servicios, productos y se están exportando. Creo que ahí también he visto bastante buenas iniciativas para el cuidado del medio ambiente. De lo que nosotros, desde ALAC, hemos visto, más en la parte ambiental, que ahí también nos sumamos y en la parte de emprendimiento” (Ricardo Mejía, 14 de septiembre del 2022).

Conscientes de ello, la DREC desarrolló el Observatorio de buenas prácticas e innovaciones. Esta iniciativa resulta otra oportunidad para que el MINEDU pueda consolidar los vínculos desde un rol rector que habilite mecanismos o herramientas para fortalecer estos cimientos de experiencia y conocimiento que, como hemos ido detallando, son el pilar clave para fortalecer la resiliencia. La Comunidad de Práctica de Gestión Educativa -COP<sup>12</sup> -, organizada por el MINEDU, es el espacio al cual debería ser convocado el equipo de la DREC y las UGEL para extrapolar los importantes avances en la implementación de la PER DECO a otras regiones y/o ámbitos. Y seguir explorando formas alternativas que viabilicen estas acciones sin trabas burocráticas.

---

12 RVM 185 - 2021 MINEDU <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/1971378-185-2021-minedu>



## VI. La propuesta pedagógica y el programa de formación SER

### VI.1. La formación humana como eje de la formación docente

Los actores involucrados en el proceso de implementación del programa SER identifican la intencionalidad de la propuesta pedagógica, la misma que busca fortalecer a los docentes en sus competencias pedagógicas y como agentes de cambio en las escuelas hacia la construcción del “bien común”.

“Generar un programa de capacitación que parta de la región es importante... Bosquejar un modelo de escuela que queremos y también presentarlo (en un foro). Creo que marcó un hito ahí” (Ricardo Mejía, 14 de septiembre del 2022).

Desde su diseño en el año 2020, hasta la fecha, el programa SER se ha ido consolidando como una estrategia transversal y uno de los pilares para la implementación de la Política Educativa Regional. El planteamiento surgió con determinación en el equipo de la DRE. Durante la pandemia se generó la urgencia de su implementación, manteniendo el objetivo claro de fomentar el desarrollo de capacidades y compromiso en los docentes para asumir la visión de desarrollo desde las escuelas, tal como marca la Política Educativa Regional.

“Pero el tema de formación se estaba planificando hacerlo, cuando vino la pandemia teníamos que reestructurarlo todo, o sea, fue un manejo bastante difícil... Entonces, ahí es donde hemos creado repositorios, ahí iniciamos el trabajo con herramientas tecnológicas. Hemos hecho balances y el programa SER gustó más aún en pandemia” (Luis Huamán, 15 de septiembre del 2022).

### VI.2. La propuesta pedagógica del programa de formación en servicio - programa SER.

#### • Origen del programa de formación docente

El programa de formación en servicio, programa SER, se constituyó en estrategia clave para la implementación pedagógica de la política educativa regional y la respuesta educativa a la emergencia causada por la pandemia.

El programa fue diseñado el año 2019 a partir de la identificación de los problemas existentes en la práctica docente y en la oferta existente en formación en servicio a partir de tres fuentes:

- Una revisión de la información sobre necesidades de formación en servicio vinculadas a la política educativa regional.
- Una consulta a maestros para identificar sus demandas.
- Una evaluación de la oferta de formación en servicio existente en el país.

“En todas los estudios y encuestas planteadas por los actores educativos de Cajamarca se identificó como problema principal la falta de fortalecimiento de las competencias profesionales, humanas y ciudadanas de los actores educativos de la región, expresadas en la mejora de las prácticas pedagógicas y de gestión, evidenciando desempeños competentes y movilizando diferentes recursos y procesos, que les permita alcanzar las metas y resultados de una educación de calidad a distancia, presencial y mixta” (Buena Práctica en Gestión Educativa Regional: El programa SER de Cajamarca. Una estrategia de gestión compartida para la formación del servicio docente. 2021).

Las demandas identificadas en diálogo con docentes y directivos tuvieron que ser actualizadas al inicio del año 2020, a partir de la declaratoria de la emergencia educativa, priorizándose 5 demandas clave:

- a) Habilidades tecnológicas
- b) Gestión curricular y evaluación formativa
- c) Convivencia
- d) Liderazgo directivo
- e) Relación con la familia y la comunidad

### La alianza con la Fundación Telefónica

El programa nace a partir del establecimiento de una alianza interinstitucional entre la DRE y la Fundación Telefónica, con el objetivo de “promover y movilizar el aprendizaje de las competencias del siglo XXI, potenciar la innovación educativa, buscando proporcionar herramientas a la comunidad educativa para incorporar las nuevas tecnologías a los procesos de enseñanza y aprendizaje” (Buena Práctica en Gestión Educativa Regional: El programa SER de Cajamarca. Una estrategia de gestión compartida para la formación del servicio docente, 2021).

Esta apuesta hacía total sinergia con la estrategia de formación en competencias digitales de la Fundación Telefónica, el cual es un proyecto integral que se aplica en muchos países y que, aprovechando la tecnología, contribuye a mejorar los aprendizajes de los estudiantes del nivel primaria y secundaria en las áreas curriculares relacionadas a matemática, ciencias, comunicación y habilidades para la vida.

El convenio que se firma entre la DREC y Fundación Telefónica estableció un modelo de gestión compartida y codiseño, por el cual la Fundación cedió su plataforma digital, desarrolló el primer módulo sobre contenidos digitales y dio soporte al conjunto de la estrategia de implementación del programa SER. Con la asistencia técnica de la Fundación, la DREC pudo constituir su propia aula virtual, sobre la cual se desarrollaron los demás módulos del programa SER.

La relación que se establece entre el gobierno regional de Cajamarca y la Fundación Telefónica

constituye un cambio y avance en las relaciones entre Estado y sector privado en educación. De relaciones donde usualmente el sector privado se constituye en un aliado que ofrece insumos o presta servicios allí donde no llega el Estado o en un donante que entrega recursos económicos o bienes, se ha transitado a una relación donde se definen responsabilidades compartidas para brindar un servicio a la población. Esta gestión compartida se realiza, como es natural, bajo el liderazgo y responsabilidad del gobierno regional, pero se agrega en este caso la existencia de una política educativa regional que responde a las particularidades específicas de la región. Así la conducción regional del programa SER no obedece solamente al liderazgo de los directivos de la región, sino a estrategias que buscan resolver problemas públicos propios de la región.

Esta gestión compartida se plasma en la definición de las responsabilidades que se plasman en el siguiente gráfico:

**Gráfico 13: Gestión compartida programa SER**



Fuente: Sistematización Programa SER 2022.

• **El modelo de cogestión en el programa SER**

El 12 de junio del año 2020, mediante Resolución Directoral Regional 1262-2020-ED.CAJ, se aprueba la creación del Programa de Formación en Servicio para los actores del servicio educativo de Cajamarca, “programa SER” (Buena Práctica en

Gestión Educativa Regional: El programa SER de Cajamarca. Una estrategia de gestión compartida para la formación del servicio docente, 2021).

La experiencia con la Fundación Telefónica permitió desarrollar un proceso de co-construcción en el diseño e implementación del programa gracias

al compromiso de los diferentes actores de la comunidad educativa y las alianzas con el sector privado y la academia que trabajaron de manera conjunta con los equipos de la DREC y la UGEL.

Como se señala en la sistematización del programa SER: “En ese contexto, desde el año 2019, la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, inició un proceso de diálogo creciente con diferentes direcciones del MINEDU, así como aliados estratégicos (universidades públicas y privadas, ONG e Institutos con experiencia en la formación docente), para iniciar un proceso de formación en servicio articulado y alineado entre los propósitos y los contenidos de la demanda nacional y regional” (Buena Práctica en Gestión Educativa Regional: El programa SER de Cajamarca. Una estrategia de gestión compartida para la formación del servicio docente, 2021).

“No hay un equipo central que diseñe todo y que diga esto se hace. Si no se co-construye con los mismos actores, con los mismos participantes (...) Se convocó a los diferentes actores... construyeron las líneas temáticas para abordar (...) Incluso sus compromisos (...) se les empoderó y se recibió aparte algunas sugerencias más para ir ajustando” (Roger Gonzáles, 15 de septiembre del 2022).

- **El modelo de formación en servicio**

La implementación del programa SER contempla un plan de formación en servicio centrado en el actuar competente y programas orientados a la articulación entre educación y producción; es decir, el actuar competente en el campo técnico-productivo, tecnológico, asociativo, de mercado, ahorro e inversión. Dirigido a auxiliares, profesionales de la educación y otras disciplinas.

El enfoque que orienta el modelo educativo del programa SER es una educación basada en el desarrollo de competencias, para ello, el actuar competente implica: saber hacer; tomar en cuenta el contexto en una situación determinada con ética y responsabilidad; haber logrado procesos complejos de desempeño y aprendizajes para toda la vida; lograr sinergias para movilizar, combinar, adaptar y desarrollar intencionalmente recursos internos para resolver eficazmente situaciones distintas; movilizar capacidades, habilidades y conocimiento para lograr resultados positivos en el balance de las metas propuestas y el valor público; y desarrollar esquemas de actuación en el pensamiento complejo, crítico, reflexivo y sistémico, que se

traduce en desempeños efectivos para asumir con éxito la resolución de problemas en realidades complejas.<sup>13</sup>

En ese sentido, el modelo educativo del Programa SER está organizado de acuerdo a las demandas de formación de la comunidad educativa y alineado a los dominios del marco del buen desempeño docente y directivo, y el desarrollo territorial local. Estas demandas se organizan en función a las necesidades inmediatas y estratégicas de la comunidad educativa de la región, y lo que se busca es el actuar competente del directivo y docente, cuya finalidad es que el estudiante finalice exitosamente sus estudios de educación básica.

De esta manera, el Programa utiliza herramientas tecnológicas y un sistema articulado regional que implica un sistema modular acreditable, sistema de registro de competencias y el sistema Monitoreo, Análisis y Evaluación (MAE).

---

13 Extraído del documento: Programa de Formación en Servicio para los actores educativos de la Región Cajamarca - programa SER.

**Gráfico 14: Modelo educativo programa SER**



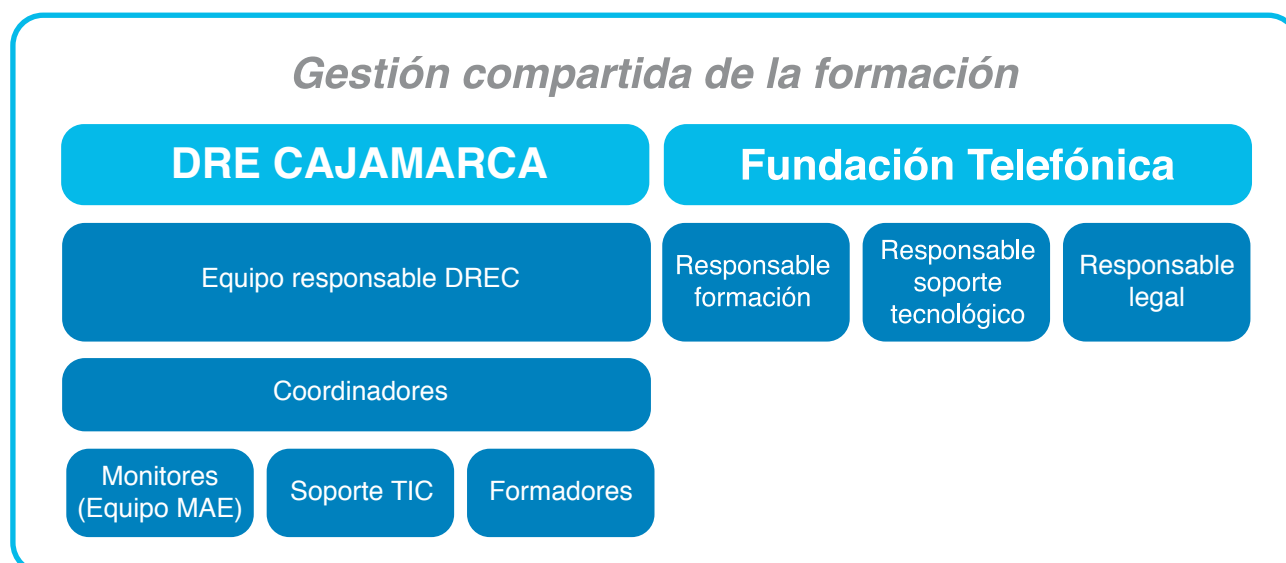
Elaboración propia de acuerdo a la información del programa SER.

A partir de la definición del modelo educativo, se estableció en una primera etapa de módulos para la atención de necesidades formativas inmediatas en el marco de la emergencia sanitaria por el COVID 19 relacionadas a los siguientes temas: herramientas tecnológicas; convivencia y soporte socioemocional; adecuación del currículo; evaluación formativa; salud, prevención y bioseguridad; y familia y comunidad.

El año 2020, en cogestión con la Fundación Telefónica se desarrolla el módulo de habilidades tecnológicas, en el cual participan 10 000 de los 25 000 profesores de la región. Los docentes

se formaron en alfabetización informacional, comunicación y colaboración en entornos digitales, creación de contenidos de aprendizaje a través de las tecnologías, aprovechamiento de las tecnologías para el proceso de enseñanza aprendizaje. Para lograrlo se convocó a 123 formadores voluntarios, reorientando la labor de los maestros que tenían competencias digitales en la región, 40 docentes para soporte tecnológico, 13 coordinadores y 4 especialistas de la DRE, con la asistencia del equipo técnico de Fundación Telefónica. La organización para el diseño e implementación de este módulo sirvió de experiencia para el desarrollo de las siguientes propuestas formativas:

**Gráfico 15: Gestión compartida de la formación**



Fuente: Sistematización Programa SER 2022.

El año 2021, además del módulo de habilidades tecnológicas, se desarrollan los módulos de gestión curricular y evaluación formativa y el módulo de convivencia. Además, se implementa la formación de formadores y se diseña el módulo de habilidades directivas. Estos módulos fueron codiseñados y consultados con directivos y profesores de la región y contaron con el apoyo de expertos pedagógicos y de la asociación Enseña Perú y el financiamiento de la minera Coimolache.

Desde enero del 2022 según el Aula Virtual Escuela DECO (<https://aulavirtual.escueladeco.edu.pe/>) existen los siguientes módulos a implementar:

- Módulo Convivencia, Familia y Comunidad
- Módulo Equilibrio 2022
- Módulo Convive 2022
- Módulo Herramientas Tecnológicas 2022
- Módulo Emprende Educación Financiera 2022-CETPRO-IEST
- Módulo Emprende Educación Financiera de Mi Escuela 2022

El proceso de cada módulo requirió del desarrollo de una plataforma virtual, el diseño de una malla curricular, la elaboración de una secuencia metodológica, recursos y materiales que permitieron a los docentes trabajar bajo un enfoque por competencias, la aplicación de estrategias para su trabajo en aula y la retroalimentación constante en cada uno de los módulos. Además de un equipo de la DRE responsable de brindar asistencia técnica a las UGEL de toda la región.

Durante las etapas de implementación del programa SER se han logrado importantes resultados en la certificación de competencias docentes. En el último trimestre del 2020, en una primera etapa de implementación del módulo 0: Herramientas Tecnológicas, se certificaron a 70.5 % de docentes de 10 228 inscritos; si bien en una segunda etapa, en el segundo trimestre de 2021, el resultado fue menor con un 55.9 % de certificación de 6 270 docentes inscritos, esto sigue indicando una alta respuesta de participación y culminación en los procesos formativos de parte del Programa.

- **Alineamiento con los objetivos y estrategias nacionales y regionales.**

El programa SER se ha diseñado en relación con la visión, propósitos y las orientaciones estratégicas planteadas en el Proyecto Educativo Nacional al 2036, cuya visión expresa:

“Todas las personas en el Perú aprendemos, nos desarrollamos y prosperamos a lo largo de nuestras vidas, ejerciendo responsablemente nuestra libertad para construir proyectos personales y colectivos, conviviendo y dialogando intergeneracional e interculturalmente en un sociedad democrática, equitativa e inclusiva, que respeta y valora la diversidad en todas sus expresiones y asegura la sostenibilidad ambiental” (CNE, 2020, p. 24).

Asimismo, se enfatiza en las orientaciones estratégicas 2, 3, 5 y 6 del PEN y el objetivo estratégico 3 del PEN 2021: “Maestros bien preparados ejercen profesionalmente la docencia”. De otro lado, respecto al Marco del Buen Desempeño Docente, el programa SER trabaja en atención a los 4 dominios: preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes; participación de la escuela articulada a la comunidad; y, desarrollo de la profesionalidad y la idoneidad docente, priorizando las competencias 2, 4, 5, 7 y 8.

Por su parte, respecto al Marco del Buen Desempeño del Directivo, el programa SER se ha diseñado en atención a los 2 dominios: gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, haciendo énfasis en las competencias 2, 4, 5 y 6.

Un cuadro interesante donde se muestra este alineamiento y contextualización de las prioridades nacionales a las regionales, se muestra en el documento: programa de formación en servicio para los actores educativos de la región Cajamarca-programa SER, de junio del 2020 (pág. 18):

**Tabla 4: Alineamiento entre prioridades nacionales y regionales para el programa SER**

EJES DE PRIORIDAD NACIONAL	EJES CONTEXTUALIZADOS PARA CAJAMARCA
Convivencia y cuidado de los recursos en el contexto familiar (Inicial). Convivencia en el hogar y en la escuela (Primaria). Convivencia y buen uso de los recursos en el entorno del hogar y la comunidad (Secundaria).	1. Ejercicio ético de la ciudadanía y el bien común.  2. Fortalecimiento de vínculos en familia, escuela y comunidad.
Ciudadanía y búsqueda del bien común. Ciudadanía y bien común (Primaria). Ejercicio ciudadano para la reducción de riesgos, el manejo de conflictos (Secundaria).	3. Resiliencia eco-sistémica familiar y comunitaria.
Cuidado de la salud en el contexto familiar (Inicial). Cuidado de la salud (Primaria). Cuidado de la salud y desarrollo de la resiliencia (Secundaria).	4. Salud integral.
Bienestar emocional (Inicial). Me conozco y valoro el bienestar emocional (Primaria). Bienestar emocional (Secundaria).	5. Equilibrio ambiental en familia, escuela y comunidad.
Uso del tiempo libre (Primaria).  Creatividad, cultura y recreación en su vida cotidiana (Secundaria).	6. Desarrollo y valoración del talento y saberes humanos, para el emprendimiento, innovación y tecnología.  7. Desarrollo del arte, el deporte y riqueza cultural.
	8. Organización, concertación y colaboración para la gestión de la educación hacia el desarrollo del territorio.

Fuente: Programa de formación en servicio para los actores educativos de la región Cajamarca - programa SER 2020.

Un hito importante en este proceso de alineamiento intergubernamental fue la **firma de un convenio con MINEDU** al más alto nivel, sobre esa base el gobierno regional firma un acuerdo marco de cooperación con el Ministerio de Educación, recibiendo informes favorables de las Direcciones de Educación Básica Regular y Formación Docente en Servicio para la implementación del programa SER en el marco de la política educativa regional.

- **El Programa de Educación Financiera como espacio de cocreación**

Un ejemplo de cocreación es el Programa Educación Financiera, que forma parte de la etapa 2 de atención a las demandas estratégicas de la comunidad educativa -modulo cultura emprendedora

y asociatividad. El trabajo conjunto entre la DREC, ASBANC y el instituto Apoyo permitió diseñar una propuesta innovadora cuyo objetivo es fortalecer las competencias de docentes de educación básica, técnico-productiva y educación superior tecnológica entorno a la práctica pedagógica y dominio disciplinar del campo temático: educación financiera y emprendimiento.

La educación financiera es un proceso multidimensional que permite un cambio en la vida de las personas para generar bienestar y tomar decisiones informadas. Resultados de estudios internacionales sobre educación financiera, muestran que estos programas tienen un impacto significativo en los estudiantes sobre el conocimiento y comportamiento financiero, asociados a la conducta hacia el ahorro, los patrones de gasto,

consumo responsable y la probabilidad de planificar sus ingresos y gastos.

El Plan Nacional de Educación Financiera (2018) define la educación financiera como “el proceso de desarrollo de los conocimientos, las habilidades y las actitudes en las personas de manera que contribuya a su propio bienestar financiero”. En esa línea, la Política Nacional de Inclusión Financiera<sup>14</sup> precisa que para avanzar en el desarrollo de una educación financiera se requiere:

- Entender cómo funcionan los servicios financieros, comprender los conceptos asociados a estos, reconocer los roles de los proveedores de servicios y de la población en el sistema financiero, así como conocer los derechos y las responsabilidades que las personas poseen. De igual forma, identificar las fuentes para obtener información, aplicar el conocimiento y administrar sus propias finanzas.
- Tener la motivación y visión adecuada para planificar el futuro, mediante el ejercicio de autocontrol y la toma de decisiones proactivas, así como la confianza en uno mismo para tomar decisiones financieras informadas y relacionarse con el sistema financiero.
- Generar bienestar asociado a la calidad de vida, a una vida con satisfacción de necesidades relacionadas al acceso y al uso de servicios financieros de calidad.

Esto permite entender por qué la educación financiera es importante para el programa formativo desarrollado en la región Cajamarca, en la medida que es una apuesta estratégica para la región lograr que la comunidad educativa en su conjunto desarrolle sus competencias y capacidades financieras, considerando que este es un camino para la inclusión financiera y el desarrollo de la región, al lograr que sus docentes puedan tomar decisiones informadas a partir del desarrollo de conocimientos propios y a través de fuentes de información confiables, provistas por el programa de educación financiera.

Este programa fue construido por diferentes actores educativos y apuestas institucionales como las de ASBANC y el Instituto Apoyo, quienes permitieron

identificar las herramientas y conceptos prioritarios que la región requiere para atender y promover el desarrollo regional.

Tal como señala la representante de ASBANC, Sandra Salcedo, la educación financiera se convierte así “en un factor importantísimo para poder luego dar el paso a una ciudadanía financiera. Siendo la educación financiera un pilar de lo que debe ser todo esfuerzo que apunta a una buena relación con el dinero y el conocimiento de los deberes y derechos vinculados a esa relación”.

Asimismo, Daniel Alfaro, ex ministro de Educación, señala que la construcción de una ciudadanía financiera pasa por entender los efectos de la participación de los ciudadanos en el sistema financiero como agentes económicos en la sociedad, generando bienestar a todos los agentes del sistema. Menciona además que, desde un punto de vista social, es importante entender que la posibilidad de inculcar la educación financiera en las decisiones diarias de las personas puede ayudar a la gestión eficiente de los recursos conseguidos a través del trabajo, y poder tener una distribución de ellos de acuerdo con las necesidades de cada individuo y las de la comunidad, generan un mayor bienestar.

La apuesta de la región Cajamarca y sus aliados estratégicos por diseñar e implementar el programa de educación financiera cobra vital importancia porque permite que la comunidad educativa de la región cuente con más elementos para generar cohesión social y comunitaria, y con ello aportar al desarrollo económico y social de la región, principios claves de la PER DECO.

Algo destacable en la propuesta del programa de educación financiera es la metodología implementada bajo el enfoque STEAM+H que propicia el desarrollo de competencias desde lo multidisciplinar, promoviendo la aplicación de metodologías como el aprendizaje por indagación y el aprendizaje basado en problemas y el uso de Experiencias de Aprendizaje (EdA); y que se desarrolló considerando el ciclo de indagación (según se detalla en el Gráfico 13) para fortalecer los saberes disciplinares y los saberes de la práctica pedagógica.

Lo que busca el STEAM+H es fomentar la investigación, la indagación conectada con la realidad, donde se aprende para “hacer”. El STEAM+H en el programa ha sido diseñado comenzando por la identificación de una situación

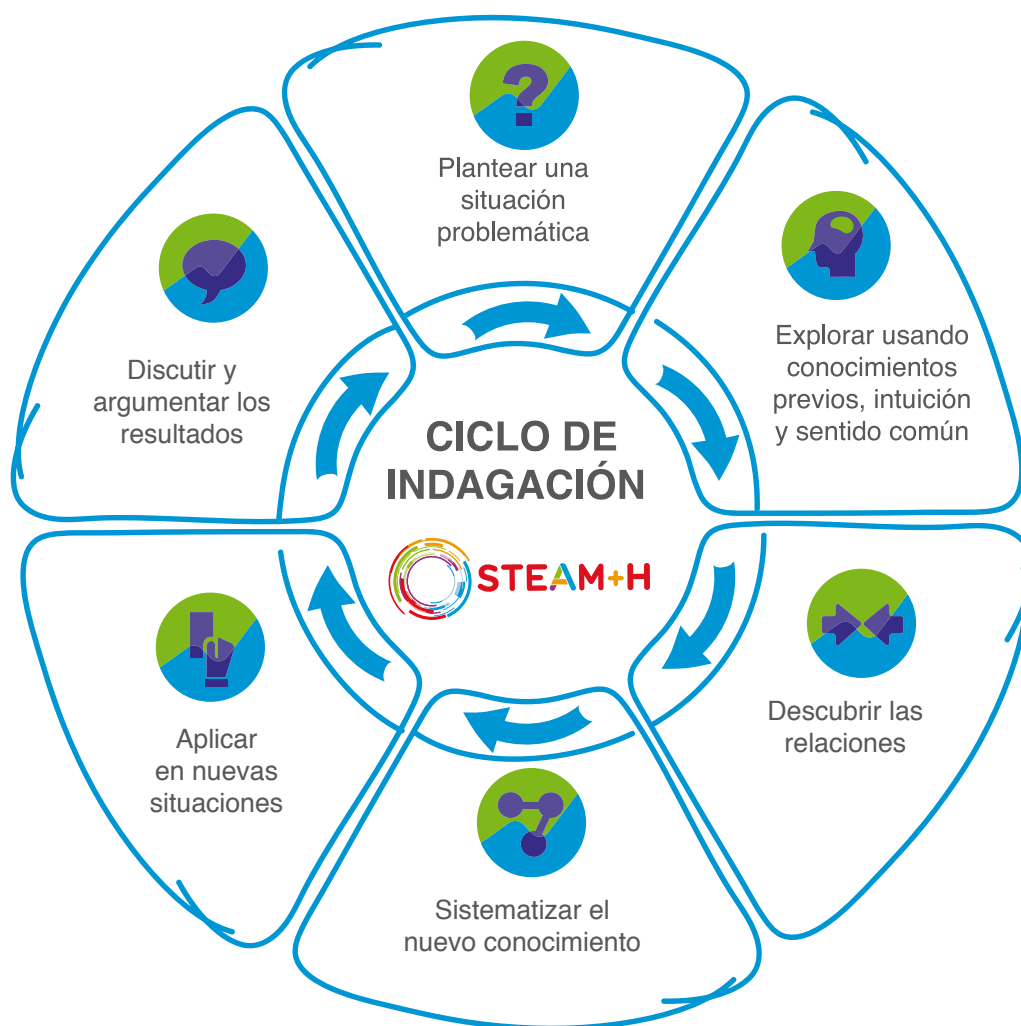
<sup>14</sup> Aprobada con Decreto Supremo N° 255-2019-EF.

problemática, luego ha permitido explorar en la plataforma a través de los foros y los temas abordados respecto a educación financiera, descubrir las relaciones existentes entre la teoría y lo que les sucede a los docentes en el día a día y luego llevarlo al aula para poder sistematizar estos

nuevos descubrimientos. El “H” está en la formación de la persona a partir de las necesidades que se identificaron con los mismos docentes.

- **Gestión territorial del programa SER**

**Gráfico 16: Ciclo de indagación del enfoque STEAM+H para la estrategia educación financiera**



Fuente: programa educación financiera.

En el proceso de implementación del Programa, la generación de espacios para el consenso y determinación de la pertinencia de la oferta formativa, han caracterizado la propuesta pedagógica del programa SER. En un primer momento esto permitió desarrollar la ruta inicial de formación acogiendo la identificación colectiva por

parte de los directivos y docentes en la región sobre las demandas clave de formación: i) habilidades tecnológicas, ii) gestión curricular y evaluación formativa, iii) convivencia, iv) liderazgo directivo y v) relación con la familia y comunidad. “(...) la formación docente que es parte de uno de los ejes principales (...) actualmente nosotros

venimos poniéndole bastante fuerza a esto, estamos trabajando y estamos sacando formación de docentes que realmente queremos que le den sostenibilidad no solamente al proyecto educativo nacional, sino también a nuestro proyecto educativo regional” (Erick Mendoza, 2022).

**Frente a la emergencia**, tal como se ha explicado en la sección previa, la resiliencia organizacional de las IGED en Cajamarca posibilitó una rápida reacción para dar continuidad a la ruta de fortalecimiento docente en un escenario incierto con medidas de aislamiento social y brechas aún más visibles de conectividad y competencias digitales en los gestores educativos de todos los niveles. Algunos factores claves que no solo permitieron avanzar en la ruta de implementación del programa SER sino también en la transformación digital del sistema educativo en la región fueron: el liderazgo de los tomadores de decisión en la DRE y de sus equipos técnicos para gestionar el cambio, la activación y ampliación de redes de gestores con manejo de tecnologías, las alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas y la claridad del norte establecido en la política educativa regional.

“Nosotros hemos realizado (en el programa SER), lo que ya te he comentado. Es la formulación de los módulos de capacitación, es el proceso de capacitación misma a través de expertos, de gente con las capacidades y las competencias necesarias. Y el monitoreo, el seguimiento, la implementación de este proceso... Yo creo que en principio tener el programa con una malla bien definida, ¿no? Y, además, innovador en su contenido, orientado a la generación de ciudadanía, de un alumno con competencias más útiles para la vida y de conocer que la escuela no termina en las cuatro paredes, sino es un proceso más amplio, que puede hacerse en cualquier momento en cualquier espacio; y que involucra los conocimientos ancestrales, y los nuevos conocimientos, bajo principios de respeto, de apertura y de confianza. Y que todo esto, creo que, bien llevado con el liderazgo necesario, pues ha involucrado, y ha comprometido, y ha motivado a mucha gente” (Freddy Regalado, 24 de septiembre del 2022).

El cambio no fue sencillo, la transformación digital ameritó movilizar los recursos previos y dinamizar la coordinación y articulación en plazos muy cortos, siendo determinante para ello que se fortalecieran liderazgos compartidos en el equipo regional. Se activaron y ampliaron recursos humanos y técnicos desarrollados antes de la pandemia; las redes de

gestores con manejo de tecnologías que en su momento se habían constituido en el proyecto impulsado por el MINEDU en pequeña escala “escuelas digitales” y otros proyectos, la plataforma facilitada por Fundación Telefónica para en una alianza específica para un piloto “Educa Red”, y se convocaron a nuevos aliados para ampliar la capacidad operativa y de soporte que habilitarán el inicio del programa SER en agosto de 2020 con 10 228 docentes inscritos.

“En materia educativa, pues el uso de tecnologías de inicio, esto ha sido una manifestación, una oportunidad para conocer las carencias que hemos tenido, pero también una oportunidad para que, a partir de ese conocimiento, se sepa las necesidades que hay de implementar tecnología, implementar conectividad, de parte de todos los actores, fundamentalmente las instancias de gobierno y otros actores críticos como las empresas, por ejemplo, facilitando ese proceso y por parte de la población de tener contacto con el avance tecnológico, el avance del conocimiento, a través de esta situación” (Freddy Regalado, 24 de septiembre del 2022).

Los recursos tecnológicos fueron importantes, pero el recurso humano fue el punto crítico que demandó grandes esfuerzos que fueron más allá de una oferta formativa puesta a disposición. Demandó la construcción y continuidad del soporte de un grupo humano que asume funciones de coordinación y orientación frente a los desafíos que la tecnología sigue reflejando en su uso y aplicación.

“... programa SER, seguramente el compañero ya les ha explicado..., es uno de los logros que se ha dado y que están trabajando los especialistas, ya están terminándose los módulos, hay otros módulos que están apareciendo, ese logro que se ha dado del convencimiento para la organización de los formadores que también trabajan ad honorem, esto, en el próximo gobierno tiene que darse ese ejercicio...” (Luis Huamán, 15 de septiembre del 2022).

El planteamiento del programa SER, incorporando habilidades tecnológicas, educación financiera con propuesta STEAM y desarrollo de la convivencia y liderazgo, constituyen una base importante para una estrategia de implementación curricular para desarrollar competencias en la región.



## VII. Cambios, logros y desafíos

Para poder encontrar mejor explicación de las lecciones que nos deja el proceso de cambio y los logros alcanzados por la política educativa regional - Escuela DECO, es necesario comenzar señalando que en el gobierno regional de Cajamarca ha existido estabilidad política e institucional<sup>15</sup>, lo cual ha fortalecido la autonomía de gestión del equipo directivo en la Dirección Regional de Educación; esta particularidad hoy en día resulta ser un caso excepcional que da cuenta de las grandes posibilidades de transformación en la educación y avance hacia un horizonte de desarrollo territorial en una región. La experiencia de implementación de la Política Educativa Regional - Escuela DECO revela importantes lecciones aprendidas desde el proceso de cambio iniciado, así como desafíos que demandan acción sostenida en los actores políticos y técnicos tanto a nivel regional como nacional para dar continuidad y sostenibilidad a la implementación de la política regional.

Algunos de los principales cambios que se han dado de manera positiva a partir de la implementación de la política, conducida por la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, se identifican en la institución y en el sistema educativo regional. Desde ya, muchos de los cambios que se han generado se podrían constituir como logros, siendo el más relevante haber logrado el consenso sobre la visión de la educación en la región en el marco de un liderazgo y voluntad política de cambio con estabilidad, construir sobre lo avanzado y convocar a los mejores.

- **El factor humano ha sido motor del cambio en la gestión educativa en la región.** Desde el inicio de la gestión en la DREC, un primer punto de inflexión fue el factor humano y de fuerza colectiva, las personas que asumieron la responsabilidad de conducir la gestión educativa en la región, fueron los agentes transformadores en la institución, en el sistema educativo y en todas las dimensiones vinculantes a la escuela. Un equipo directivo con

experiencia en la escuela, conocimiento de la realidad regional, con capacidad técnica y liderazgo para proponer y conducir la implementación de una política educativa vinculante a la visión de desarrollo de una región, y con visión estratégica para conducir un proceso de cambio participativo en todo nivel y dimensión.

“... quiero felicitar a quienes han podido captar la idea, a quienes han podido articular, porque no se ha inventado la pólvora, todo está ahí en el trabajo de los docentes, en el trabajo de los líderes de las comunidades. Las escuelas han venido generando desarrollo y vienen generando desarrollo... lo han articulado. Y me parece muy bien, muy acertado, que esto se convierta en una política regional” (Fernando Fernández, 13 de septiembre del 2022).

“(...) qué te toca hacer a ti como Gobierno, como Dirección Regional. Es eso, instrumentalizar, institucionalizarlo. ¿Y cómo lo institucionalizas? Es generar una política pública haciendo este Proyecto Educativo Regional en el cual puedas diseñar y puedas poner realmente lo que es, por eso son claves los indicadores, inclusive el proceso... José Presvítero Alarcón conoce bastante, ha estado en la mesa del consejo... los tres ahí... conocen y lo que han hecho, lo que yo he visto, lo que yo he percibido, es que han cumplido con su rol, o sea, levantar esa información e institucionalizarla” (Chistina Chambizea, 13 de septiembre del 2022).

- **Lograr que el factor humano transformador sea tangible en más directivos y miembros de los equipos técnicos no solo en la DRE sino también en las UGEL y en las escuelas, es un importante desafío.** Las habilidades blandas de los directivos y equipos técnicos requieren ser fortalecidas, por ello, fomentar el liderazgo sostenido en la experiencia y en la convicción de la trascendencia de la visión que marca la política educativa regional, es un factor clave para poder dar sostenibilidad a su implementación, manteniendo el equilibrio técnico político en la gestión.

<sup>15</sup> La gestión del director regional de educación, José Presvítero Alarcón, es la única en todo el país que ha durado los 4 años de gestión de su gobierno regional. El promedio de directores regionales por gestión gubernamental regional es 3.5.

“(…) cuando tú estás pendiente de la institución educativa, cuando se ve que la dirección regional de educación o sus UGEL están interesadas en cómo van desarrollando sus actividades, cómo se encuentran sus docentes, cómo se encuentran sus alumnos, cómo se encuentran su infraestructura, cuando te preocupas por verlo, de hecho que te van a agarrar cariño y de hecho que te van a seguir, a donde vayas te van a seguir y es porque saben que prácticamente estás pendiente de ellos, y eso ha sido algo que nosotros hemos fomentando con los monitoreos. Nos acordamos del director, nos acordamos hasta del último docente del lugar más lejano, de él nos acordamos. Empezamos a trabajar con él, y eso ha permitido involucrarlos en la política DECO” (Erick Mendoza, 06 de septiembre del 2022).

- **La visión compartida de una educación que genera desarrollo en Cajamarca sigue consolidándose.** Relevar la Política Educativa Regional como base para la construcción del Proyecto Educativo Regional al 2036 ha significado un camino viable para continuar involucrando a todos los actores de la región llamados a promover el desarrollo y facilitar la apropiación de la “filosofía DECO”: esa visión compartida de la escuela que genera desarrollo en su comunidad y que se hace cercana a las necesidades y expectativas de los estudiantes, sus familias y la comunidad en su conjunto. De esta manera se podrán medir los resultados de los cambios en la gestión que aborda el territorio desde ecosistemas identificados y en la propuesta pedagógica que se implementa en la construcción de aprendizajes sobre la resolución de problemas que surgen en la comunidad. Asimismo, esta vinculación directa de la política con una herramienta sectorial normalizada y que además refuerza la correspondencia con el propósito de lograr ciudadanía, equidad, bienestar y competitividad; resulta un cambio habilitador que facilitará la gestión de procesos administrativos y reconocimiento normativo sectorial.

“(…) alguien dijo que ya todo está escrito, que lo que hay que hacer es agarrar eso y hacerlo institucional. Lo que se ha hecho en Cajamarca relacionado a este tema de los tecnológicos y cómo es que nos insertamos dentro de los procesos agrícolas, de desarrollo, porque nosotros somos un departamento rural, evidentemente agrícola... sí, lo lograron captar, y sí, lo lograron hacerlo en la Dirección Regional de Educación... eso de ahí es una contribución al país...” (Christina Chambizea, 13 de septiembre del 2022).

- **Desafío: lograr la apropiación de la visión que propone la política educativa regional en todos los actores en el territorio** es un desafío altamente exigente, es clave para ello continuar y ampliar una estrategia de comunicación activa que permita seguir avanzando en las etapas de la gestión del cambio en todo el sistema educativo regional y las dimensiones de gestión para el desarrollo hasta donde alcanza la visión de cambio de la política. El proceso de cambio, como se ha caracterizado en una sección anterior, no debe ser asumido proyectando una temporalidad de corto plazo, sino más bien como un proceso continuo, según la experiencia.

“(…) hay un desafío importante, aún con nuestro equipo de especialistas. Hay especialistas que todavía dicen: “No, es que Escuela DECO, qué tanta cosa”. O sea, todavía hay especialistas así, entonces si nuestros especialistas no están convencidos, ¿cómo vamos a convencer a nuestros maestros? Ahora si hablamos de las escuelas, hay escuelas que han avanzado ya, pero hay otras escuelas que ni siquiera están enterados del asunto. Entonces ahí hay un desafío importante, de empoderar a todos nuestros directores primero, para que ellos sean el elemento que transmite” (Eliceo Caballero, 21 de septiembre del 2022).

- **La nueva organización de la DRE responde a un modelo de gestión territorial más enfocado en sus**

### **propósitos y la visión de la PER DECO.**

La coordinación, articulación y cooperación entre todas las instancias del sistema educativo es fundamental, más aún entre las instancias de gestión educativa descentralizada DRE y UGELL del gobierno regional, para implementar cualquier política regional o iniciativa de gestión. Es claro que la estructura organizacional heredada resultaba ser ineficiente para habilitar la implementación de una política con el enfoque de la PER DECO. Por ello, se desarrolló participativamente la construcción del nuevo MOP, el cual es finalmente aprobado y plantea una organización más enfocada en su misión institucional, organizada en función a las personas y su ciclo de vida y alineada con el enfoque de la nueva LOF del MINEDU, promoviendo más y mejor articulación entre Escuela y comunidad, UGEL y DRE. La implementación de esta nueva estructura y el cambio organizacional y cultural que ello implica, está aún en desarrollo.

“(…) la reestructuración de la DRE es que nos obliga a poder acercarnos más a las UGEL y poder desarrollar mayores actividades en conjunto. Al inicio éramos más de mesa de partes que un canal de dirección. Necesitábamos reestructurar la DRE como tal... recién en el 2021 nosotros aprobamos el manual de operaciones de institución regional de educación, que era un documento ya más viable, más ágil, que obviábamos mucho el tema administrativo, las funciones como tal eran más precisas, y eso es lo que nos ha permitido un poco agilizar también algunos conceptos para la implementación de la política educativa regional” (Erick Mendoza, 06 de septiembre del 2022).

- **Desafío: habilitar y sostener las condiciones para la autonomía de las UGEL para la gestión articulada territorial**, fortaleciendo la capacidad de gestión de la DRE para el acompañamiento técnico y monitoreo. Así como sostener la independencia de la DRE para la toma de decisiones basadas en propuestas técnicas sin injerencia política que afecte el modelo de gestión territorial establecido.

“Al GORE le queda una lección interesante, de que, por un lado, la educación tiene que manejarse técnicamente, no políticamente, lo políticamente ayuda a que hagas un trabajo articulado... y comprometer a los otros aliados en este proceso... por otro lado... otra lección es que la educación tiene que trabajarse de manera articulada... y tener normas que estén pensadas en la mayoría de los estudiantes” (José Alarcón, 13 de septiembre del 2022).

- **Gestionar la información permite la toma de decisiones y definición de estrategias coherentes con los objetivos de la política educativa regional.** El punto de partida para mayor oportunidad y asertividad en la toma de decisiones es la mayor información frecuente desde las escuelas gracias a la implementación del SIRCAJ.

“La implementación del sistema de información nos ha permitido generar una cultura de autoevaluación de la gestión trimestral en base a los cuatro ecosistemas del PEAR, esto ayuda hacer una reflexión de los resultados en cada balance y asumir compromisos compartidos con los equipos de cada UGEL” (Presbítero Alarcón, 2022).

Este sistema es gestionado por el recurso humano especializado disponible y organizado en redes, y brinda soporte a la DRE y las UGEL. Esto le ha permitido a la DRE optimizar el recurso técnico para acompañar a las UGEL con mayor pertinencia en los ámbitos con mayor necesidad de soporte en las escuelas y a empezar a analizar las oportunidades de mejora de manera más dinámica.

“Las jornadas territoriales que le dejas a cada UGEL que organice y tú te vas, simplemente apoyas, ¿no? Entonces eso es lo primero, ¿no? Fortalece la autonomía. Tú vas a acompañar. Por ejemplo, ahorita, este año, ¿qué tenemos? De aquí se van 15 días los especialistas, uno o dos cada UGEL, ¿no? Y con los personales de la UGEL van las instituciones educativas, pero no las instituciones educativas que ellos deciden sino las instituciones

educativas donde más necesita el docente tener, porque, como tenemos la información, entonces el especialista va a la escuela y va a ver qué problemas tienen ahí los docentes, qué problemas tienen los estudiantes, qué problemas tienen las condiciones” (José Alarcón, 13 de septiembre del 2022).

“Lo que se está cambiando en las instituciones... y mucho. Yo tengo fe en el repositorio DECO, porque es un medio con el cual se ingresan... me dicen: ¿Y seguiste hiciste esto con tus padres de familia? No lo he hecho. Inmediatamente esto me genera qué colegas. Miren, tenemos esta información, yo lo fotocopio. Entonces, le digo: Tenemos esto, este repositorio. Miren, muchas cosas aún no hemos hecho. Emprendemos. Y eso es lo que nos ha permitido emprender bastante la educación a través de proyectos” (Juan Izquierdo, 14 de septiembre del 2022).

Los balances semestrales también han permitido contar con información clave basada en evidencias y la participación de los equipos directivos de la DREC y las UGEL, estos balances fueron claves también para afianzar el espíritu de equipo regional que lidera la educación en Cajamarca, el afrontar problemas comunes y particulares y construir apuestas y soluciones integrales, pero diversas. Consolidó la mirada institucional y de equipo, la cual se ha seguido fortaleciendo a lo largo del proceso.

- **Desafío: dar sostenibilidad a las redes de soporte especializado que gestiona el SIRCAJ, considerando que es un recurso humano que cumple estas funciones de manera adicional a otro acorde a sus cargos.** La motivación al interior de los equipos y los incentivos son elementos de alta relevancia a considerar para afrontar este **desafío**. Así mismo, es necesario continuar fortaleciendo la capacidad de gestionar en base a la información al nivel de la escuela reforzando la utilidad del reporte de información.

“... como siempre se les ha dicho, se quiere igual la motivación también. Nosotros estamos haciendo un cargo extra. De acá

voy a solicitar que también sean felicitados todos los líderes tecnológicos que movieron en pandemia todo, justo por eso que tengan una resolución de felicitación, como comprometerlos también para que continúen con esta tarea, ¿no? Y también mi parte. A veces, si bien es cierto, es una tarea extra, pero lo estamos asumiendo” (Luis Huamán, 15 de septiembre del 2022).

- **Involucrar, a partir de una claridad en la visión y prioridades, a los actores del territorio para pasar del consenso a la acción para la implementación de la política.** Esto ha sido un cambio gradual que ha significado un acercamiento directo convocante desde la DRE, es así como se han generado 11 convenios con instituciones públicas y privadas que han pasado a ser aliadas y transmisoras de los objetivos y visión de cambio de la política educativa regional.

La acción en el caso de los aliados privados ha significado la posibilidad de reconfigurar su rol, pasando de financiar actividades puntuales predefinidas por los donantes a un apoyo estratégico que multiplica el impacto del financiamiento al concentrarse en estrategias clave que fueron fortaleciendo la resiliencia organizacional frente a la pandemia (tecnología, infraestructura, recurso humano en el territorio, entre otros), permitiendo el avance en la implementación de la política.

“(…) hay que destacar, desde mi perspectiva, la apertura mostrada del cumplimiento de su rol de actor protagónico del desarrollo del Gobierno Regional. Su sector, en este caso de la Dirección Regional de Educación, ha sido yo creo que fiel cumplidor de esta política de puertas abiertas, y nosotros pues sabiendo esa oportunidad, no podíamos quedarnos atrás. Sabiendo, además, de la multiplicidad de esfuerzos dispersos que hemos venido haciendo durante años, seguramente de manera poco productiva, por decirlo de alguna forma decente” (Freddy Regalado, 24 de septiembre del 2022).

- **Desafío: involucrar en mayor medida a las autoridades locales para apropiarse la**

**visión de cambio que establece la política y lograr acción** desde las municipalidades en torno a la implementación de la política educativa regional, promoviendo que trascienda lo político y se traduzca en acciones articuladas con las UGEL. Así mismo, continuar fortaleciendo y sosteniendo una estrecha relación entre las UGEL y las escuelas para canalizar acciones, según las necesidades que se identifiquen en el territorio acorde a los objetivos de la política.

“(…) y lo que yo veo un poco que no estarían encajando, es la participación de los gobernantes locales, en eso sí deberíamos reforzar... Deberíamos ver la forma de cómo los involucramos y ellos son un pilar muy fundamental... Hay muchos líderes que están trabajando, muchas personas que todavía no se han involucrado, o que están trabajando de manera aislada. La articulación me parece muy fundamental” (Fernando Fernández, 13 de septiembre del 2022).

“(…) el otro desafío, sin lugar a dudas, es el compromiso de los directores de las UGEL, que se comprometan más con los directores de las escuelas, porque ahí también encontramos un divorcio, que hemos trabajado duro para hacerlo que se estrechan, porque los directores de las UGEL estaban muy lejanos de los directores de las instituciones educativas” (Mesías Guevara, 06 de septiembre del 2022).

- **Buenas prácticas e innovación como insumos de entrada y salida en el proceso de implementación de la política educativa regional.** Un punto distintivo de la forma de gestión que trajo consigo el equipo directivo en la DRE, desde el inicio fue sustentar las propuestas de mejora y cambio en la gestión educativa con base a la evidencia y a la experiencia previa, identificadas en buenas prácticas e innovaciones educativas. Cómo se ha mencionado, las experiencias exitosas de gestión educativa forman parte de la trayectoria del equipo directivo a cargo en la DRE y esto ha permitido poner en relevancia en todo nivel del

sistema educativo las buenas prácticas e innovaciones como punto de partida para los procesos de mejora y cambio también en las escuelas, implementándose para ello el “Observatorio de buenas prácticas e innovaciones”.

“(…) este modelo de escuela (DECO) está en función de las experiencias innovadoras que tenemos de las 1 200 y tantas en la región, pero que permite un trabajo articulado con la comunidad” (José Alarcón, 13 de septiembre del 2022).

“(…) otro tema de innovación... es el tema de la propuesta de la construcción de aulas de madera. Aulas ecológicas de madera, que es fundamental. Ese tema de innovación también lo hemos planteado aquí en Cajamarca, es fundamental” (Mesías Guevara, 06 de septiembre del 2022).

- **Desafío: fomentar el registro, replica y escalamiento de las buenas prácticas e innovaciones educativas** desde todos los actores involucrados en el sistema educativo. Resulta importante considerar recursos para esta línea de trabajo dado el gran potencial en reflejo de lo que ahora es la base de la política educativa.
- **Replanteamiento de la formación docente.** Esto significó uno de los principales cambios tanto en las prioridades de la gestión educativa regional como en el modelo de la propuesta pedagógica integral orientada a fortalecer competencias y el aspecto humano en el rol docente, en aspectos claves que faciliten a los docentes avanzar al modelo de escuela que la política propone. El programa SER es un logro importante ya que es una estrategia transversal que inició su implementación a partir de experiencias previas en el uso de recursos de formación facilitados por aliados, para luego convertirse en un sistema autónomo de gestión directa y de gran alcance desde la DRE, soportado en una red de coordinadores en las UGEL, y docentes formadores.
- **Desafío: establecer una mejor distribución temporal de las**

**oportunidades de formación docente** evitando la sobrecarga de la oferta formativa y/o cruce con acciones que surgen desde el MINEDU. De igual manera, es un desafío mantener la motivación de los docentes.

- **Resiliencia organizacional de la DRE en la emergencia.** Un cambio importante resultado de la suma de factores y decisiones que fue tomando el equipo directivo de la DRE. La resiliencia organizacional mirada desde las capacidades instaladas en la DRE se fue fortaleciendo por el recurso humano resiliente y líder que asumió la gestión, así como por el que ya se encontraba como parte del equipo. Un segundo elemento igual de importante que ayudó fue la visión planteada de la política antes de la pandemia.
- **Desafío: sostener en equilibrio positivo los factores intervinientes en la resiliencia organizacional en la DREC** como son la disponibilidad de recursos, los recursos sociales y la forma de ejercer el poder y la distribución de responsabilidades.
- **Prioridad política y presupuestal.** Iniciamos la revisión de los principales cambios mencionando la excepcionalidad de la estabilidad política en la región y el efecto positivo que ello ha tenido en la continuidad de la gestión de un mismo equipo en la DREC por un periodo de cuatro años. Sin embargo, es bueno saber que, si bien la relevancia de la educación se hacía visible en los discursos del GORE, durante la crisis por la pandemia el presupuesto asignado no necesariamente lo reflejó y por el contrario acercó aún más la crisis al sector. Esto se revirtió solo con evidencia que probaba que era posible seguir mejorando las condiciones de la educación en base a una gestión articulada, convocante, comprometedora hacia objetivos comunes con mirada de desarrollo. Es así que para el año 2022 el presupuesto fue coherente con la prioridad política reflejada en un incremento significativo para su implementación/para el sector educación.
- **Desafío: sostener la gestión de información y el acercamiento de la**

**problemática educativa en la región, a los tomadores de decisiones en el sector educación a nivel nacional, regional y local.**

“(…) inicialmente para poder demostrarle, tú sabes que tienes que demostrar cómo funciona esto a todos los actores. Si tú inicialmente no marketeas lo que tú quieres dar a conocer y realmente les muestras cómo funciona no te van a crear, y es por eso, que implementamos el tema de la Escuela DECO. Y empezamos a tener las primeras Escuelas DECO en Jaén, en Cutervo, en San Ignacio, aquí en Cajamarca” (Erick Mendoza, 06 de septiembre del 2022).





## VIII. Lecciones para la política educativa peruana en clave de gestión descentralizada y territorial

Como se señala en la introducción de este documento, el proceso de descentralización viene estancado por su complejidad y problemas de diseño e implementación. Cajamarca nos enseña que para desentramar esta situación se requiere de una filosofía. En su caso es la **“filosofía DECO” que nos muestra la importancia de plantearle al servicio educativo objetivos de desarrollo territorial y no solo el logro de aprendizajes. Se aprende matemáticas, ciencias o comunicación para generar desarrollo productivo, fortalecer ciudadanía o desarrollo ambiental.** La filosofía DECO nos invita a soñar con ciudades/comunidades que promuevan aprendizajes a lo largo de la vida con enfoque de innovación, bienestar y desarrollo territorial sostenible y es un ejemplo para **fortalecer experiencias en otras regiones como “Aprendo en Comunidad” desarrollando el concepto de “Escuela Barrio” o “Escuela Comunidad”,** que abren sus puertas al espacio público donde autoridades locales, estudiantes y familias construyen y legitiman espacios educadores y seguros, aprovechan recursos y equipamientos de uso múltiple y se integran en proyectos urbanos/comunitarios integrales con enfoque de bienestar. Solo de esta manera se podrá trascender de la mirada local histórica centrada en infraestructura y servicios, hacia una que mire al territorio como espacio de aprendizaje, construcción de ciudadanía y convivencia sana y responsable con el medio ambiente y sus recursos. No dejemos pasar la oportunidad.

Visiones que conecten el proceso descentralizador con el bienestar de sus poblaciones son la base para buscar desentramar el indispensable proceso de descentralización del país. En un país tan diverso territorialmente como el Perú no puede organizarse la prestación de sus bienes y servicios desde modelos de arriba hacia abajo y con limitado margen de autonomía para sus niveles de gobierno e instancias descentralizadas. Esa es una primera gran conclusión que se refuerza desde la experiencia de la política educativa regional de Cajamarca Escuela DECO y que nos deja lecciones y orientaciones claves para reformar la gestión educativa descentralizada del país.

- **Hacia una rectoría que habilite y promueva la gestión territorial.** La experiencia de la PER DECO permite reflexionar de manera concreta sobre dos aspectos de la gestión descentralizada a remarcar: i) Rectoría habilitadora y ii) Gobernanza colaborativa territorial.
- **Rectorías nacionales habilitadoras** que definan políticas y marcos normativos flexibles, multisectoriales y con estándares de calidad no negociables, para transferir efectivamente a los gobiernos descentralizados y sus instancias de gestión, las decisiones, los recursos presupuestales y la capacidad para planificar, organizar, localizar y prestar servicios integrales con calidad en territorios y escalas diversas, con **mayor autonomía** para planificar y programar recursos presupuestales en base a sus prioridades territoriales.
- Los modelos de **gobernanza colaborativa territorial** que permitan tomar decisiones de manera participativa, representativa y pertinente se deben concretar en agendas territoriales a desarrollar de manera conjunta entre los tres niveles de gobierno, caracterizando variables territoriales en cada región y jurisdicción. Se debe partir de entender que todos los actores involucrados en la educación tienen objetivos comunes y para cumplirlos requerimos fortalecer el trabajo articulado, pero también fortalecer institucionalmente las distintas instancias de gestión. Gobierno es también capacidad estatal para hacer que las cosas sucedan y lo que tenemos aún en varios niveles, sobre todo regionales y locales, son brechas de capacidad operativa (recursos humanos para la gestión), brechas tecnológicas, financieras, problemas que la política de modernización de la gestión pública había identificado en su diagnóstico y que, con algunos avances, se sigue arrastrando. La experiencia de la PER DECO ha podido avanzar **a pesar** de todas estas limitaciones y en gran medida gracias a su política efectiva de alianzas interinstitucionales.
- **Sobre los mecanismos de relacionamiento y coordinación intergubernamental,** la experiencia

de la PER DECO nos invita a superar el relacionamiento entendido como espacios de diálogo tipo asambleísta como los GORE Ejecutivos o Comisiones intergubernamentales, necesarios en su momento para coordinar, canalizar demandas y generar compromisos, pero sin mayor impacto en decisiones entre niveles de gobierno sobre política nacional, regional o local. Los esquemas y plataformas de gobernanza colaborativa multinivel y decisiones colegiadas, superan la coordinación y articulación como fin en sí mismo. Por ello el énfasis en la **modernización de la gestión en el sector educación** es clave, incluyendo MINEDU, DRE y UGEL en todas sus áreas de gestión: fortalecer el rol de gobierno regional para contextualizar la política nacional a cada territorio; formación y capacitación de directivos y especialistas de DRE y UGEL, organización y ordenamiento territorial de servicios educativos, transformar el rol del MINEDU para que, tal como señala la LOPE se constituyan en rectores y transfieran sus intervenciones a las regiones, pero habilitándolas para contextualizarlas

- **La gestión de la información:** Sin información local territorializada no hay gestión territorial y la PER DECO lo demuestra con el SIRCAJ. Se debe seguir integrando los sistemas de gestión de información del sector a todo nivel. Es urgente contar con data rigurosa y nominal de las familias y los servicios para fortalecer el monitoreo territorial y que la organización de la oferta de servicios responda efectivamente a la demanda. La información debe integrarse para proporcionar una lectura precisa del territorio que oriente la toma de decisiones en torno a evidencia “hogar por hogar” y así superar problemas complejos como interrupción escolar, violencia en el hogar, embarazo adolescente, entre otros.
- **Se requiere seguir articulando con otros sectores en el territorio para que las políticas aterricen con pertinencia y servicios de calidad en las escuelas.** La Escuela debe convertirse en la plataforma integrada de servicios integrales para la infancia y adolescencia. La acción colaborativa y articulada con sectores como

MIDIS, Salud, Transporte, Vivienda, agua y saneamiento, agricultura, producción, entre otros, es fundamental.

- Asimismo, la experiencia PER DECO deja en evidencia la importancia de las alianzas estratégicas público -privadas, pues tal y como se sostiene en La Ley General de Educación, las empresas, como parte de la sociedad, contribuyen al desarrollo de la educación nacional con su participación en el diseño de políticas educativas y desarrollo de servicios y programas educativos. Tal es el caso de la participación de Fundación Telefónica Movistar en el programa SER y de la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) con Educación financiera en tu cole.
- Se requiere potenciar el rol del gobierno local como articulador de servicios y promotor del desarrollo local. En base a la experiencia DECO, se pueden desarrollar esquemas de gestión descentralizada multisectorial y articulación territorial regional-local en los Programas Presupuestales, orientados a resultados, asignando productos y recursos a nivel local (con fuerte control concurrente y posterior) vinculados a servicios públicos integrales, a partir de evidencias, buenas prácticas y gestión de información nominalizada para la toma de decisiones. En esa línea, generar incentivos que fortalezcan los mecanismos de asociacionismo e integración territorial para la planificación, ordenamiento y gobierno del territorio: gestión de Cuencas, mancomunidades regionales y municipales, unidades de gestión territorial intermedia, conglomerados de asentamientos urbanos y rurales, de centros poblados, entre otros.
- **Aprender de las tensiones para fortalecer la gestión descentralizada y territorial.** Es necesario continuar generando espacios de coordinación política y técnica entre la DREC y el MINEDU a fin de conciliar el planteamiento de gestión territorial de la PER DECO con el ejercicio de rectoría del MINEDU, que permita fortalecer la autonomía e institucionalidad en la región.
- Los cargos de **director de UGEL son claves en la gestión educativa descentralizada.** Hay que seguir reforzando la meritocracia

y mantener la evaluación rigurosa para estos cargos que son parte de la Ley de Carrera Pública Magisterial, revisando permanentemente la metodología de evaluación, las rúbricas e indicadores a medir, los cuales deben estar orientados cada vez más a medir competencias de dirección, gestión de equipos y liderazgo pedagógico. Sin embargo, también es importante garantizar mecanismos de gobernabilidad y alineamiento entre todas las instancias de gestión descentralizada. Tal vez un punto a debatir, que ya se había planteado por la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales y discutido en MINEDU, es el hacer coincidir los periodos de designación por concurso de directores de UGEL con los periodos de gobierno regional, seguir empoderando y diferenciando el rol de las DRE sobre las UGEL y entender que la autonomía administrativa y presupuestal está siempre en el marco de un gobierno regional y una rectoría nacional.

- **La aprobación de la política nacional de ordenamiento territorial**, en proceso de elaboración desde la PCM, es un instrumento importante para la planificación territorial sostenible y la organización y ordenamiento de servicios educativos e integrales, cuestionando los actuales enfoques, herramientas y metodologías de la planificación, zonificación y el diseño urbano y territorial, hacia modelos más acordes con la realidad del país, multifuncionales y multiescalares.
- **El diseño e implementación de la PER DECO, también nos deja lecciones sobre la complejidad para el diseño de políticas regionales**, la planificación y su vínculo con el Sistema Nacional de Planeamiento de CEPLAN y, sobre todo, las posibilidades de financiamiento de iniciativas de política como las de Cajamarca.

Una posibilidad para **garantizar financiamientos estratégicos a prioridades de política regional**, es que previo al proceso de formulación presupuestal del año siguiente, exista un momento de diálogo y negociación política entre el nivel nacional y regional para definir prioridades territoriales enmarcadas

en las políticas y planes regionales alineados a políticas nacionales, pero con la posibilidad de que se aseguren o reserven recursos en el presupuesto público que respeten y respondan a esas prioridades, como el financiamiento de la política educativa regional de Cajamarca, por ejemplo. El proceso de consulta y validación que hoy realiza cada sector con los GORE, es básicamente informativo de los techos presupuestales que ya están asignados por el MEF y acordados con ente rector, pero no construidos desde las prioridades territoriales. Avanzar en estos esquemas con ejercicios piloto en regiones con capacidad institucional y evidencia de avance, puede ser una ruta a seguir.

- En esa perspectiva, es urgente también avanzar hacia una **efectiva descentralización fiscal** para que los gobiernos regionales recauden y planifiquen mejor sus inversiones y recursos en el marco de sus políticas, establezcan alianzas público privadas, G2G, PMO, etc. Todo esto acompañado de evaluación permanente de resultados, mucho control concurrente y posterior para asegurar gestión eficiente de recursos y prevenir y sancionar corrupción.

Siendo el Estado peruano unitario y descentralizado, el modelo de rectoría y gobernanza colaborativa territorial que aparece y surge desde la inspiración de la PER DECO y otras experiencias en el país, parte precisamente por reconocer los avances mostrados en estos procesos e impulsar una gestión descentralizada que trascienda las fronteras sectoriales y se conciba desde los territorios, es decir, en diálogo con las características y dinámicas de los actores e instituciones regionales, locales y comunales pero sin renunciar a la rectoría nacional. Transferir poder de decisión, competencias, recursos y responsabilidades con el único fin de permitir sinergias, colaboraciones y una organización más eficiente y el uso transparente de recursos para mejorar los servicios, la calidad de vida y garantizar derechos. ¡Sí es posible, Cajamarca! y muchos territorios lo están demostrando.

# IX. EPÍLOGO: EL PROYECTO EDUCATIVO REGIONAL DE CAJAMARCA PER DECO AL 2036. Estrategias y herramientas

La gestión del gobierno regional culmina con la construcción del Proyecto Educativo Regional de Cajamarca al 2036. El PER DECO propone la teoría del cambio de la educación en Cajamarca con el logro de resultados que la población ha determinado por consenso. Con el compromiso de sus diferentes actores, esta teoría se organiza en cuatro ejes, dieciséis estrategias 2022 - 2036 y cinco medidas transformadoras para el primer tramo 2023 - 2026. El PER DECO define también los indicadores que permitirán realizar un seguimiento concertado a su implementación.

El PER DECO amplía a 16 las estrategias de política:

## EJE ESTRATÉGICO 1: DESEMPEÑO COMPETENTE, CIUDADANÍA, DIVERSIDAD Y BIENESTAR SOCIOEMOCIONAL

1. LIBERTAD. Lectura y producción de escritos por placer y en libertad como fuente de pensamiento crítico y creatividad.
2. IDEAR. Idiomas, deporte y arte. Orientados a la gestión del talento en sus diferentes lenguajes y el fortalecimiento de la identidad cultural.
3. CONVIVE. Creación de estrategias y espacios de sano convivir donde se forman los ciudadanos: la familia, escuela y comunidad construyendo vínculos interpersonales y culturales.
4. OPORTUNIDAD. Primera infancia, desde antes del nacimiento hasta la senectud, con atención la diversidad.

## EJE ESTRATÉGICO 2: SALUD INTEGRAL Y AMBIENTE COMO PILARES DE LA SOSTENIBILIDAD ECOSISTÉMICA PARA LA VIDA EN CAJAMARCA.

5. EQUILIBRIO. Bienestar socioemocional y salud mental, comunidad saludable,

equilibrio personal y ambiental integrados.

## EJE ESTRATÉGICO 3: INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA Y CULTURA EMPRENDEDORA.

6. INVESTIGACIÓN. Investigación para el desarrollo del territorio y democratización del conocimiento.
7. ILUMINAR. Uso y descubrimiento de herramientas y procesos tecnológicos innovadores para responder a los retos productivos, sociales y ciudadanos de la región.
8. EMPRENDE. Cultura y capacidades de emprendimiento en los distintos ámbitos de la educación escolar, comunitaria, técnico-productiva y superior.
9. CAPITAL HUMANO. Formación laboral, técnica y profesional conectada a las cadenas de valor y la creación de conocimiento regional.

## EJE ESTRATÉGICO 4: GESTIÓN EDUCATIVA TERRITORIAL ARTICULADA, DESCENTRALIZADA Y MODERNA.

10. HORIZONTE. Construcción colectiva del horizonte del territorio y gobernanza intersectorial e intergubernamental orientada al curso de vida de las personas.
11. ECO-TERRITORIO. Modelo de gestión educativa territorial que organiza y fortalece modelos diversificados de servicios educativos rurales y urbanos.
12. SIRCAJ. Sistema de información regional de Cajamarca, evaluación para la toma de decisiones oportunas, pertinentes y viables.
13. EDUCABILIDAD. Cierre de brechas, creación y uso de material pertinente, aprovechamiento del territorio como laboratorio educativo.

## ESTRATEGIAS TRANSVERSALES.

14. SER MAESTRO. Desempeño competente de los actores educativos en la escuela DECO, con calidad en la formación inicial y en servicio, caracterizado por la ética, la moral, la innovación, expresado en mejores resultados educativos.
15. TRANSFORMACIÓN PEDAGÓGICA Y

ANDRÁGÓGICA. Prácticas pedagógicas y andragógicas pertinentes y efectivas para alcanzar desempeños competentes en las personas.

16. TALENTO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. Gestión del talento en servicio para la gestión educativa.

El PER es concebido como un instrumento para la gestión para lo cual se desarrollan siete herramientas funcionales:

Herramientas de gestión:

1. Guía ¿Cómo gestiono una escuela que genera desarrollo en la comunidad? Guía Escuela DECO
2. Sistema de información regional de Cajamarca. SIRCAJ.
3. Plan educativo articulado regional Cajamarca. PEAR.
4. Sistema de monitoreo, acompañamiento y evaluación. SIMAE

Herramientas pedagógicas:

5. Orientaciones para el currículo SER DECO
6. Programa de formación en servicio para los actores educativos de la región Cajamarca. Programa SER
7. Prácticas educativas transformadoras que nos inspiran hacia el PER. ILUMINAR

De esta manera las próximas gestiones se encuentran equipadas para hacer realidad la visión de la educación de Cajamarca: “Seres humanos educados que ejercen su ciudadanía, practican el bien común y desarrollan sus talentos para alcanzar las mejores oportunidades, hermanados por principios y valores que trabajan con convicción y compromiso por el desarrollo de Cajamarca”.

## X. Referencias bibliográficas

ANSELL, C. y GASH, A. (2008). *Gobernanza colaborativa en teoría y práctica*. Revista de investigación y teoría de la administración pública. Universidad de California, Berkeley.

BARROSO, G. y DELGADO, M. (2007). *Gestión del cambio organizacional a través de proyectos*. Ingeniería Industrial: revista de Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, vol. XXVIII (núm. 1), pp. 42-47. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562005.pdf>

CEPAL (2000). *El proceso de institucionalización del enfoque de género en el trabajo sustantivo de la CEPAL (DDR/1)*. Documento de referencia de la octava Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. 13 de enero.

CEPAL (2016). *Envejecimiento e institucionalidad pública en América Latina y El Caribe: conceptos, metodología y casos prácticos*. Documento editado por Huenchuan, Sandra.

CEPAL (2021). *Instituciones resilientes para una recuperación transformadora pospandemia en América Latina y el Caribe: aportes para la discusión*. Octubre del 2021. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47316-instituciones-resilientes-recuperacion-transformadora-pospandemia-america-latina>

CEPAL (2021). *Instituciones resilientes para una recuperación transformadora pospandemia en América Latina y el Caribe: aportes para la discusión*. (LC/CRP.18/3), Santiago, 2021.

CNE (2020). *Proyecto Educativo Nacional al 2036: el reto de la ciudadanía plena*. Consejo Nacional de Educación / Ministerio de Educación, Lima, julio del 2020.

DREC (2019). *POLÍTICA EDUCATIVA REGIONAL CAJAMARCA 2019. Escuela que genera desarrollo en el territorio - Escuela DECO*. Documento elaborado por José Presvitero Alarcón Zamora, director DREC. Cajamarca, diciembre de 2019.

DREC (2020) *Sistematización del proceso de construcción de la política educativa regional del*

*modelo Escuela Deco 2019-2020 de la dirección regional de educación de Cajamarca*. Documento elabora por Néstor Valdivia Vargas para la DREC. Lima, diciembre del 2020.

DUCHEK (2014). Tomado de CEPAL (2021)

DUCHEK (2020). Tomado de CEPAL (2021)

EDUCACIÓN (2022). *El muro y el chaleco*. Artículo elaborado por José Carlos Vera Cubas y Javier Vera Cubas. Recuperado de: <https://www.educacionperu.org/el-muro-y-el-chaleco/>

GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA (2019). *Lineamientos de política educativa regional y orientaciones complementarias para el desarrollo del año escolar 2019 en las instituciones educativas de educación básica en la región Cajamarca*. Recuperado de: [https://drive.google.com/file/d/1\\_juGtZ1fbnFJzqO5Vn3zjPoTph4zRkB5/view](https://drive.google.com/file/d/1_juGtZ1fbnFJzqO5Vn3zjPoTph4zRkB5/view)

HALL y LAMONT (2009). Tomado de CEPAL (2016).

HIGUERAS, E. (2009). *El reto de la ciudad habitable y sostenible*. DAPP Publicaciones Jurídicas. España.

MARGALEF, R. (1986). *Ecología*. Ed. Omega. España.

O'FLYNN, J. y WANNA, J. (2008). *Gobernanza colaborativa: ¿una nueva era de políticas públicas en Australia?* Canberra, Australia: ANU E Press. Recuperado de: <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/33792>

ORTEGÓN, E. (2020). *Políticas públicas: Métodos conceptuales y métodos de evaluación*. 2.a edición Huancayo: Universidad Continental. Fondo Editorial, 2020. 390 p.

RUEDA, S. (2012). *El urbanismo ecológico: Un nuevo urbanismo para abordar los retos de la sociedad actual*. Recuperado de: <https://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/UrbanismoEcologicoSRueda.pdf>

SÁNCHEZ, J. (2014). *Desarrollo de capacidades, competitividad territorial y empresarialidad. Sistematización del modelo "Jaén, la más educada"*. Cáritas Jaén.

SUÁREZ, M. y MIGUEL, J. (2008). *Encontrando al Kaizen: un análisis teórico de la mejora continua*.

Pecunia: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad De León, (núm. 7), pp. 285-311. Recuperado de: <https://doi.org/10.18002/pec.v0i7.696>







PER AL 2036  
**ESCUELA DECO**  
"El reto del bien común"

Descarga la publicación en  
digital a través del siguiente QR:



