



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Percepción de la gestión de las instituciones educativas en el
contexto de la modernización de la DRELM y las UGEL de
Lima Metropolitana.

Para optar el Grado Académico de Maestro en Administración de la
Educación

Autor

Bach. Víctor Edilberto Inocente Mendoza

Asesor

Dr. Felipe Guizado Oscoco

Sección

Educación e Idiomas

Línea de Investigación

Gestión pedagógica.

Lima – Perú

2018

Página del jurado

.....
Dr. Joaquín Vertiz Osorez
Presidente

.....
Dra. Violeta Cadenillas Albornoz
Secretario

.....
Dr. Felipe Guizado Oscoco
Vocal

Dedicatoria

A la memoria de mi abuela y mi madre quienes me enseñaron a valorar la vida por encima de todo, por su gran comprensión y tolerancia.

A mi familia, por haberme apoyado en todo momento, por su motivación constante y sobre todo por su amor.

A mis hermanos que siempre han estado conmigo, han compartido mis anhelos y deseos como suyos, quienes han colaborado incondicionalmente para culminar mi formación profesional.

Agradecimientos

Mi sincero y profundo reconocimiento:

A la Universidad Cesar Vallejo por la oportunidad de conocer y comprender el complicado mundo de la investigación.

Al profesor Dr. Felipe Guizado Oscco, por sus acertados consejos y el tiempo dedicado al desarrollo de esta Tesis de Maestría.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Víctor Edilberto Inocente Mendoza, estudiante de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N° 32647560, el presente trabajo de investigación titulada “Percepción de la gestión de las instituciones educativas en el contexto de la modernización de la DRELM y las UGEL de Lima Metropolitana”, declaro mediante juramento:

1. La presente investigación plasmada en mi tesis es de mi autoría.
2. Que he respetado las normas establecidas como citas y referencias bibliográficas en las fuentes consultadas.
3. Asimismo la tesis no ha sido autoplagiada ni mucho menos ha sido publicada anteriormente en ningún medio ni empleado para anteriores sustentaciones de grado.
4. Los hallazgos y datos obtenidos son producto de la investigación por lo que puedan ser consideradas como aportes.
5. De hacerse evidente cualquier indicio de plagio, copias, falsificación, asumo las consecuencias penalizadas por las normas y reglamento de la universidad Cesar Vallejo.

Los Olivos, 26 de febrero del 2018.

Víctor E. Inocente Mendoza
DNI 32647560

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo y las normas establecidas vigentes, pongo a su disposición la presente tesis titulada: **“Percepción de la gestión de las instituciones educativas en el contexto de la modernización de la DRELM y las UGEL de Lima Metropolitana”**.

La presente investigación está orientada al estudio de la percepción de la gestión de las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 02 en el marco de las reformas educativas y la modernización de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana (DRELM) y las respectivas Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) iniciada en el año 2015.

La presente tesis está estructurada en cuatro capítulos y son: Capítulo I, se presenta la introducción que contiene los antecedentes internacionales y nacionales, marco teórico referencial y el marco espacial. En el capítulo II, el problema de investigación, formulación del problema, justificación, relevancia, contribución, objetivos de la tesis. Capítulo III, el marco metodológico, tipo de estudio, diseño, escenario de estudio, instrumentos de recolección de datos, mapeamiento, categorización de las rutas metodológicas para el recojo de información. Capítulo IV, hallazgos y análisis y resultados de la investigación. Para finalizar se tienen la discusión, las conclusiones y recomendaciones; las referencias bibliográficas y anexos.

En ese sentido, esperando que la presente reúna las expectativas esperadas se presenta la tesis para su respectiva evaluación y aprobación.

El autor.

Índice de Contenido

| | |
|--|-----------|
| Caratula | |
| Dedicatoria | |
| Agradecimientos | |
| Declaratoria de autenticidad | |
| Presentación | |
| Tabla de contenidos | |
| Resumen | |
| Abstrac | |
| I. INTRODUCCION | 12 |
| 1.1 Realidad problemática | |
| 1.2 Trabajos previos | 13 |
| 1.2.1 Trabajos previos Internacionales | 13 |
| 1.2.2 Trabajos previos nacionales | 16 |
| 1.3 Marco teórico referencial | |
| 1.3.1 Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública | 18 |
| 1.3.2 Gestión por resultados (GpR) | 19 |
| 1.3.3 Presupuesto por resultados (PpR) | 19 |
| 1.3.4 Gestión por Procesos. | 19 |
| 1.3.5 Reformas educativas. | 20 |
| 1.3.6 Políticas Educativas | 21 |
| 1.3.7 Modernización de la educación basada en cuatro pilares. | 21 |
| 1.3.8 Modernización de la DRELM y las 7 UGEL de lima | 21 |
| 1.3.9 Incorporación del nuevo Manual de Operaciones (MOP) de la DRELM y sus siete UGEL | 23 |
| 1.3.10 La Nueva estructura de la DRELM y las UGEL de Lima Metropolitana. | 24 |
| 1.3.11 Incorporación del cuerpo de gerentes públicos en las Ugeles de Lima Metropolitana. | 24 |
| 1.3.12 Gestión Educativa Escolar | 25 |
| 1.3.15 Gestión Escolar basado en Compromisos. | 25 |
| 1.3.16 Modelos De Gestión | 25 |

| | |
|--|-----------|
| 1.3.17 Dimensiones de la gestión educativa | 26 |
| 1.3.18 Instrumentos De Gestión Educativa | 27 |
| 1.3.19 Evaluación de la Gestión Educativa | 28 |
| 1.4 Marco Espacial | 28 |
| 1.5 Formulación del problema de investigación | 28 |
| 1.5.1 Problema General | 28 |
| 1.5.2 Problemas Específicos | 28 |
| 1.6 Justificación | 29 |
| 1.7 Relevancia | 29 |
| 1.8 Contribución | 29 |
| 1.9 Objetivos de la Tesis | 29 |
| 1.9.1 Objetivo General | 29 |
| 1.9.2 Objetivos Específicos | 30 |
| 1.10 Supuestos | 30 |
| II. METODO | 31 |
| 2.1 Diseño de Investigación | 32 |
| 2.1.1 Tipo de estudio | 32 |
| 2.1.2 Diseño | 32 |
| 2.2 Escenario de estudio | 32 |
| 2.3 Caracterización de Sujetos de la Institución Educativa | 32 |
| 2.4 Instrumentos de recolección de datos | 33 |
| 2.5 Mapeamiento | 34 |
| III. HALLAZGOS, ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN | 36 |
| 3.1 Categoría 1: Revalorización de la Carrera Docente | 37 |
| 3.2 Categoría 2: Calidad de Aprendizajes | 41 |
| 3.3 Categoría 3: Gestión eficaz del sistema escolar | 47 |
| 3.4 Categoría 4: Infraestructura y Servicios Básicos | 71 |
| IV. DISCUSIÓN | 80 |
| V. CONCLUSIONES | 90 |
| VI. RECOMENDACIONES | 95 |
| VII. REFERENCIAS | 97 |

Resumen

La presente investigación titulada “Percepción de la gestión de las instituciones educativas en el contexto de la modernización de la DRELM y las UGEL de Lima Metropolitana”, tiene el objetivo de determinar la percepción en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 02 a efectos de la política de modernización del sistema educativo peruano como parte del objetivo estratégico del Ministerio de Educación (MINEDU) de modernizar la gestión educativa en el país, todo ello responde a las reformas de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana DRELM y las respectivas 7 Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana mediante la implementación del nuevo Manual de Operaciones (MOP) aprobado mediante Resolución Ministerial N° 215-2015-MINEDU publicada el 01 de abril de 2015.

Para el desarrollo de esta investigación se empleó el enfoque cualitativo, diseño fenomenológico, se recurrió a la revisión de documentos, la observación directa y entrevista a los directores categorizado en cuatro líneas de acción: i) Revalorización de la carrera docente, ii) Calidad de aprendizajes iii) Gestión eficaz del sistema escolar e iv) Infraestructura educativa.

De todo lo investigado se concluye, la percepción en las escuelas de las cuatro categorías investigadas, tres pilares responden satisfactoriamente a las metas propuestas de la reforma educativa, mientras el cuarto pilar sobre el cierre de brechas de la infraestructura educativa, no muestra el resultado esperado.

Palabras clave: Política Educativa, Modernización Educativa, Gestión por Resultados.

Abstract

The present research called "Perception of the educational institutions management in the context of the modernization of the DRELM and the UGEL of Metropolitan Lima", has the objective to establish the perception in the educational Institutions of the UGEL 02 jurisdiction for the policy of modernization of the Peruvian educational system as part of the strategic objective of the Ministry of Education (MINEDU) to modernize the educational management in the country, all of which respond to the reforms of the Regional Office of Education of Lima Metropolitan DRELM and the respective 7 Units of Local Educational Management (UGEL) of Metropolitan Lima through the implementation of the new Operations Manual (MOP) approved by Ministerial Resolution N ° 215-2015-MINEDU and published on April 1, 2015.

For the development of this research, the qualitative approach and the phenomenological design were used; besides, it was turned to the document review, direct observation and interviews to the school principals categorized into four lines of action: i) Reevaluation of the teaching career, ii) Quality of learnings iii) Effective Management of the School System and iv) Educational Infrastructure.

From all the research it is concluded that the perception in schools of the four categories investigated, three basis satisfactorily respond to the proposed goals of the educational reform, while the fourth is based on the gaps closing in the educational infrastructure does not show the expected result.

Key Words: Educational Policy, Educational Modernization, Results Management.

I. Introducción

En este capítulo se dará soporte a la investigación basado en la revisión de literaturas pertinente y relevante a la percepción de la modernización de la DRE y las UGEL.

1.1 Realidad Problemática

La modernización del estado ha sido y sigue siendo uno de los retos más importantes de los gobiernos de turno en especial de los últimos gobiernos, para ello se implementaron políticas públicas buscando realizar transformaciones profundas que permitan mejorar las acciones del estado orientadas a atender las necesidades de los ciudadanos. La modernización de la Gestión Pública ha sido un desafío para los gobiernos de turno cuyo alcance es para todos los sectores del aparato estatal.

En este contexto, modernizar el sector educativo es también uno de los desafíos del estado, la modernización del sector educativo constituye de por sí, política de estado, no es solamente sectorial, la iniciativa está sustentada en el Proyecto Educativo Nacional (PEN) al 2021. La educación que queremos para el Perú el cual fue propuesto por el Consejo Nacional de Educación (CNE) , aprobado como Política de Estado mediante R.S. N° 001-2007-ED en la ciudad de Lima el 6 de enero de 2007 de alcance a nivel nacional.

Para fines del presente investigación nos enfocaremos la modernización específicamente de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana (DRELM) y sus respectivas Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) con la finalidad de mejorar la calidad educativa, eso es innegable, toda decisión política es para mejorar de eso no hay duda, el principal problema radica si este tiene el impacto esperado, por ello, recoger la percepción mediante la presente investigación en las instituciones educativas es fundamental para evaluar los objetivos previstos.

La percepción se evidencia en la forma de cómo se está ejecutando y canalizando, por ello, los directores son los llamados para ver de cerca los resultados del plan de la política de modernización iniciada en el año 2015 mediante la aprobación del Manual de Operaciones (MOP) de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana con R.M. N° 215-2015-MINEDU el

01 de abril de 2015, a partir de la implementación de dicha norma los cambios estructurales tanto en la DRELM y la UGEL de Lima Metropolitana se hacían muy evidentes, era muy visible los cambios desde la forma de atención y la reestructuración total del personal y el organigrama, nuevas oficinas de atención, nuevo personal, prácticamente dichas instancias adquirirían un nuevo rostro.

De todo este panorama de cambios a nivel de las instancias como UGEL, DRELM Y MINEDU, motiva a la presente investigación es la percepción en las instancias educativas, para ello es necesario acercarnos al director o el equipo directivo. Desde muchos años se evidencia el problema de gestión en las escuelas donde el cuerpo directivo está más centrado en actividades administrativas y burocráticos, que, en lugar de alcanzar las metas acordes a la visión, misión propuestas, los directivos generalmente enfocan su rol como administradores de nivel medio limitados a transmitir órdenes y regla que emana la Ugel, Drelm o Minedu, los directores están más avocados en el cumplimiento de entrega de documentos y rendición de informes a la Ugel de manera condicional para no ser sujeto a sanciones administrativas, no se enfocan en el rendimiento de los avances y logros de la gestión a la comunidad local en la cual está asentado la institución educativa.

En lo que corresponde al presente trabajo de investigación es precisamente recoger información y estudiar la percepción de la gestión de las escuelas, desde el punto de vista cualitativo, pues, se espera que mediante la política de modernización del sistema educativo los directores puedan tener el soporte para mejorar la gestión de las escuelas, en este sentido, por medio de la presente investigación se recogerá la percepción de cómo están en su gestión las escuelas del ámbito de la UGEL 02 de los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres, Independencia y el Rímac

1.2 Trabajos previos

1.2.1 Trabajos previos internacionales

Campillo (2012), en su investigación titulada: *“Efectos de la Reforma Integral de la Educación Básica en la Calidad Educativa del Primer Grado de Tres Escuelas Primarias del Municipio de Tlalneantla-Edición Única”*, el objetivo es comparar

los efectos en cuanto al desempeño académico de los estudiantes con la implementación de dicha política y los cambios promovidos por las reformas emprendidas. La metodología empleada fue el enfoque cualitativo y el estudio de caso, para ello, se utilizaron diferentes instrumentos como: la revisión documental y las guías de entrevista para docentes y directivos. Se concluye con los hallazgos más relevantes, en cuanto al desempeño académico de los estudiantes; son positivos, puesto que, para los entrevistados, los resultados de la evaluación interna indican que hay mejoras en el rendimiento de los estudiantes estudiados.

Pérez (2012) en su investigación: *“El profesorado de educación secundaria ante los recientes cambios en la política educativa. estudio en la comunidad autónoma de Castilla la Mancha”*. Gira en torno al estudio y caracterización de los cambios legislativos y curriculares que ha experimentado la Educación Secundaria Obligatoria (ESO) y el Bachillerato en España en los últimos veinte años y su concreción en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha con los numerosos cambios legislativos que se han experimentado, pues allí se orienta el objetivo de la investigación, analizar cómo las leyes educativas y su desarrollo normativo abordan la respuesta a los problemas que se han detectado a lo largo de los años que lleva implantada la Educación Secundaria Obligatoria y el Bachillerato y su incidencia en la práctica, la metodología de Investigación es descriptiva e Interpretativa, para interpretar la realidad social estudiada y complementarla a través de la comprensión de los datos obtenidos cualitativamente mediante entrevistas, el grupo de discusión y la triangulación de resultados, por lo que concluye que estas medidas han generado cambios que han modificado su práctica profesional, como cambios legislativos en la educación secundaria: la reforma, la contrarreforma y la reforma de la contrarreforma, ordenación curricular, atención a la diversidad, evaluación, promoción y titulación, profesorado de secundaria y excesivas leyes sin consenso.

Pont (2017) en su tesis doctoral: *“Reformas educativas: el caso del liderazgo escolar en perspectiva comparada”*, La tesis investiga factores que inciden en cuanto los países del OCDE adopten reformas del liderazgo escolar, entiende por reformas de liderazgo escolar. La metodología empleada para realizar esta investigación se ha empleado métodos mixtos, combinando el

estudio cuantitativo y cualitativo para profundizar, además, se empleó el estudio de casos. Entre las conclusiones llegadas uno de los más relevantes es la poca importancia que le asignan los directores en cuanto a las reformas ligadas al liderazgo escolar.

Barrios (2016) En su investigación: *“La escuela normal en el contexto de la reforma educativa: retos y perspectivas”*, describe el panorama, que México está viviendo en referencia el proyecto público más reciente denominado Reforma Educativa, un plan impulsado en el año 2012, como política pública los cuales han suscitado un escenario de crisis en el sector educativo público a nivel básico y la relación que dichos factores guardan con las Escuelas Normales como instituciones públicas responsables de la formación docente, hay que señalar que en el aspecto metodológico, éste se enfocó en la revisión bibliográfica de diversas fuentes primarias y secundarias donde se concluye que la cantidad de cambios e intentos de reformas educativas se han centrado en la educación básica, principalmente en términos de cobertura educativa y han desairado elementos importantes que rigen la vida institucional de los centros públicos responsables de formar a los docentes.

Ángela, Cantor; María y Martínez (2016), en la investigación *“Análisis crítico sobre la transformación de las prácticas pedagógicas de los maestros a partir de las políticas educativas nacionales”*, describe el impacto en las prácticas pedagógicas del maestro que han tenido diversas transformaciones a lo largo de los últimos años como consecuencia del contexto, las nuevas exigencias del mundo actual y la influencia de esas políticas educativas que hacen que la educación gire en torno a la competitividad y productividad planteados por los gobiernos de turno. La metodología empleada para esta investigación fue de corte cualitativo, descriptivo e interpretativo, cuyos datos fueron obtenidos gracias a entrevistas semi estructuradas realizados a doce maestros de dos colegios de Bogotá. Concluye la investigación, demostrando que hay una fuerte influencia por parte de las políticas educativas en los procesos de formación sobre todo en los docentes que hacen parte del sector público. Más que identificarlas y conocerlas a cabalidad, lo que al maestro le interesa es ver cómo estas políticas interfieren en su labor como formador, reduciendo sus funciones dentro del aula y de la misma

institución educativa y cuestionándose siempre de la forma en que estas van encaminadas a evidenciar y demostrar con resultados estadísticos la calidad de la educación que se imparte en Colombia.

1.2.2 Trabajos previos nacionales

Ortiz (2017), en su investigación titulada: *“Efectos de la incorporación del cuerpo de gerentes públicos en el ámbito político cultural de la Ugel N° 7”*, describe como producto de la aplicación de reformas de la gestión pública la incorporación del cuerpo de gerentes públicos en las UGEL Y DRELM de Lima Metropolitana, esto, como parte de la modernización en el aspecto de recursos humanos. A través de un método descriptivo y de análisis de hechos, Se concluye señalando el conflicto que se genera especialmente con los trabajadores bajo el régimen laboral D.L. N° 276, estos nuevos funcionarios que ingresan a la UGEL N°7 en reemplazo de los antes llamado funcionarios de confianza como eran las jefaturas (Área) de Gestión Institucional (AGI) y Área de Gestión Administrativa AGA, pues, estos nuevos designados por SERVIR pueden tener mucho conocimiento en teoría, pero desconocen la realidad del entorno que limita llevar adelante la gestión.

Calderon (2016) en su investigación: *“La gestión de la calidad en los programas presupuestales. Identificación y priorización de problemas en la gestión de materiales educativos del programa de educación logros de aprendizajes para el distrito de san Nicolás en el periodo 2014 – 2016”*, A través de esta investigación se busca identificar los problemas más relevantes en cuanto a la gestión de materiales educativos destinados para el nivel primaria atendidos mediante el marco del Programa Presupuestal PELA.

La metodología empleada en la investigación es mediante una aproximación del estudio de casos y el enfoque mixto ya que se recogió los datos mediante encuestas, entrevistas a los principales actores que intervienen en la gestión.

Esta investigación concluye con tres resultados encontrados: Primero, el colegio San Nicolás cuenta con la dotación de Materiales Educativos en buenas condiciones y de calidad, en cuanto a la debilidad, es la demora en llegar dichos materiales y cantidad insuficiente que no llega a cubrir la demanda. Segundo, de

las entrevistas realizadas se encuentran problemas muy influyentes y menos influyentes. Tercero, de los diversos problemas halladas hay de las que tienen que ser abordadas como es el caso del personal poco preparada para labores administrativos, no se contemplan las propias realidades del contexto y el alto costo de los procesos.

Mejía, Negrete, Paredes y Ubillús (2015), en la tesis: "*Calidad en las instituciones de educación secundaria pública de la provincia de Lima*", En esta investigación se pretende identificar el nivel de implementación del modelo TQM (Total Quality Management) orientados al control de calidad de gestión de las IIEE de la provincia de Lima.

La metodología empleada para la realización de esta investigación es del tipo descriptivo se empleó el estadístico Z y Alpha de Cronbach para evaluar el nivel de cumplimiento del modelo TQM.

La investigación concluye, si bien es cierto, que los directores de las IIEE, es la máxima autoridad, representante legal y responsable en los ámbitos pedagógicos, institucional y administrativa, en la gestión de la institución, lastimosamente, tiene autonomía limitada para la toma de decisiones como cambios organizacionales, recursos, entre otras, debido a que depende del MINEDU, DRE o UGEL.

Gonzales (2015), en la tesis titulada: "*Impacto de la ley de reforma magisterial N° 29944 en la calidad de gestión estratégica del proyecto educativo nacional al 2021*", La investigación se realizó con el objetivo de evaluar el impacto que genera la ley de Reforma Magisterial en el Proyecto Educativo Nacional (PEN) específicamente en calidad de gestión estratégica en el ámbito de la DRELM y las UGEL de Lima Metropolitana. Para la investigación se empleó la metodología descriptiva correlacional cuyos datos fueron recolectados de manera personalizada en fechas y lugares pactados, para recolectar la información se empleó cuestionarios de opinión de las apreciaciones. Concluye la investigación, según los docentes evaluados, existe un impacto favorable en la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021 con la aplicación de la Reforma Magisterial. Tomando en cuenta que la ley de Reforma Magisterial es producto de las reformas educativas emprendidas en la modernización de la

gestión educativa.

Sorados (2015), en su investigación: *“El liderazgo de los directores y su relación con la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel secundario de la Unidad de Gestión Educativa Local No 07- San Borja-Lima”*, El objetivo de la presente investigación es encontrar la relación directa entre Liderazgo directivo y la calidad de gestión institucional en los ámbitos administrativos, institucional, pedagógico, planeamiento etc. De las IIEE de nivel secundaria de la UGEL 07 de Lima Metropolitana. La metodología empleada para la investigación fue del tipo cuantitativo, descriptivo y el diseño descriptivo correlacional. Se concluye la investigación evidenciando la relación existente entre liderazgo y calidad de gestión educativa de las IIEE del nivel secundario en todas las dimensiones de la gestión institucional.

1.3 Marco Teórico Referencial

1.3.1 Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

Que, mediante Ley N° 27658, “Marco de Modernización de la Gestión del Estado”, el estado peruano es declarado para entrar a un proceso de modernización en toda su estructura con la finalidad de mejorar la gestión pública orientada a brindar mejor servicio de calidad para los ciudadanos.

Que, mediante Ley N° 29158, “Ley Orgánica del Poder Ejecutivo”, designa a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) en liderar la política nacional en todos los sectores, formulando y ejecutando la modernización de toda la administración y gestión pública, asimismo, la ley señala que los Sistemas Administrativos regula la utilización de los recursos en toda las entidades del sector público.

En este contexto, La Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) viene ejecutando todo un proceso de modernización bajo el enfoque de Gestión Por Resultado orientado al bicentenario año 2021 mediante planes estratégicos. Toda la política de modernización implica mejorar el servicio del estado, hacerla más eficiente orientada a resultados y que se rinda cuentas a los ciudadanos. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013)

La Modernización del estado y la Gestión Pública son de alcance para

todas las entidades del estado, ante este contexto el sector educación no es ajeno a ello por lo que en estos momentos se viene efectuando en sus distintas intervenciones.

1.3.2 Gestión por resultados (GpR)

Roberto García López y Mauricio García Moreno (2010), en su libro *“La gestión para resultados”* señala, para la ejecución de la modernización del aparato estatal se ha creado una nueva herramienta denominada Gestión por Resultados donde los procesos administrativos se establecen por metas, fechas para el cumplimiento de alcance para todas las entidades y unidades ejecutoras, en este también se incluye a las DRELM y las UGEL de Lima Metropolitana.

González. (2011), también señala que la Gestión basada en Resultados (GpR) es una herramienta de gestión del sector público orientada en facilitar a las entidades públicas, en crear un valor público, empleando menos recursos lograr mejores resultados, a diferencia de los sistemas burocráticos centralistas, la gestión por resultados es más transparente y muy controlado pasible a rendir cuentas.

1.3.3 Presupuesto por resultados (PpR)

Presupuesto por Resultados (PpR) es otro instrumento de la nueva gestión pública orientada a resultados donde se vincula la asignación presupuestal a resultados medibles y visibles que serán entregados a la población. Para alcanzar los resultados esperados se tiene que definir los procedimientos los responsables los productos y los beneficiarios. (Cañedo, 2013)

1.3.4 Gestión por Procesos.

(SGP.PCM, s.f.) el ente rector de la modernización del estado, Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, define la Gestión por Procesos como la estrategia de gestión que fortalece la capacidad para alcanzar objetivos de una manera funcional vinculando la estructura de la organización a servir a los ciudadanos pues servir a ellos son los fines esperados, primero son los ciudadanos este modelo de gestión toma como referencia el modelo ISO 9000, el D.S. N° 004-2013-PCM de modernización del estado implementa este

modelo como un pilar de gestión por procesos.

Todas las organizaciones modernas que pretenden competir para alcanzar el éxito y posicionarse en el competitivo mercado evalúan minuciosamente de cómo generar cadena de valores empleando todos sus recursos disponibles.

La reforma del sistema educativo en el ámbito de la DRELM y las 7 UGEL de Lima Metropolitana no ajeno a este avance de gestión con enfoque por procesos con el propósito de generar calidad tanto para los clientes internos y externos.

1.3.5 Reformas educativas.

La Modernización de la Gestión Pública también tiene su alcance en el sector educación que no es ajeno a ello, aunque la iniciativa de mejorar en este sector viene desde mucho más antes, consistente en un proceso de reformas en todos sus instancias, alcanzar las metas con equidad y calidad lo que requiere el país para continuar el proceso de crecimiento y de mejora en el bienestar ciudadana. Con esta finalidad se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación, (el nuevo ROF del MINEDU) mediante el Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU, reglamento que resulta necesario para consolidar el rol rector a cargo del Ministerio de Educación.

La reforma educativa emprendida en base las normas señaladas apunta a dejar atrás toda esa inercia que el país estuvo muy ajeno por años al sistema educativo el cual estuvo retrasado, pues, ahora viene lo más importante, este proceso requiere de si o si de un incremento de presupuesto, hoy más que nunca podemos decir, “Perú invierte en Educación el 3.9% de su Producto Bruto Interno (PBI), según el Banco Mundial. No es la peor cifra de América Latina, pero sí de Sudamérica. El número ha sido casi el mismo durante más de dos décadas, mientras que otros países de la región no solo tuvieron una inversión mayor, sino creciente”. (Tiempo, 2017)

Para hacer realidad la reforma educativa lleva consigo tomar decisiones, pues esto implica incrementar el presupuesto público y esta se dio en un promedio de 4% del PBI, esto ha implicado un incremento promedio del presupuesto en 14% durante los últimos tres años.

1.3.6 Políticas Educativas

Las decisiones políticas en el marco de la modernización en temas educativos no es producto del azar ni la ocurrencia de cada gobierno, estas están sustentadas en el Proyecto Educativo Nacional (PEN), a su vez estas recopilan otros compromisos y acuerdos que apuntan al mismo objetivo tanto nacional e internacional como las Metas de Desarrollo del Milenio y el Plan Nacional de Educación para Todos recogidas en el Foro Mundial de Educación celebrado en Dakar (Senegal) en el año 2002; y los acuerdos nacionales (2002 – 2021), la Ley General de Educación N° 28044 que fue promulgada el 28 de Julio del 2003 donde se establecen los fines y objetivos de la educación peruana. (Consejo Nacional de Educación, 2007)

1.3.7 Modernización de la educación basada en cuatro pilares.

Consiste en cuatro líneas de acción, pilares o ejes: (1) La revalorización de la carrera docente, (2) mejoras de la calidad de los aprendizajes para todos los estudiantes, (3) Una gestión eficaz del sistema escolar, y finalmente (4) El cierre de la brecha de infraestructura educativa.

Frente a este proceso de modernización se suma el Proyecto Educativo Metropolitano, su intervención de esta es contribuyendo en el fortalecimiento de la gestión de los directores, administrativos y docentes de las IIEE del ámbito de la Lima Metropolitana. (Municipalidad de Lima, 2014)

1.3.8 Modernización de la DRELM y las 7 UGEL de Lima Metropolitana

En el marco de la Política de Modernización del Estado y por ende la modernización del sistema educativo nacional, se tomó como primera medida y de manera prioritaria realizar cambios urgentes para Modernizar la Gestión de la DRELM y las UGEL, bajo el enfoque por procesos y simplificación administrativa orientado a mejorar el rendimiento institucional y asegurar resultados significativos en la mejora de los aprendizajes. Este consiste en aplicar el enfoque basado en procesos de los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001 para lograr la mejora en la eficiencia y eficacia de las ugeles de esa forma alcanzar los objetivos definidos. (Excelencia, 2015)

Mediante el enfoque basado en procesos se buscó construir una Gestión orientados a Resultados que reemplace rápidamente el Modelo Convencional de Administración Educativa actual caracterizada por sus estructuras desacopladas, rutinarias, lentas, ineficientes, inmersas en una cultura de corrupción, cuyos nudos y procesos están instalados en el sistema. Este modelo desfasado de gestión es inadecuado e inviable para las nuevas demandas de valoración de la carrera y desarrollo docente lo cual hace imposible la transformación de la escuela y la movilización emprendida por la mejora de los aprendizajes, por estas razones era necesario incorporar al sistema educativo peruano enfoques modernos que son generalmente aplicables ámbitos privado-empresariales.

Modernizar la Gestión Pública en el sector educación implica hacer más eficiente a las UGEL y la DRELM, por ello se requiere un trabajo articulado, urgente e intenso, orientado a identificar, optimizar, formalizar y automatizar los procesos que agregan valor y generan resultados e impactos para asegurar el soporte a las escuelas, a las redes educativas y los maestros.

Es por ello que la Dirección Regional de Educación de Educación de Lima Metropolitana mediante Resolución Directoral Regional N° 2965-2016-DRELM, aprobó las Orientaciones “La educación que queremos y nos merecemos en Lima Metropolitana al 2021”, así mismo se aprobó la Matriz del Plan de Actividades para el año fiscal 2016 de la Dirección Regional y las 07 Ugeles de Lima Metropolitana.

En dicho documento se encuentra las metas que la DRELM espera alcanzar hacia el 2021, de forma ordenada y organizada en cuatro pilares como son calidad de aprendizaje, revaloración de la carrera docente, gestión e infraestructura educativa.

En este marco de Modernización Administrativa de las UGEL y la DRELM, se construirán, como un soporte para Consolidar el Nuevo Modelo de Gestión Educativa con centralidad en lo pedagógico que se desarrolla en Lima Metropolitana y que es indispensable para monitorear y asegurar desde las 132 redes educativas urbanas y los grupos de inter aprendizaje, resultados significativos en la mejora de los aprendizajes, en la transformación de los

procesos pedagógicos en el aula y la escuela, en la reducción de las brechas de desigualdad y en la Reforma Magisterial.

Para avanzar en ese sentido se consideró implementar las siguientes acciones en Lima Metropolitana:

Reestructuración de los Procesos de las UGEL y la DRELM para Mejorar su Rendimiento Institucional y capacidad operativa.

- Implementación de un Nuevo Sistema de Atención al Ciudadano.
- Fortalecimiento en recursos humanos especializados y recursos tecnológicos las Comisiones de Supervisión de las Instituciones Educativas Privadas y Públicas de las UGEL y DRELM.
- Incorporación de gerentes públicos en cada una de las UGEL.
- Lucha directa contra la corrupción en las UGEL.

En conclusión, modernizar las UGEL y la DRE en Lima Metropolitana, eran pasos urgentes y necesarios para construir la institucionalidad que la región necesita y para mejorar dramáticamente los resultados educativos.

1.3.9 Incorporación del nuevo Manual de Operaciones (MOP) de la DRELM y sus siete UGEL

Como parte de la política de modernización de la Educación implementado por el Ministerio de Educación se incorporó el nuevo Manual de Operaciones (MOP) de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana (DRELM) y sus siete Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL). El MOP como un documento de gestión técnico-normativo donde establece la estructura orgánica y funcional para el cumplimiento de sus funciones.

Este documento, que deroga la Resolución Ministerial N° 114-2011-ED, incluye cambios sustanciales en las diversas áreas y procedimientos de la DRELM y sus siete UGEL. La finalidad es optimizar los servicios que brinda el sector Educación a la comunidad educativa de Lima Metropolitana.

De esta forma, la DRELM como órgano desconcentrado del Minedu y en esa línea también del Despacho Viceministerial de Gestión Institucional, es el responsable de brindar el soporte en el ámbito de su jurisdicción, además,

supervisar y dar soporte a las Ugeles de Lima Metropolitana para ello cuenta con autonomía en sus dimensiones administrativas, económicas y presupuestales.

1.3.10 La Nueva estructura de la DRELM y las UGEL de Lima Metropolitana.

En su estructura, la DRELM está conformada por la Dirección Regional, las oficinas de Asesoría Jurídica el Órgano de Control Institucional, y de Planificación y Presupuesto, órganos de asesoría; las oficinas de Administración y de Atención al Usuario y Comunicaciones; como órganos de apoyo. (Ley General de Educación, 2003)

Además, tiene como órganos de línea a las oficinas de Supervisión del Servicio Educativo a las oficinas Gestión Pedagógica de Educación Básica y Técnico Productiva; así como la oficina de Gestión de la Educación Superior.

Como instancia de Gestión Educativa Descentralizada se encuentran las siete (07) Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana. Toda esta estructura viene señalada en el MOP el cual fue aprobado mediante Resolución Ministerial N° 215-2015-MINEDU publicada el 01 de abril de 2015.

1.3.11 Incorporación del cuerpo de gerentes públicos en las Ugeles de Lima Metropolitana.

En el marco de la modernización de las Ugeles uno de las medidas es la incorporación de profesionales no pedagógicos seleccionados en procesos competitivos y transparentes, motivo por el cual se les atribuye como profesionales altamente capaces, para ser destinados a las distintas entidades y unidades ejecutoras del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales basado en el Decreto Legislativo N° 1024 que es la norma que crea y regula a estos profesionales. (Iberico, 2011)

El objetivo de contar con nuevos y experimentados Gerentes Públicos en las diversas dependencias y áreas es con la finalidad de ordenar y mejorar la gestión en las instituciones del sector Educación teniendo como fin último la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en las escuelas públicas.

1.3.12 Gestión Educativa Escolar

Las reformas del aparato estatal y la gestión pública, como consecuencia de ello las reformas educativas tienen su impacto en las escuelas y aquí es donde recae finalmente las intervenciones, por ello, es necesario tomar en cuenta la gestión en la primera instancia que es la institución educativa, las escuelas son el fin último de todo este proceso de modernización, aquí se gesta el producto final, por ello es necesario fortalecer las competencias del líder directivo en los ámbitos pedagógicos, institucionales y administrativos de esa forma atender las necesidades reales de las escuelas.

Las reformas realizan grandes cambios estructurales en el sistema educativo, generan grandes impactos, juegan con el destino de todos los estamentos, tanto, los estudiantes, profesores, administrativos, padres de familias y la sociedad en conjunto.

1.3.13 Gestión Escolar basado en Compromisos.

Los compromisos de gestión escolar están basados en las buenas prácticas que guardan coherencia con el documento Marco del Buen Desempeño del Directivo y asimismo en el Marco del Buen Desempeño del Docente. Los compromisos de gestión escolar miden la gestión mediante indicadores que son verificables y el fin último es el logro de resultados de aprendizaje (MINEDU, Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes, 2014)

(Ricardo Cuenca, Estela González, 2005) Definen la gestión educativa como la capacidad de relacionar toda la estructura organizativa de la institución educativa para lograr los objetivos previstos. Entendemos entonces que la gestión es movilizar todos sus recursos orientadas en lograr mejores resultados en el proceso de enseñanza y aprendizaje. (IPEBA, 2012).

1.3.14 Modelos De Gestión

La representación de la Unesco en Perú en conjunto con la Asociación de Empresarios por la Educación (eXe) y la Unidad de Capacitación en Gestión (UCG) del Minedu se logró elaborar un manual para ser una consulta de los directores de las IIEE. (UNESCO-MINEDU, 2011).

En el manual arriba señalada se definen varios modelos de gestión como:

El Normativo: Propio de los años 50 y 60 hasta inicios de los 70 se basa en la planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema.

Prospectivo: Inicio de los 70. Caracterizado por presentar futuros alternativos y revolucionarios.

Estratégico: Principios de los 80, se basa en lo estratégico y táctico.

Estratégico-Situacional: Mediados de los 80 donde se introduce la dimensión situacional.

Calidad Total: De Inicios de los 90 referido a la planificación, el control y la mejora continua.

Reingeniería: Surge a mediados de los 90 donde se requiere un cambio cualitativo y radical.

Comunicacional: Surge en la segunda mitad de los 90 donde el lenguaje es el elemento básico como un canal de comunicación.

1.3.15 Dimensiones de la gestión educativa

En el proceso de gestión educativa se distinguen dimensiones en las cuales el director enfoca su liderazgo, se plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria. (UNESCO-MINEDU, 2011).

Gestión institucional.

Genera condiciones y soporte a la gestión de la institución educativa, Conei, Apafa, Convenios, etc.

Gestión administrativa.

Es el liderazgo orientado a la gestión de los recursos educativos tanto material, humano y financiero. Asimismo la gestión de la infraestructura.

Gestión pedagógica.

Es el fin último del sentido de la institución educativa, el director está enfocado a liderar la parte pedagógica para lograr aprendizaje en los estudiantes.

Dimensión Comunitaria.

Es la gestión mediante el cual el director se relaciona con el entorno de la comunidad donde funciona la institución educativa, gestiona y busca aliados para fortalecer su liderazgo.

1.3.16 Instrumentos De Gestión Educativa

La ley General de Educación N° 28044 y su respectivo reglamento y las demás normas técnicas anuales que se derivan estipulan claramente la formulación, elaboración y el uso obligatorio de los Instrumentos de gestión educativa. (Ley General de Educacion, 2003) Tal como se describe a continuación:

Proyecto Educativo Institucional (PEI): Como un instrumento de planificación de mediano plazo para orientar el destino de la institución educativa a una visión y misión conjunta.

El plan anual de trabajo (PAT): Instrumento de corto plazo (un año) que viabiliza los objetivos estrategicos del PEI, especialmente de tipo pedagogico basado en la concrecion de los cinco compromisos de gestion escolar.

Proyecto curricular de centro (PCC): Es el instrumento orientador que define la esencia y la identidad de la institucion educativa, pues aquí se plasma la demanda educativa de acuerdo al contexto donde se encuentra ubicado el colegio.

Reglamento Interno (RI): Instrumento que sirve para regular la convivencia de todos los miembros de la comunidad educativa, este instrumento toma como base todas las normas y las adecua de acuerdo a la realidad del centro educativo.

Informe De Gestión Anual (IGA): Instrumento que plasma el resultado del año fiscal y que sirve como base para planificar en el año siguiente.

1.3.17 Evaluación de la Gestión Educativa

Es una práctica para comprender las fortalezas y debilidades de la institución educativa, evaluar la gestión educativa es mirar a la escuela desde su dimensión pedagógica, institucional, administrativa y comunitaria, se evalúa para diagnosticar y tomar decisiones de mejora.

1.4 Marco Espacial

El Marco Espacial de la investigación será la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL 02 de Lima Metropolitana que abarca los cuatro distritos como: San Martín de Porres, los Olivos, el Rímac e Independencia.

Se realizarán visitas de colegio en colegio para observar directamente en campo la realidad cotidiana de las instituciones educativas asentadas en los cuatro distritos, cabe señalar que solamente serán considerados para el presente estudio las Instituciones De Educación Básica Regular (EBR) en sus tres niveles.

1.5 Formulación del problema de investigación

1.5.1 Problema General

¿Cómo es la gestión escolar en las IIEE de la jurisdicción de la UGEL 02 en el marco de las reformas educativas y la implementación del plan de modernización de la DRELM y las UGEL de Lima Metropolitana?

1.5.2 Problemas Específicos

- ¿Cómo es la gestión escolar en las IIEE de la jurisdicción de la UGEL 02 a efectos de la revalorización de la carrera docente?
- ¿Cómo es la gestión escolar en las IIEE de la jurisdicción de la UGEL 02 a efectos de la mejora de la calidad de los aprendizajes para todos?
- ¿Cómo es la gestión escolar en las IIEE de la jurisdicción de la UGEL 02 a efectos de la gestión eficaz del sistema escolar?
- ¿Cómo es la gestión escolar en las IIEE de la jurisdicción de la UGEL 02 a efectos de la cierre de la brecha de infraestructura educativa?

1.6 Justificación

La presente investigación permitió mostrar la percepción de la gestión educativa en el contexto de la modernización de la DREL y las UGEL y por ende el impacto de estas reformas educativas y preferentemente la aplicación del nuevo MOP en las ugeles de Lima metropolitana ya que es una información que podría ser de interés, y también a la hora de tomar decisiones, ya sean en el ámbito político o social. El estudio nos ayuda a obtener información válida y representativa que sirva para apoyar la gestión y la mejora.

1.7 Relevancia

Lograr los objetivos de la investigación nos ofrece ver las deficiencias y aciertos en cuanto a la ejecución de la política educativa, el beneficio esperado es para elevar la calidad de gestión de las instituciones educativas, pues, contribuiría elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes.

En este contexto, los directores, lideran las Instituciones Educativas, por ello es pertinente recoger la opinión de ellos como primera fuente, ellos son una fuente que evidencian los cambios y el logro de resultados esperados y la cristalización de la calidad educativa el beneficio es para las instituciones educativas, pues, contribuiría formular de manera pertinente y relevante a su contexto.

1.8 Contribución

El resultado de la investigación concede aportes para una correcta toma de decisiones que contribuiría en la mejora de gestión y el logro de la calidad educativa de las Instituciones.

1.9 Objetivos de la Tesis

1.9.1 Objetivo General

Conocer la gestión escolar de las IIEE de la jurisdicción de la UGEL 02 en el marco de las reformas educativas y la implementación del plan de modernización de la DRELM y las UGEL de Lima Metropolitana.

1.9.2 Objetivos Específicos

- Conocer la gestión escolar de las IIEE de la jurisdicción de la UGEL 02 a efectos de la ejecución del plan de revalorización de la carrera docente.
- Conocer la gestión escolar de las IIEE de la jurisdicción de la UGEL 02 a efectos de la ejecución del plan de mejora de la calidad de los aprendizajes para todos.
- Conocer la gestión escolar de las IIEE de la jurisdicción de la UGEL 02 a efectos de la ejecución del plan de gestión eficaz del sistema escolar.
- Conocer la gestión escolar de las IIEE de la jurisdicción de la UGEL 02 a efectos de la ejecución del plan del cierre de la brecha de infraestructura educativa.
- Conocer la percepción integral de la calidad educativa y mejora del aprendizaje de los estudiantes a efectos de la aplicación de las reformas educativas en sus cuatro pilares.

1.10 Supuestos

La percepción de la gestión educativa evidencia un avance muy significativo en cuanto se está logrando mejorar el rendimiento institucional y los resultados significativos en la mejora de los aprendizajes.

II. Método

En este capítulo, se detallan de cómo se ha realizado la investigación, los pasos y métodos, desde el enfoque y diseño de investigación hasta los objetivos.

2.1 Diseño de investigación

2.1.1 Tipo de estudio

Estudio de la realidad cotidiana, orientados a la comprensión para la toma de decisiones. Para el estudio fue necesario revisar los documentos, observar la realidad cotidiana, entrevistar a los directores, acercarse a las instituciones educativas.

2.1.2 Diseño

Para el desarrollo de esta investigación se empleó el enfoque cualitativo, diseño fenomenológico.

Comprendiendo la gestión de las instituciones educativas desde su realidad cotidiana, registros narrativos, la observación directa de hechos y las entrevistas no estructuradas tanto a los directores, y especialistas de UGEL 02, análisis de documentos, análisis de resultados, análisis de reportes documentadas a la UGEL, fichas de supervisión. El método empleado es el inductivo.

2.2 Escenario de estudio

Las instituciones educativas de educación básica regular de la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL 02 de Lima Metropolitana que comprende los distritos de San Martín de Porres, Los Olivos, Independencia y el Rímac.

2.3 Caracterización de Sujetos de la Institución Educativa

2.3.1 Aspecto Físico

Son instituciones educativas asentadas en cuatro distritos que tienen sus particularidades propias según la zona geográfica donde se ubican, si bien es cierto, la política educativa por principio de equidad, el formato de gestión e intervención administrativa hacia estas instituciones educativas territorialmente es lo mismo para todos.

De los ocho distritos de Lima Norte, la UGEL 02 abarca tres distritos como los Olivos, San Martín de Porres e Independencia, en cuanto al distrito del Rímac esta se acerca más hacia el este de Lima.

2.3.2 Aspecto Humano

La población total por distrito está constituido de lo siguiente:

- El distrito de Independencia constituido por 207.648 habitantes.
- El distrito de Los Olivos 318.141 habitantes.
- El distrito de San Martín de Porres 579.561 habitantes.
- El Rímac 13 893,09 habitantes.

El estudio abarca específicamente a instituciones educativas de gestión público, de los niveles de inicial, primaria y secundaria, modalidad de Educación Básica Regular ubicadas en los cuatro distritos de la jurisdicción de la UGEL 02.

2.3.3 Aspecto Socio - económico - cultural

Los estudiantes provienen de familias entre clase media y baja especialmente los que se acentúan en la falda de los cerros con recursos económicos que muchas veces sólo les alcanza para cubrir las necesidades mínimas de la canasta familiar. Existe además un buen porcentaje de estudiantes de familias mal constituidas, que viven solamente con (Madre, Padre y otros) muchas veces en ambientes sociales conflictivos donde la violencia y la agresión física y verbal son común denominador (pandillaje).

Un alto porcentaje de estudiantes son influenciados por los medios de comunicación que adquieren conductas propias de la moda que muchas veces adquieren antivalores.

2.4 Instrumentos de recolección de datos

Observación directa: levantar información de la organización, infraestructura, clima institucional, ambiente laboral, aspecto físico, distribución de ambientes, canales de comunicación, presentación estética, cultura organizativa, cultura

organizacional, conducta de los elementos humanos, seguridad, ambiente laboral, cultura organizacional.

Tabla 1

Instrumentos de recolección de datos.

| TECNICAS | INSTRUMENTOS | ACTORES |
|-----------------------------|---|--|
| Observación documental. | Revisión de publicaciones oficiales, informes, reportes estadísticos. | Reportes que obran en las IIEE, UGEL 02, DRELM, MINEDU y otros |
| Observación directa. | Registros fotográficos, fichas de recojo de información. | Realidad objetiva de la UGEL 02 y las IIEE |
| Entrevista semiestructurada | Fichas de anotación. Grabadora | Directores de IIEE de la UGEL 02. |

2.5 Mapeamiento

Tomando en cuenta que el escenario de estudio se realizó en la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL 02) de Lima metropolitana que abarca los distritos de Independencia, los Olivos, San Martín de Porres y el Rímac.

Se tomó en cuenta las instituciones educativas de EBR de gestión pública, en sus niveles Inicial, Primaria y Secundaria.

Por ello, se hará el mapeo siguiente:

2.5.1 Categorización de las rutas metodológicas para el recojo de información

Es preciso dimensionar metodológicamente las rutas para el recojo de información el cual se tomara en cuenta de acuerdo a las prioridades establecidas en la política de modernización:

- 1) Calidad de aprendizajes.
- 2) Revalorización de la carrera docente.
- 3) Gestión (comprende la gestión de la IE, gestión por procesos orientado a resultados y servicios educativos optimizados).

4) Infraestructura educativa.

2.5.2 Visita de campo

Para el estudio de casos, es necesario acercarse a la misma sede de la UGEL 02 asimismo, a las instituciones educativas y observar la realidad cotidiana in situ, entrevistar a los actores, observar y tomar registro de las evidencias visibles real y objetivo. Se tomará en cuenta un mínimo de 2 instituciones educativas por distrito.

2.5.3 Selección y distribución de las instituciones educativas por distrito según tamaño

Recojo de información, fuente primaria

Se recogieron en el campo datos de primera mano cómo:

- Entrevista con los directores de las IIEE seleccionados.
- Entrevista a los especialistas de la UGEL 02.
- Levantamiento de información de las evidencias observadas de las instituciones educativas seleccionadas, infraestructura, clima institucional, imagen institucional, recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales, recursos educativos, organización, etc.
- Revisión de los documentos oficiales de las instituciones educativas públicas como, documentos de gestión, informes, actas, reportes, etc.

Recojo de información, fuente secundaria

Esta consistirá en la revisión de la literatura de publicaciones hechas con respecto a los avances del logro y resultados de las principales intervenciones en cuanto a la modernización de la DRELM y las UGEL de Lima Metropolitana.

- Resultado de las supervisiones efectuadas por los especialistas de la UGEL 02 evaluaciones censales a cargo de la UMC
- Reporte de Gestión de las IIEE seleccionadas.

III. Hallazgos, Análisis y Resultados de la Investigación

De acuerdo con la finalidad planteada para lograr la tan ansiada modernización de la DRELM y las 7 UGEL de Lima Metropolitana el cual se espera concretizar para el año 2021, por ello, en la presente investigación se recoge la percepción a consecuencia de la aplicación de dicha política de modernización tomando en cuenta los cuatro pilares formuladas, los que son:

3.1 Categoría 1: Revalorización de la Carrera Docente.

3.1.1 Observación documental

Proceso de implementación de la carrera docente meritocrática (concursos públicos y evaluación de desempeño).

La aprobación y aplicación de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, está posibilitando el desarrollo profesional de los profesores y simultáneamente también que los estudiantes sean formados por docentes de calidad.

La distribución de los docentes según escala magisterial, la reubicación es la siguiente:

En la actualidad, el Nivel III es alcanzado por el 5,3 % de los docentes; el IV, por el 15,1% y el V por el 6,3% y el VI por el 1,1%. Ello supondrá que, durante los próximos procesos de ascenso se asignen a Lima al menos 16 700 cupos de ascenso del nivel III hacia arriba. Las próximas evaluaciones del desempeño permitirán dimensionar el esfuerzo de formación que será necesario para tal efecto.

Remuneración de los docentes considerando sus méritos, esfuerzo y las condiciones laborales hasta el 2021.

La remuneración docente el 58,8% de docentes de Lima Metropolitana se encuentran en el nivel I, percibiendo sueldos entre los 2,000 soles. Comparado con los docentes de Educación Superior Pedagógica, la situación de estas es más crítica, ya que no cuentan con una carrera docente y perciben sueldos por debajo de los docentes de educación básica regular de 30 horas (durante el 2015 ellos percibieron, en promedio, una remuneración de 1,000 soles).

El Decreto de Urgencia N° 011-2017, publicado en el diario oficial El Peruano, permitió que a partir del 1 de noviembre del 2017 los docentes nombrados en

la primera escala magisterial así como los contratados ganen el mismo sueldo, equivalente a S/ 2,000. Para hacerla más atractiva la carrera docente desde el punto de vista remunerativa se ha previsto que las remuneraciones docentes hasta el año 2021 llegue al equivalente de una UIT.

Implementación de un sistema de formación en servicio que abarque los distintos periodos de su desarrollo profesional.

En cuanto a la formación profesional en servicio de docentes, actualmente, los 45,104 profesores de Lima debieran tener al menos una oportunidad de capacitación equivalente a una especialización al menos cada tres años, plazo en el cual son evaluados de acuerdo a la Ley de Reforma Magisterial. Ello implicaría atender a 15,000 profesores al año. Entre el 2014 y el 2015 han sido capacitados 5,153 docentes. Las instituciones formadoras han sido la Universidad de Piura y la Universidad del Santa. Puede apreciarse que es necesario, en una primera etapa, organizar una estrategia de formación en servicio ad hoc para Lima seleccionando un conjunto de instituciones formadoras que puedan atender las necesidades de la ciudad.

El Bono Escuela e incentivos docentes

Consistente en el premio a los docentes de las escuelas donde los estudiantes mejoran más su desempeño, en términos de aprendizajes, retención escolar y clima escolar.

El Bono Escuela (Bono de Incentivo de desempeño Escolar) busca motivar y reconocer el esfuerzo y resultados educativos, es un bono para premiar a los docentes y directivos de la EBR quienes hayan logrado evidenciar resultados favorables en los estudiantes. Se requieren que estos bonos se amplíen, permitiendo a las IIEE implementar proyectos de innovación pedagógica.

En tanto se defina la política nacional de incentivos docentes, Lima Metropolitana en coordinación con Direcciones del Minedu establecerá una estrategia de identificación y reconocimiento de buenas prácticas desconcentrada a nivel de UGEL, que permita ir identificando y reconociendo

docentes líderes “docentes fortaleza” y reconocer a instituciones educativas con buenas prácticas.

Concurso Nacional de Buenas Prácticas Docentes

El Concurso Nacional de Buenas Prácticas Docentes se realiza desde el año 2013 con el objetivo de reconocer y revalorar a los docentes y directivos de las escuelas públicas de todo el país que implementan buenas prácticas pedagógicas. Para el año 2017 se aprueban las Bases del V Concurso Nacional de Buenas Prácticas Docentes mediante RESOLUCIÓN VICEMINISTERIAL N° 115-2017-MINEDU.

3.1.2 Observación directa.

La meritocracia es un hecho muy evidente y viene a formar parte de la cultura docente, todos los docentes asumen cargos, obtienen su nombramiento y son contratados mediante rigurosas evaluaciones. Estos concursos que miden la capacidad de los maestros genera confianza en la población por lo que año tras años son de amplio conocimiento y las adjudicaciones se dan de manera pública.

Con respecto al Bono por desempeño, recibir el bono es la más esperada por los docentes, es celebrada con júbilo, por ser un premio al esfuerzo, reciben dinero si institución educativa donde laboran ha sido considerada la mejor en desempeño de aprendizaje durante el año anterior. Al mismo tiempo es una incertidumbre, se exige haber sido el mejor destacado del examen censal anterior. El Bono escolar es una retribución y un estímulo para el docente que se esfuerza en lograr resultados favorables en el aprendizaje de los estudiantes. En caso de la UGEL 02 la I. E. 3048 Santiago Antúnez de Mayolo del distrito de Independencia, fue una de las escuelas que ha recibido este reconocimiento, el certificado de Bono Escuela 2016, tras lograr un buen desempeño durante el 2015 y por el logro obtenido en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) 2015 a los estudiantes del segundo grado de secundaria, en las área de Matemática y Comunicación.

Con respecto al Concurso de Buenas Prácticas Docentes, organizado por el Ministerio de Educación cinco instituciones educativas de la jurisdicción de la

UGEL 02 ocuparon los primeros puestos en diferentes subcategorías del V Concurso Nacional.

La directora de la UGEL 02, Doris Melgarejo Herrera, felicitó a los docentes y directivos de las instituciones educativas ganadoras por aprobar las diversas evaluaciones del concurso y demostrar creatividad y esfuerzo en las siguientes prácticas:

- “Aprendo jugando en mi casita de plantas con mis macetextos” de la I. E. 320 “Señor de los Milagros”
- “Sembrando valores con el ajedrez: juego, aprendo y me divierto” de la I. E. 342 “María y Jesús”
- “Yura Yanasu: planta amiga” de la I. E. 0004
- “Los recreos musicales me ayudan a regular mi comportamiento” de la I. E. 0004
- “Cuerpitos libres, cuerpitos felices” de la I. E. 338 “Manitos creativas”
- “Unidos familia escolar, del hogar y comunal desarrollan mi liderazgo” de las I. E. 022 “Semillitas del Futuro”

En estas prácticas participaron las subcategorías enfocadas en el desarrollo de competencias comunicativas, matemáticas, psicomotrices, de desarrollo personal y en relaciones ‘Escuela-Comunidad’, con el propósito de mejorar la calidad educativa en sus escuelas y los logros de aprendizaje en sus estudiantes.

Lo que dicen los directores

- La meritocracia debe ser para todos, comenzando por el Ministerio, donde solo existen los cargos de confianza, cuando en el magisterio tenemos docentes mucho más preparados y conocedores de la realidad, pero lastimosamente no tienen la vara de los que están ahí.
- El Minedu debe generar condiciones tanto legales y presupuestales que permita a la DRELM y la UGEL desarrollar, monitorear y evaluar los programas de formación de docentes en servicio.
- Se debe dar cumplimiento a todos los procesos normados en la Ley de Reforma Magisterial, hay varias propuestas muy interesantes en la ley que aún no son implementadas.

- Se debe implementar al menos dos procesos y convocatorias excepcionales para permitir el ascenso de escala a los docentes en la Carrera Pública Magisterial.
- Brindar incentivos económicos a los docentes fortaleza y directivos destacados de los diferentes niveles, formas y modalidades del sistema educativo.
- Establecer alianzas con las diferentes instituciones acreditadas por el MINEDU para brindar talleres y capacitaciones a docentes y directivos en general.

3.2 Categoría 2: Calidad de Aprendizajes.

3.2.1 Observación documental

Implementación del nuevo Currículo Nacional

El currículo es la herramienta pedagógica que contribuye a precisar el qué se aprende y cómo se aprende (Minedu, 2014). Por ello a través de la R.M. N° 199-2015-MINEDU se ha modificado el Diseño Curricular Nacional (DCN) de la Educación Básica Regular estructurándose en seis áreas curriculares, con el propósito de ofrecer un panorama más claro, orientador y centrado en el desarrollo de competencias; así como resaltar el carácter longitudinal de las competencias y capacidades que se proyecta lograr desde el nivel inicial hasta la secundaria. Además, se propone indicadores de desempeño y la evaluación del logro de las competencias en toda la educación básica regular.

Implementación del programa de soporte pedagógico en primaria.

Desde el año 2012 hasta mediados del 2014 en Lima Metropolitana se viene implementado una estrategia de mejoramiento de aprendizajes en inicial y primaria (énfasis III ciclo) basado en el asesoramiento pedagógico del docente en aula, en la identificación y promoción de colegios de inicial con buenas prácticas y en la identificación de docentes fortaleza de inicial y de primaria, quienes desde su liderazgo pedagógico conducían grupos de interaprendizaje y promovían círculos de mejora continua. Asimismo, esta estrategia fue complementada con una intervención en gestión escolar que

plateaba el acompañamiento a los directores a través de las redes educativas, la atención directa a colegios que presentaban problemas en el clima escolar y el bullying; y la promoción de la participación estudiantil a través del Comité Metropolitano de Estudiantes que alberga al conjunto de organizaciones estudiantiles de Lima y desarrolla acciones en favor de la convivencia democrática.

Cada una de estas estrategias han sido fortalecidas, en el caso del asesoramiento a docentes éste ha sido asumido por el Programa Nacional de Soporte pedagógico desde agosto del 2014 y tiene actualmente una cobertura al 100% de docentes de primaria de Lima Metropolitana. En el caso de las estrategia de redes educativas, gestión y convivencia escolar, éstas se vienen consolidando desde la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana.

Implementacion del modelo de Jornada Escolar Completa en la secundaria.

En el caso de secundaria, desde el año 2015, la Jornada Escolar Completa (JEC) se ha implementado en la Educación Secundaria a nivel nacional con el objetivo principal de garantizar los aprendizajes de los estudiantes, brindando el espacio y tiempo apropiados, con 45 horas pedagógicas semanales (10 horas más que la jornada escolar simple). Se desarrolla a través de la metodología de aulas funcionales donde los estudiantes desarrollan las competencias previstas tanto a nivel cognitivo como personal. La JEC ha previsto la contratación de un psicólogo y un equipo de tutoría en cada IIEE para acompañar mejor a los estudiantes en su desarrollo personal y trabajar las relaciones entre ellos y mejorar la convivencia escolar. La JEC ha supuesto un reordenamiento del servicio educativo, para ello, los coordinadores pedagógicos tienen la responsabilidad de acompañar a los docentes según su especialidad, asimismo se intensifica el uso de las TIC y el uso de un software especializado para aprender el inglés, lo cual marca la diferencia de la jornada escolar completa.

Algunos de los desafíos que JEC tiene: 1) preparar y capacitar a los docentes para que formen parte de esta propuesta, 2) informar y sensibilizar a los padres y madres de familia sobre los beneficios de esta propuesta para la educación de sus hijos, es decir, estar mejor preparados y acceder a mayores oportunidades cuando concluyan la secundaria, 3) implementar las aulas necesarias de acuerdo a las áreas curriculares y a la demanda educativa.

Plan de Fortalecimiento de la Educación Física

El Plan Nacional de Fortalecimiento de la Educación Física y Deporte Escolar amplía dos horas de clase de educación física en educación primaria y secundaria con profesores especializados y haciendo uso de la infraestructura deportiva escolar. El año 2014 atendió a 127 IIEE (con 62 475 estudiantes) y el año 2015 se amplió la cobertura a 208 IIEE (con 190 832 estudiantes). Esta política de revalorar la educación física implica la formalización y especialización de nuevos profesores de educación física así como incorporar nueva infraestructura en instituciones educativas y poder utilizar la que administran los gobiernos locales. Esta política se creó y formalizó mediante la Resolución Viceministerial N° 096-2015-MINEDU que aprueba la Norma Técnica “Normas para la Ejecución del Plan Nacional de Fortalecimiento de la Educación Física y el Deporte Escolar” lo mismo que en el año 2016 se puso fin mediante RSG N° 021-2016-MINEDU.

Intervenciones de alimentación escolar, aprende saludable.

Aprende Saludable es una iniciativa intersectorial en la que participan los Ministerios de Educación, Salud y Desarrollo e Inclusión Social que ofrece a las y los estudiantes Educación, Alimentación y Salud. La UGEL 02 conjuntamente con los especialistas y los directores de las IIEE se suman a esta iniciativa programando actividades de Prevención en Salud Escolar en coordinación con responsables del MINSA. – en los cuatro distritos de su jurisdicción como San Martín, Los Olivos, Independencia y el Rímac,

con la participación del 100% de directores programados. El objetivo contribuir con la mejora de competencias y capacidades de los docentes de las diferentes instancias a través de diferentes actividades como:

Talleres de educación alimentaria orientados a la capacitación sensibilización y promoción sobre los beneficios e importancia del consumo de productos hidrobiológicos., fomentando una cultura alimenticia saludable.

Estrategia de inmunizaciones, Estrategia Sanitaria de Alimentación y nutrición saludable, Salud Ocular, Salud Bucal, Saneamiento Escolar, Vacuna VPH, campañas de desparasitación.

Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma con Buenas Prácticas de Manipulación (BPM), para que puedan brindar el servicio alimentario de manera inocua a los escolares.

Quioscos Escolares, con la capacitación y sensibilización dirigida a manipuladores de quioscos escolares de la jurisdicción de la UGEL02 que ha permitido poner en práctica los conocimientos esenciales de prevención de las enfermedades causadas por el mal manejo de los alimentos en todas las etapas de la elaboración de alimentos, no solo ayudará a los manipuladores a evitar las enfermedades, lo más importante son las buenas prácticas que deberían ser entendidas como medidas preventivas de aplicación simple habitual con el objetivo poner en práctica la prevención en: vestimenta adecuada, gorra, delantal, y/o guardapolvo blanco de preferencia) actitudes responsables en reglas básicas de higiene personal, y hábitos higiénicos, condiciones del espacio, donde se preparan los alimentos, manejo higiénico del proceso de elaboración de alimentos, condiciones para el almacenamiento, de las materias primas, y fechas de vencimiento.

Reportes de resultados estadísticos.

Resultados regional (DRELM) según niveles de logro a través de los años.
2o grado de primaria Matemática ECE 2007-2016

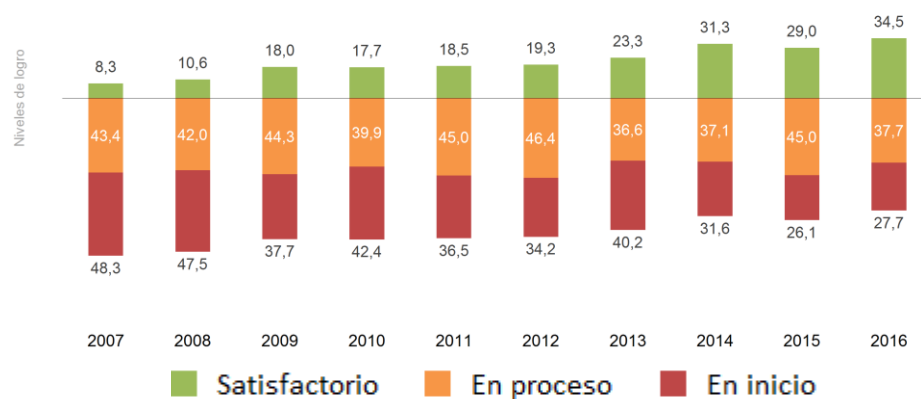


Figura 1. Avance significativo del resultado de aprendizaje a nivel de la DRELM tomando como punto de partida el año 2007.

Fuente: Unidad de Medición de Calidad UMC

IIEE públicos versus IIEE de gestión privada

En noviembre del 2015, se aplicó por primera vez la ECE (Evaluación Censal de Estudiantes) a los estudiantes de 2° de secundaria, en la cual el 15,7% alumnos de las IIEE públicas se ubicaron en el nivel Satisfactorio de Lectura, frente al 32,4% de alumnos de IIEE de gestión privada; mientras que en Matemática, el 8% de alumnos de instituciones públicas alcanzaron el Nivel Satisfactorio, en comparación con el 21,2% de los alumnos de instituciones privadas, con los datos se podrán realizar proyecciones a futuro e implementar planes de mejora.

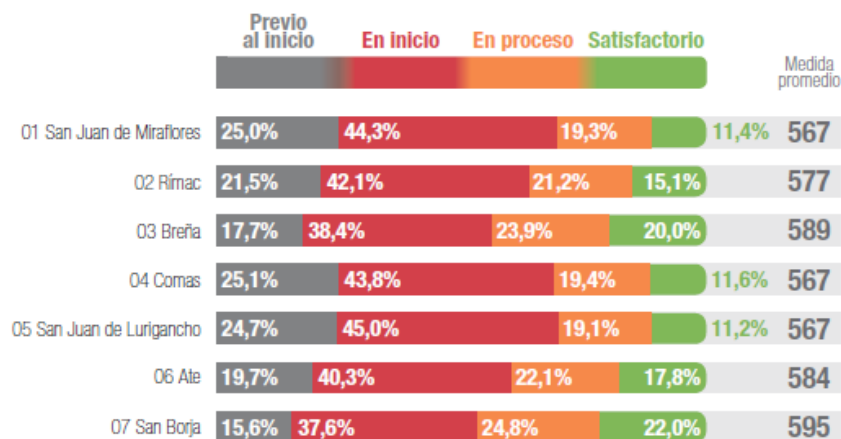


Figura 2. Resultados por UGEL según niveles de logro a través de los años. 2o grado de primaria Matemática ECE 2007-2016.

Fuente: Unidad de Medición de Calidad UMC

Se puede observar que la UGEL 02 muestra un cuarto lugar con respecto a las 7 UGEL DE Lima Metropolitana. Las ugeles que encabezan son la 07 la 03, seguido de la Ugel 06. Proyectando al 2021 la tendencia de logros de aprendizaje en Lima Metropolitana, se estima que el 80% de los estudiantes se ubicarían en el nivel 2 en comprensión lectora y el 60% haría lo mismo en matemática. Lograr avanzar en Matemática constituye el gran reto a nivel de país y como ciudad capital. El 2014, el 35,4% de los estudiantes de las IIEE públicas se ubicaron en el Nivel satisfactorio en matemática, en comparación con el 27,7% de estudiantes de las IIEE privadas. En comprensión lectora, el 58,5% de los estudiantes de las IIEE privadas se ubicaron en el nivel satisfactorio, mientras que el 52,6 % de los estudiantes de las IIEE del sector estatal se ubicaron en este nivel.

3.2.2 Observación directa

Se puede afirmar que en calidad educativa se esta superando a la educacion privada. Evidentemente se cae el mito que la educacion privada es mucho mejor que la publica. En cuanto a la UGEL 02, Los tres mejores colegios que destacan incluso fueron premiados por sus logros en aprendizaje fueron:

- I.E. 3094-I William Fullbright

(Con mayor logro en la E.C.E. en Matemáticas)

- I.E. 3038 PATRICIA CARMEN GUZMÁN

(Con mayor logro en la E.C.E. en Comunicación)

- CEBE Ricardo Bentín

(Con mayor logro)

Es imprescindible señalar que una de las principales brechas de aprendizajes en Lima Metropolitana se evidenciaba entre la educación pública y la privada. Se ha considerado durante mucho tiempo que la educación privada es de mejor calidad que la educación pública. Sin embargo, no todos los servicios educativos privados que se ofrece actualmente, son de buena calidad. Por otro lado, la educación pública ha evidenciado notables avances en los últimos

años, superando en algunos casos a la educación privada en logros de aprendizaje.

3.2.3 Lo que dicen los directores

- Que el VMGP del Minedu apruebe y publique el Diseño Curricular Nacional juntamente con los lineamientos de diversificación y evaluación.
- Que la Alta Dirección del Minedu reconoce la urgente necesidad de gestionar un currículo diversificado y contextualizado para Lima Metropolitana de acuerdo a nuestra realidad.
- Que se garantice una educación Inclusiva ligado a los niños con necesidades educativas especiales, talento y superdotación tomando en cuenta nuestra realidad y carga docente y que haya una política de apoyo a las IIEE garantizando la capacidad técnica de los docentes y directivos de las instituciones educativas que participen en este proceso.
- Constituir un espacio de red local de docentes y directivos según sus necesidades identificadas.
- El MINEDU apoye presupuestal y normativamente al Sistema de Monitoreo y la Gestión por redes territoriales que actualmente viene desarrollado la DRELM y la UGEL.
- Que se oficialice desde el MINEDU las funciones de las redes educativas urbanas como una política de gestión educativa descentralizada y que se otorgue autonomía y poder a los miembros de las redes.

3.3 Gestión eficaz del sistema escolar.

Comprende la gestión de la IE, gestión por procesos orientado a resultados y servicios educativos optimizados.

3.3.1 Observación documental.

Compromisos de gestión escolar

En los últimos años, se ha promovido e instalado como una buena práctica los compromisos de gestión escolar que debe alcanzar toda IIEE. Esta se oficializa mediante la RM N° 627-2016-minedu - Norma de inicio del Año

Escolar 2017. Asimismo, se viene promoviendo la autonomía y el liderazgo pedagógico de los directores y se reconoce el buen desempeño del personal (directivo, administrativo y docente) que trabaja en las IIEE.

La gestión escolar institucional debe desarrollarse promoviendo que cada IE cuente con los instrumentos que la normativa establece, como por ejemplo el Proyecto Educativo Institucional (PEI), donde se considere el Proyecto Curricular del Centro (PCC) el reglamento interno y Plan Anual de trabajo. Todos ellos generados en espacios consensuados y con la participación de la comunidad educativa y para que otro se dé aquí se requieren por lo menos 137 asesores en gestión y convivencia trabajando en redes junto con las IIEE. Otro aspecto importante de la Gestión Escolar son los directivos. En Lima Metropolitana, el 2014, hubo un total de 11 678 directores, de los cuales el 65,86% pertenece a IIEE privadas y el 34,14%, a IIEE públicas. Asimismo, en el gráfico 02, se observa que solo el 19,5% son directores por encargatura, es decir, son aquellos directores que ocupan de manera momentánea cargos directivos vacantes. Las IIEE de las UGEL 1 y 4, son las que tienen un mayor porcentaje de directores bajo esta modalidad con 23% y 20,95%, respectivamente.

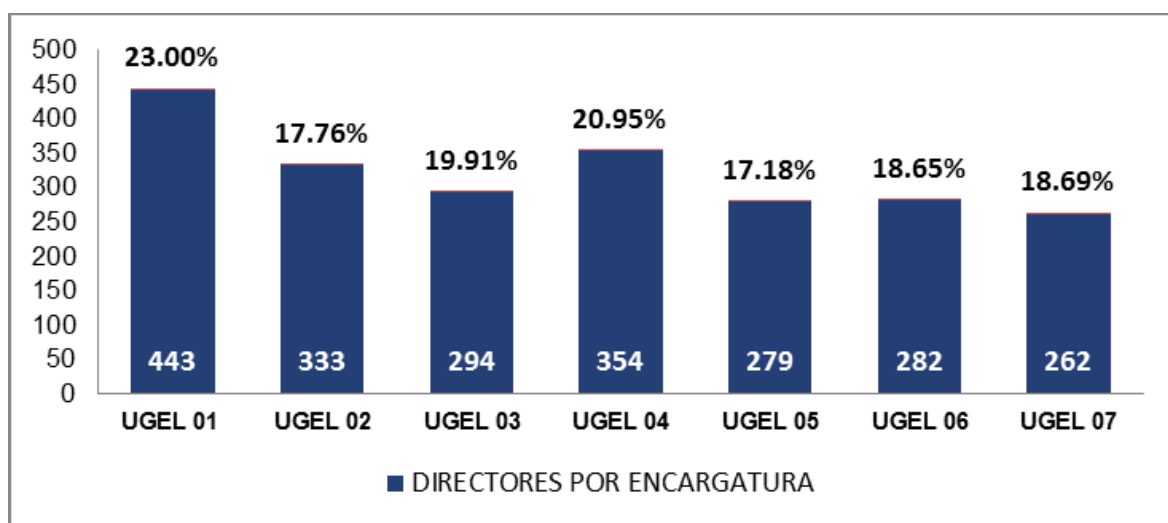


Figura 3. Lima Metropolitana Directores Por Encargatura.

Fuente: Ministerio de Educación – Unidad de Estadística Educativa.

Personal no docente de soporte administrativo en cada IIEE

Otro de los indicadores que grafica la debilidad institucional es la cantidad de personas de soporte administrativo en cada IIEE: 12 570 trabajadores no

docentes dan soporte a 5476 IIEE de gestión pública²⁸; es decir, en promedio cada IE cuenta con dos trabajadores no docentes, resultando este número insuficiente para atender tal cantidad de instituciones.

Esta insuficiencia de personal administrativo (secretarías, auxiliares, personal de limpieza, psicólogos y trabajadores sociales) repercute en la calidad del servicio pedagógico, ya que en muchos casos el director y los docentes deben hacerse cargo de estas labores administrativas en lugar de dedicarlas a funciones pedagógicas.

Gestión Institucional DRELM - UGEL

Los instrumentos de gestión del Minedu que tienen alcance también para la DRELM y las siete UGEL son los siguientes: (i) Cuadro de Asignación de Personal (CAP), que sigue vigente mediante Resolución Suprema, pero no ha sido modificado ni actualizado desde el 2001 (ii) Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), que aún está pendiente de aprobación por el MINEDU.

Asimismo, existen otros documentos de gestión que son aprobados por cada unidad ejecutora (DRELM y UGEL). Primero, el Plan Anual de Contrataciones (PAC), que cuenta con Resolución Directoral para cada instancia de gestión educativa descentralizada. Segundo, el Manual de Procedimientos (MAPRO), documento aprobado por Resolución Directoral y que, actualmente, cada UGEL cuenta con el suyo. Tercero, el Plan Operativo Anual (POA) es un instrumento de gestión de responsabilidad de cada unidad ejecutora, por lo que la fecha de aprobación y actualización de estos instrumentos varía de una instancia a otra (ver cuadro).

La DRELM y las siete UGEL desde abril del 2015 cuentan con el Manual de Operaciones (MOP), aprobado mediante Resolución Ministerial. Este documento rige tanto para la DRELM como para las siete UGEL por ubicarse dentro de su estructura orgánica y funcional. Este procesos de reestructuración tiene pendiente la aprobación de un nuevo CAP que responda a las exigencias del número de personal y los perfiles que se requiere, para implementar una gestión por resultados centrado en el desarrollo de las personas y en el fortalecimiento de la institución educativa.

| INSTRUMENTOS DE GESTIÓN | FUENTE | NIVEL DE ALCANCE | MES Y AÑO DE APROBACIÓN / ACTUALIZACIÓN | | | | | | | |
|--|----------|------------------------|---|---------|---------|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| | | | UGEL 01 | UGEL 02 | UGEL 03 | UGEL 04 | UGEL 05 | UGEL 06 | UGEL 07 | DRELM |
| MOP | RM | DRELM Y UGEL | 04.2015 | 04.2015 | 04.2015 | 04.2015 | 04.2015 | 04.2015 | 04.2015 | 04.2015 |
| CAP | RS | MINEDU DRELM Y UGEL | 10.2001 | 10.2001 | 10.2001 | 10.2001 | 10.2001 | 10.2001 | 10.2001 | 10.2001 |
| PAC | RD | DRELM Y UGEL | 05.2015 | 01.2015 | 01.2015 | 05.2015 | 05.2015 | 04.2015 | 01.2015 | 05.2015 |
| MAPRO | RD | MINEDU DRELM Y UGEL | 05.2015 | 12.2014 | 12.2014 | 12.2014 | 01.2015 | 01.2015 | 01.2015 | 01.2015 |
| TUPA | RM | MINEDU DRELM Y UGEL | Pendiente de aprobación MINEDU. | | | | | | | |
| PLAN DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES | RM RD | MINEDU DRELM Y UGEL | En construcción. | | | | | | | |
| POA | RD | DRELM Y UGEL | 04.2015 | 02.2015 | 01.2015 | No hay aprobación del POA por RD. | 05.2015 | 03.2015 | 12.2014 | 04.2015 |

Figura 4. Instrumentos De Gestión En La Drelm Y Las 07 Ugel.

Fuente: Informe de Línea Base de las intervenciones en modernización de la DRE y las UGEL de Lima Metropolitana-DAGED 2015.

Condiciones de operación: atención al usuario, simplificación administrativa e infraestructura tecnológica.

Desde el 2014, se viene implementando las condiciones de operación en la DRELM y las siete UGEL para mejorar sus servicios. Para mejorar la atención del usuario en la DRELM y las siete UGEL se dispone de ventanillas de trámite documentario, módulos de atención al usuario, módulos defensoriales y módulos del Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE), que brinda cada uno atención diferenciada según los requerimientos de los usuarios.

Con relación a las ventanillas de trámite documentario, tanto en la DRELM como en las siete UGEL se ha ampliado la capacidad de atención al usuario, ya que al 2015 se han implementado un total de 66 ventanillas de atención (triplicando la capacidad existente en el 2013). Asimismo, en el 2014 se implementaron dos módulos defensoriales y de orientación al usuario en cada una de las UGEL y la DRELM, que no existían en el año 2013. Respecto a los módulos del SIAGIE, se ha triplicado la capacidad de atención en las UGEL con respecto al 2014, ya que actualmente en cada UGEL existen como mínimo cuatro especialistas que atienden las solicitudes de los usuarios.

Entre el 2014 y el 2015, se ha identificado como usuarios: alumnos, ex alumnos,

docentes activos, docentes cesantes, administrativos de IIEE, administrativos DRELM y UGEL, directores de IIEE, padres de familia y otros. Entre los usuarios que asisten frecuentemente a la DRELM resaltan los docentes activos (29,6%), administrativos de IIEE (21,1%) y alumnos o ex alumnos (19,7%); y en las UGEL, los docentes activos (61,8%), administrativos de IIEE (14,5%) y directores de IIEE (9,7%).

| DRELM / UGEL | VENTANILLAS TRÁMITE DOCUMENTARIO | | MÓDULOS* | | ESPECIALISTAS SIAGIE | |
|----------------------------------|-------------------------------------|-----------|-----------------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------|
| | 2013 | 2015 | 2014 ORIENTACIÓN AL USUARIO | 2015 DEFENSORIALES | 2014** | 2015 |
| DRELM | 2 | 11 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| UGEL 01 - SAN JUAN DE MIRAFLORES | 3 | 5 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| UGEL 02 - RIMAC | 2 | 11 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| UGEL 03 - CERCADO | 2 | 14 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| UGEL 04 - COMAS | 3 | 5 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| UGEL 05 - SAN JUAN DE LURIGANCHO | 3 | 5 | 2 | 2 | 1 | 5 |
| UGEL 06 - ATE | 2 | 7 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| UGEL 07 - SAN BORJA | 2 | 8 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| TOTAL | 19 | 66 | 16 | 16 | 7 | 29 |

Nota:
 *En ambos casos, la Línea Base en el año 2013 era cero (0). Los años consignados corresponden al año de implementación de ambos tipos de módulos.
 **Cada UGEL contaba solo con un especialista, quien cumplía un rol de intermediario entre las consultas de los usuarios y el MINEDU, no los atendía directamente.

Figura 5. Atención al usuario, simplificación administrativa en la Drelm y las 07 Ugel.
 Fuente: Informe de Línea Base de las intervenciones en modernización de la DRE y las UGEL de Lima Metropolitana-DAGED 2015. Elaboración por DAGED

Por tanto, mientras en las UGEL hay una gran demanda de atención fundamentalmente de los docentes activos, en la DRELM además de los docentes activos hay presencia de otros actores como administrativos de IIEE y alumnos o ex alumnos.

| | DRELM | | UGEL | | TOTAL | |
|-----------------------------|-----------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|
| | N | % | N | % | N | % |
| ALUMNO | 3 | 4,20% | 0 | 0,00% | 3 | 0,70% |
| EX - ALUMNO | 11 | 15,50% | 4 | 1,10% | 15 | 3,60% |
| DOCENTE ACTIVO | 21 | 29,60% | 217 | 61,80% | 238 | 56,40% |
| DOCENTE CESANTE | 0 | 0,00% | 30 | 8,50% | 30 | 7,10% |
| ADMINISTRATIVO IIEE | 15 | 21,10% | 51 | 14,50% | 66 | 15,60% |
| ADMINISTRATIVO UGEL / DRELM | 2 | 2,80% | 6 | 1,70% | 8 | 1,90% |
| DIRECTOR IIEE | 3 | 4,20% | 34 | 9,70% | 37 | 8,80% |
| PADRE DE FAMILIA | 9 | 12,70% | 8 | 2,30% | 17 | 4,00% |
| OTRO | 7 | 9,90% | 1 | 0,30% | 8 | 1,90% |
| TOTAL | 71 | 100,00% | 351 | 100,00% | 422 | 100,00% |

Figura 6. Tipos De Usuarios En La Drelm y las 07 Ugel
 Fuente: Informe de Línea Base de las intervenciones en modernización de la DRE y las UGEL de Lima Metropolitana (2015).

Finalmente, como se ha venido señalando, uno de los problemas más álgidos en la DRELM y las siete UGEL, es el tiempo de resolución de los trámites. Para esto, se requiere conocer no solo el tiempo promedio (días) de resolución de cada trámite, sino también el porcentaje de resolución de los mismos. Por ello, se han priorizado resolver en el corto plazo los trámites más requeridos:

- Informe escalafonario.
- Actas y nóminas.
- Visación de certificado de estudios.
- Pagos.
- Licencia.
- Consolidado de asistencia.

Los seis tipos de trámites priorizados representan aproximadamente el 34% del total de trámites ingresados en el periodo. Para ser eficientes en la resolución de estos trámites se requiere contar con protocolos claros, ordenamiento de la información e informatización.

Al 2021, lo que se pretende es que el 100% de los procedimientos TUPA tenga niveles de uniformización que permita avanzar en la virtualización de los procedimientos.

3.3.2 Observación directa

Percepción de la modernización de los sistemas de atención y el trámite documentario en la sede de la UGEL 02.

La primera percepción como cualquier usuario en general es la nueva imagen que a simple vista la UGEL 02 muestra, un cambio muy notorio, esto es los sistemas de atención y el trámite documentario.

Antiguamente, muchos usuarios, docentes y directivos, ingresaban a la sede de la Ugel a tratar directamente con los especialistas y autoridades, hoy esa práctica se ha restringido, se observa que efectivamente se ha implementado una plataforma de atención y orientación al usuario, hoy vemos que toda consulta se da directamente a través de los orientadores ubicados estratégicamente en los módulos, los usuarios antes se acercan a recabar un ticket de atención el cual sirve para ubicarse en los asientos de espera hasta ser llamado a su turno.

Muchas veces todo cambio trae resistencia, muchos usuarios tenían sus

preferencias en cuanto a la atención, incluso los directores de las IIEE tienen limitado su ingreso a la UGEL 02, el horario para ellos es los lunes, miércoles y viernes a partir de las 2 pm. Esta restricción hace que los directores se puedan dedicar más tiempo en sus respectivas instituciones educativas y evitar que con la excusa de estar en las Ugeles las escuelas se encontraban sin los directivos.

Percepción del nuevo Organigrama Estructural Unidad De Gestión Educativa y el nuevo Cuadro Orgánico de Cargos Unidad de Gestión Educativa Local N° 02.

Con la implementación de la RM N° 215-2015, se reformó toda la estructura organizacional y los nuevos cargos e incorporación de nuevos puestos y especialistas con funciones más especializadas. Las oficinas que tradicionalmente eran muy conocidas hoy tienen nuevo rostro y diferente función, asimismo los especialistas que eran de entero conocimiento para los directivos y usuarios en general hoy son totalmente diferentes, ya no son los mismos especialistas de antes que atendían por tal o cual requerimiento, incluso, los nombres de las oficinas y especialistas son muy diferentes. En cuanto a los puestos de jefaturas son cubiertas por los Gerentes Públicos enviados por Servir quienes fueron seleccionados meticulosamente en convocatorias públicas. Los Gerentes Públicos asumen las principales jefaturas como son el Área de Planificación y Presupuesto, el área de recursos Humanos y el Área de asesoría Jurídica.

Percepción de la participación del Área de Supervisión y Gestión del Servicio Educativo ASGESE

Otro de los cambios con la aplicación de la RM N° 215-2015 con fecha 01 de abril, como uno de las innovaciones en la modernización de la DRELM y las UGEL de Lima Metropolitana es la creación e implementación del Área de Supervisión y Gestión del Servicio Educativo de ASGESE señalada en el Artículo 52 y 53 donde señala, las funciones como órgano de línea en supervisar el servicio educativo tanto de las instituciones públicas y privadas, esta área se encarga de la creación funcionamiento de las IIEE, ve el soporte de violencia escolar, soporte en cuanto a la APAFA, CONEI, ve el registro de matrícula de los estudiantes (SIAGIE), ve los temas de mantenimiento e infraestructura(Wasichay), el área de ASGESE ha

adquirido notoriedad en las IIEE por estar ligado directamente en el campo, esta área se encarga además de liderar las Redes Educativas.

Percepción de la Implementación de Equipo Pedagógico Territorial.

Se ha organizado, optimizado y dinamizado el uso de los recursos humanos, a través de una estrategia desconcentrada a través de los Equipo Pedagógico Territorial (EPT) quienes acompañan al director y también orienta a los docentes, incluso en las sesiones de aula.

Percepción del fortalecimiento de las redes educativas de la UGEL 02.

Las redes Educativas constituyen una estrategia muy positiva para liderar las instituciones educativas, en la UGEL 02 están constituidos 21 redes los cuales están integrados por los directores de los colegios agrupados según su geografía y radio de influencia. Asimismo, a través de las redes educativas se fortalece la capacidad de gestión pedagógica de las instituciones que pertenecen a su red, se promueve espacios y mecanismos de participación intercambio de buenas prácticas pedagógicas y de formación entre pares y colaboración entre instituciones educativas que forman parte de su red.

Las Redes Educativas están organizadas por un Coordinador de red, un secretario y un vocal reconocidas con RD-UGEL, el coordinador de red participa en directorios ordinarios de una vez al mes y extraordinarios convocados por la Dirección de la UGEL, a su vez son responsables de coordinar, asesorar e informar de manera fluida a las Instituciones Educativas de su red en coordinación con los especialistas responsables de Red y el Equipo Pedagógico Territorial

A) Base normativa:

- Resolución Directoral Regional N° 005342 – 2015 – DREL “Orientaciones para la mejora de la gestión pedagógica territorial a través de las Redes Educativas en Lima”
- Resolución Director UGEL 02 N° 005766 Reconocer las Redes Educativas de la UGEL 02.
- B) De los coordinadores de Red
- Elaborar y actualizar el directorio de directores y subdirectores de las II.EE de su red

- Elaborar el padrón de firmas y sellos de los responsables de la recepción de materiales educativos de su red.
- Formular e implementar los planes de trabajo de las Redes Educativas con la aprobación del Área de supervisión y Gestión del Servicio educativa (ASGESE)
- Promover, identificar, sistematizar y difundir buenas prácticas e innovaciones pedagógicas.
- Conformar las comisiones de trabajo a nivel de red para el buen desarrollo del año escolar 2018
- Revisar funciones escritas en la base normativa

Reuniones de coordinación de RED en el ámbito de la UGEL 02

Se han desarrollado 12 reuniones ordinarias según el planificador y 3 extraordinarias por la emergencia y la suspensión de clases con las siguientes coordinaciones:

- Buen Inicio del año Escolar 2017 con la finalidad de realizar trabajos coordinados con la participación de los directores y aliados.
- Articulación con las instituciones aliadas como La Red de Salud de Túpac Amaru y Rímac, Municipalidades de los cuatros distritos de la jurisdicción, comisarías entre otros.
- Distribución de materiales educativos
- Reinicio de clases después de la suspensión y
- Recuperación de clases
- Implementación del PAT
- Proyectos de Innovación de redes educativas
- Presentación de los resultados ECE 2016 en donde los resultados fueron los siguientes: En Educación primaria y secundaria la IE privada está mejor que la IE pública, tanto en matemática como comprensión lectora.
- Se estableció presentar un Plan de Mejora para superar los resultados de la ECE.
- Se comunicó diversas acciones que la UGEL 02 viene realizando en relación a la distribución de materiales educativos, sobre la calendarización de las escuelas, los talleres de fortalecimiento que se realizarán en las

distintas GIAS de REDES, entre otros.

- La reunión de coordinación del mes de mayo se incluyó con la actividad de la DRELM con la participación en el encuentro de redes, la red 16 y 18 participaron en la actividad presentando las buenas prácticas de las II.EE
- Los Resultados cinco de los compromisos de Gestión Escolar con los siguientes resultados:
- En Inicial: Las 163 IE del nivel Inicial logran un nivel de avance del 86.90% en los Compromisos de Gestión Escolar 2017, superando el promedio regional.
- En primaria: Los CGE 2017 se ha desarrollado en un 86.84% en las 143 IE monitoreadas, aunque el nivel de avance está por debajo del promedio regional (87.32%).
- En secundaria: El nivel de avance de los CGE está en un 88.27%.
- Se explicó a las coordinadores de redes sobre la RM N° 321-2017-MINEDU que promueve escritorios limpios en las II.EE.
- Plan de recuperación de clases
- Se desarrolló un taller de fortalecimiento sobre la funcionalidad y estrategias de las redes educativas.
- Alcances para el Informe de Gestión anual y el inicio del año escolar 2018
- Balance de actividades en las redes educativas 2017

Reuniones de coordinación de RED

Se han desarrollado 12 reuniones ordinarias según el planificador y 3 extraordinarias por la emergencia y la suspensión de clases con las siguientes coordinaciones:

- Buen Inicio del año Escolar 2017 con la finalidad de realizar trabajos coordinados con la participación de los directores y aliados.
- Articulación con las instituciones aliadas como La Red de Salud de Túpac Amaru y Rímac, Municipalidades de los cuatros distritos de la jurisdicción, comisarías entre otros.
- Distribución de materiales educativos
- Reinicio de clases después de la suspensión y
- Recuperación de clases

- Implementación del PAT
- Proyectos de Innovación de redes educativas
- Presentación de los resultados ECE 2016 en donde los resultados fueron los siguientes: En Educación primaria y secundaria la IE privada está mejor que la IE pública, tanto en matemática como comprensión lectora.
- Se estableció presentar un Plan de Mejora para superar los resultados de la ECE.
- Se comunicó diversas acciones que la UGEL 02 viene realizando en relación a la entrega de materiales educativos, sobre la calendarización de las escuelas, los talleres de fortalecimiento que se realizarán en las distintas GIAS de REDES, entre otros.
- La reunión de coordinación del mes de mayo se incluyó con la actividad de la DRELM con la participación en el encuentro de redes, la red 16 y 18 participaron en la actividad presentando las buenas prácticas de las II.EE
- Los Resultados cinco de los compromisos de Gestión Escolar con los siguientes resultados:
 - En Inicial: Las 163 IE del nivel Inicial logran un nivel de avance del 86.90% en los Compromisos de Gestión Escolar 2017, superando el promedio regional.
 - En primaria: Los CGE 2017 se ha desarrollado en un 86.84% en las 143 IE monitoreadas, aunque el nivel de avance está por debajo del promedio regional (87.32%).
 - En secundaria: El nivel de avance de los CGE está en un 88.27%.
 - Se explicó a los coordinadores de redes sobre la RM N° 321-2017-MINEDU que promueve escritorios limpios en las II.EE.
 - Plan de recuperación de clases
 - Se desarrolló un taller de fortalecimiento sobre la funcionalidad y estrategias de las redes educativas.
 - Alcances para el Informe de Gestión anual y el inicio del año escolar 2018
 - Balance de actividades en las redes educativas 2017

Las redes están conformadas por equipos directivos

En la Ugel 02 existen 21 redes todos están compuestas por un equipo de directores de instituciones educativas, estas a su vez son coordinados por un Equipo Pedagógico Territorial enviadas directamente desde la DRELM, denominado los EPT, para fortalecer y asistir a las redes se ha tenido que invertir una cantidad muy significativa del presupuesto público. Los EPT brindan soporte en varios temas de gestión escolar como es la Gestión de Riesgo, mejorar las prácticas pedagógicas, asistencia en la Gestión Escolar y convivencia.

Percepción del fortalecimiento de alianzas.

Se fortalece alianzas con instituciones aliadas que apoyan y coordinan como las municipalidades de: Los Olivos, SMP, Independencia, Rímac, e instituciones públicas: RED SALUD, RENIEC, DEFENSA NACIONAL Y DE GESTIÓN DE RIESGO DE DESASTRE, CALANDRIA, INDECOPI, PROGRAMA A COMER PESCADO, COMISARIA EL MANZANO, DEFENSORÍA DE LIMA NORTE, DIVTER NORTE 2, QALI WARMA, para participar en el Buen Inicio del Año Escolar (BIAE) 2017 y permitir la difusión de los servicios educativos que brinda la educación Pública y que contribuyen en el logro de los aprendizajes.

Percepción de implementación de plataformas virtuales

SIMON En el marco del proceso de modernización se generó el Sistema de Monitoreo (SIMON), 21 convenios con gobiernos locales y se fortaleció la participación en la mancomunidad de Lima Norte para coordinar acciones de apoyo en educación.

La implementación del sistema SIMON ha servido como un soporte fundamental para el seguimiento y evaluación permanente a toda las IIEE de la UGEL 02, este sistema se encuentra centralizado en la DRELM, la UGEL 02 solo es alimentador, la evaluación y seguimiento es realizado por un equipo de supervisores quienes emiten un reporte periódico a las Ugeles haciendo ver las debilidades y fortalezas para una correcta toma de decisiones en mejorar la gestión de la Ugel y por ende con trascendencia a las respectivas instituciones educativas de su jurisdicción.

Otro de los sistemas virtuales es el aplicativo SISEVE, los directivos utilizan esta plataforma para el reporte permanente los casos de violencia y seguir los

protocolos de intervención.

El CHOP es otro sistema Informático de uso muy amigable a través de una plataforma virtual en la página web, que permite actualizar y validar el Presupuesto Analítico del Personal (PAP) de la IIEE y elaborar y aprobar el Cuadro de Distribución de Horas Pedagógicas del nivel secundaria de EBR.

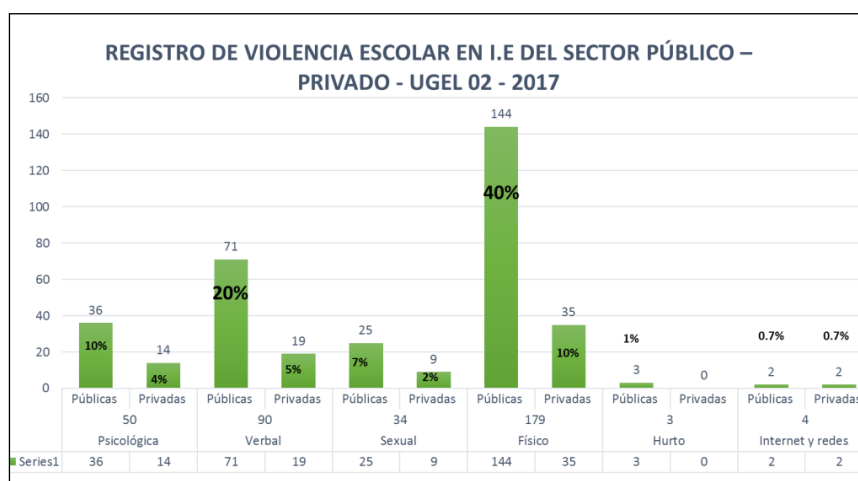
Percepción Convivencia Escolar y tutoría, prevención de violencia y acoso escolar mediante el portal SISEVE

Asimismo, el trabajo es con el aliado, el Ministerio del Interior para la prevención de problemas de pandillaje, drogas y trata de niñas y adolescentes.

Se tiene registrado un total de 264 Comités de Tutoría con Resolución Directoral, se han atendido 63 expedientes hasta el II trimestre del año 2017 relacionado a Violencia escolar, violencia familiar, trabajando articuladamente con los aliados estratégicos como el MIMP, CEM, PNP, FISCALIA, MINEDU, DRELM.

Se realizó el taller de Resiliencia y Resolución de conflictos en el marco de la ley N° 29719 dirigido a 250 directivos de las II.EE públicas. Los temas desarrollaron a través de la metodología de taller en la que se establecieron las casuísticas y resolución de problemas, los mismos que pudieron favorecer la solución de varias dificultades en el manejo de los conflictos.

Se contó con la participación de un quipo de trabajo conformado por el especialista de convivencia escolar del MINEDU, La especialista la especialista de Violencia Familiar, trata de personas, embarazo adolescente del MINMP, la especialista de Tutoría y Orientación Educativa y Convivencia la UGEL 02.



*Figura 7. Resultados de casos de violencia escolar en las II.EE públicas y privadas.
Fuente: Informe de Línea Base de las intervenciones en modernización de la DRE y las UGEL de Lima Metropolitana (2015).*

Según el gráfico del total de 360 casos atendidos sobre violencia escolar se evidencia que en las Instituciones públicas el 79% hay mayor recurrencia en violencia escolar sobre el 21% de las I.E privadas. Estos resultados advierten que se debe mejorar las estrategias de atención y la promoción de la afiliación al Siseve de las instituciones privadas que de las atendidas desconocían los procedimientos y registraron los casos bajo la asistencia del especialista de convivencia de la UGEL.

En las Instituciones educativas públicas por los casos de agresión física del docente hacia el estudiante algunos directivos pusieron a disposición a la UGEL como medida preventiva hecho que debe fortalecerse a través de la asistencia técnica y talleres para evitar denuncias a directivos.

A partir de los casos reportados las instituciones educativas ha incrementado las coordinaciones con aliados estratégicos como el CEM, PNP, FISCALÍA, CENTROS DE SALUD, otros, debido a que se utiliza los protocolos que le orientan paso a paso las acciones que deben realizar en todas las etapas de atención de los casos.

Se incrementado las visitas de acompañamiento que realiza el especialista de Convivencia escolar de la UGEL 02, en la medida que los casos no sean activados a otras etapas de la atención de los casos.



*Figura 8. Implementación de las Tutoría y Orientación Educativa en las I.I.EE.
Fuente: ASGESE UGEL 02.*

Durante el año se realizaron dos asistencias técnicas presencial con los promotores de TOE a las 21 redes de la UGEL 02 para la implementación de la Planificación Tutorial Integral y Plan de Tutoría de aula, contando con una participación de 243 directivos.

Implementación de la TOE a través de videos conferencias sobre las orientaciones para la prevención del consumo de Tabaco y las Modalidades de la Tutoría

Se registraron 264 Comités de Tutoría con Resolución Directoral.

Se Ejecutó Campañas del Buen Trato, Prevención del Consumo de Drogas, Bullying, Trata de personas, Embarazo adolescente. Asimismo, a nivel de estudiantes se capacitó a 1006 alumnos en el Proyecto “Me amas no me amas”

Se desarrolló Talleres de capacitación a los directivos y responsables de convivencia sobre prevención a la Violencia escolar y SiseVe.

Implementación de los programas de intervención focalizada de Prevención para una vida sin drogas, Educación sexual integral, fiscales escolares y participación estudiantil contando con un grupo de escuelas que fueron focalizadas desde el MINEDU.



*Figura 9. Implementación de los programas de intervención focalizada en las IIEE.
Fuente: ASGESE UGEL 02*

Durante el año se participó en las Mesas de Trabajo en los 4 distritos: Rímac, Los Olivos, Independencia, SMP sobre Prevención de la Violencia Familiar, Sexual y ejecutar acciones de intervención, prevención y promoción para la comunidad y las escuelas.

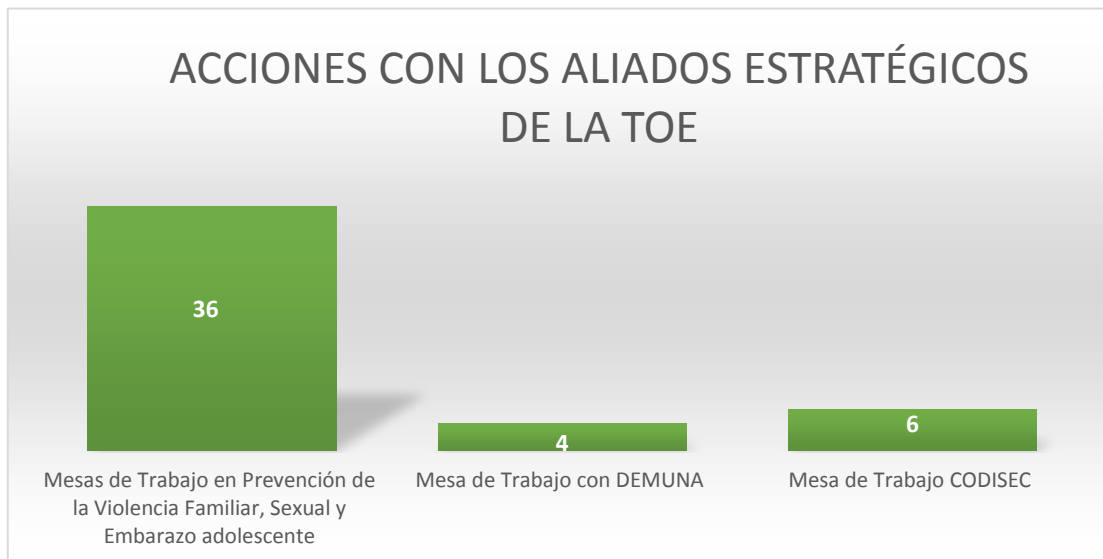


Figura 10. Participación en las Mesas de Trabajo con los aliados estratégicos
Fuente: ASGESE UGEL 02

Se realizó el monitoreo de 115 instituciones educativas para verificar la ejecución de las acciones de la TOE en las escuelas en dos etapas utilizando los aplicativos del MINEDU para el monitoreo de la TOE y contando con la participación de los promotores de TOE para la aplicación de las fichas de monitoreo y la sistematización en los aplicativos del MINEDU:

No entre las principales dificultades fue no contar con un número mayor de promotores para cubrir el 100% de las II.EE, los docentes, coordinadores de TOE en la JER no cuentan con horas para la jornada de reflexión planificadas en las instituciones educativas.

En las II.EE aún no se tiene el hábito de realizar monitoreo de la TOE, no se cuenta con los espacios físicos adecuados para la atención de casos que se presenta

Poca participación de los padres de familia en las actividades que promueve las Instituciones Educativa en favor de sus menores hijos.

Contar con materiales de difusión de la TOE para distribuir y asesorar a las escuelas.

En algunos casos los aliados estratégicos plantean sus propios protocolos generando confusión en la atención de los casos presentados con los estudiantes.

Atención de alertas

Las alertas que se dan de manera urgente son atendidas con inmediatez por los especialistas contar con 79 casos en todo el año puede resultar una cifra pequeña en relación a la cantidad de instituciones educativas públicas y privadas sin embargo se tomará acciones que permitan disminuir para el periodo 2018.

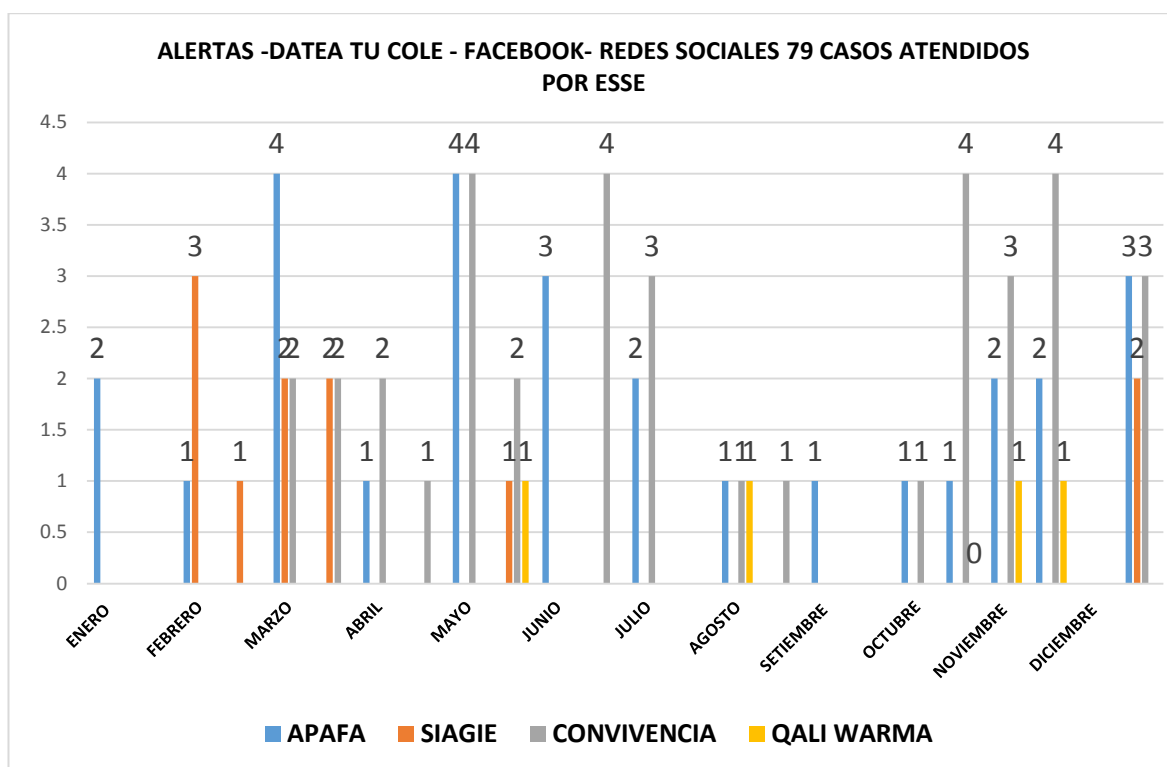


Figura 11. Atención de alertas de las IIEE atendidas en el año 2017.
Fuente: ASGESE UGEL 02

Percepción en el fortalecimiento de la dimensión gestión comunitaria en APAFA y CONEI.

Fortalecimiento a los representantes de padres de familia mediante talleres. A nivel de UGEL 02 se ha desarrollado el taller "Fortalecimiento a la

representación de la asociación de padres de familia” con la participación de un total de 165 padres de familia de los 4 distritos de la jurisdicción de la UGEL 02, con las siguientes temáticas:

- a) Roles y funciones de las APAFAS en el desarrollo educativo de la escuela
- b) Liderazgo, trabajo en equipo y relaciones democráticas en la institución Educativa
- c) Gestión del desarrollo organizacional de las APAFAS

El taller permitió que los padres de familia conocieran las normas y procedimientos de fortalecimiento organizacional de las APAFA, como actores activos en el desarrollo educativo de la escuela, así como de vigilancia, buscando lograr un mayor involucramiento de los padres de familia en una mejor educación y en la mejora de los logros de aprendizaje.

| DISTRITO | TOTAL DE Nº DE IIEE EBR | CONEI RECONOCIDA CON RD | | APAFA REGISTRADA | | ALERTAS ATENDIDAS POR APAFA Y CONEI | | QUEJAS ATENDIDAS CON EXPEDIENTE APAFA-CONEI | |
|----------|-------------------------|-------------------------|-----|------------------|-----|-------------------------------------|-----|---|--------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 2016 | 260 | 78 | 30% | 20 | 8% | | | | |
| 2017 | 260 | 123 | 47% | 93 | 36% | 35 | 13% | 82 | 30.40% |

*Figura 12. Conformación de CONEI y APAFA en las IIEE del año 2017.
Fuente: Reporte ASGESE UGEL 02*

Según el cuadro se evidencia que el año lectivo 2017 se logró reconocer al CONEI con acto resolutivo al 47% de las Instituciones públicas quedando un porcentaje alto de 53% que no se logró debido a que las II.EE no presentaron su documento a pesar de haberse comunicado mediante oficios para su cumplimiento. Se ha logrado incrementar el reconocimiento de los CONEI en un 17% con relación al 2016.

A partir de la Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Años Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. RM N° 627-2016 – MINEDU, se explicita que toda institución debe contar con los órganos consultivos como la APAFA y CONEI de esta manera se está difundiendo a través de las redes y página web de la UGEL 02.

La presentación de la documentación incompleta ha sido uno de los factores

que dificultó su reconocimiento. Asimismo, se ha identificado que los CONEI requieren fortalecimiento frente a sus funciones realizando acciones que no compete generándose queja, denuncia ante la UGEL.

La APAFA EN RELACIÓN CON EL AÑO 2016 se contaba solo con 8%, el presente año se logró incrementar a 93 Asociaciones de Padres de Familia constituyendo un 36% del total de II.EE siendo esta una cifra baja sin embargo el incremento es bastante considerable.

En las II.EE hay mucho por trabajar para que la confianza entre los padres de familia se fortalezca debido a que los precedentes de cobros indebidos, la no rendición de cuentas de las Asociaciones de Padres de Familia ha influido para que los procesos electorales se caigan; otro de los factores es la débil comunicación entre los directores de la II.EE y padres de familia.

Durante el año 2017 la UGEL 02 atendió entre quejas y denuncias 117 las cuáles demandan atención con más de una visita a las II.EE para la verificación y recojo de información que a su demanda tiempo la elaboración de informes con sus respectivos oficios, a esto se suma las actividades de reconocimiento de CONEI y APAFA como UGEL, sin contar las actividades que no corresponden a este tema.

Percepción de la Implementación de Gestión de riesgo,

Se ha logrado identificar un total de 53 Instituciones educativas en situación de riesgo las cuales fueron monitoreadas a las IE en riesgo y que sufrieron la amenaza del desborde los ríos Huaycoloro, Rímac y Chillón.

Se implementó el COE con: Internet con, 01 TV con cable, Cintas de señalización, material de oficina.

Se ha distribuido los chips satelitales entregados por la DRELM en las IIEE cabeceras y su correspondiente manejo adecuado en las siguientes instituciones educativas N°3004 España; N° 0390 - 5 Independencia; Los Jazmines Del Naranjal; Isabel Chimpu Oclo, N° 2003 Libertador Don José De San Martín

Se ha realizado la coordinación con Aliados como Defensa Civil del Rímac,

La municipalidad de San Martín, La municipalidad de los Olivos

Se desarrolló el I y II simulacro Nacional con la participación activa del 90% de las II.EE en el turno mañana, tarde y noche así como el I simulacro Regional con la participación del 70% de II.EE.

Se realizó el taller sobre el uso de teléfonos satelitales distribuyéndose los chips a 7 II.EE.

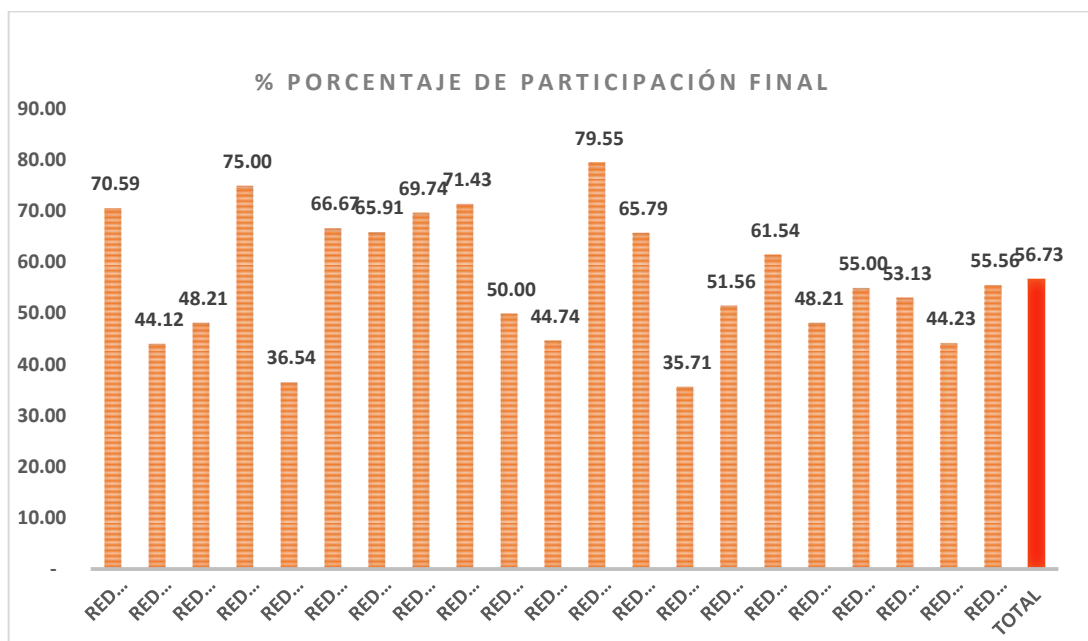


Figura 13. Talleres sobre el uso de teléfonos satelitales distribuyéndose los chips a las IIEE del año 2017.

Fuente: Reporte ASGESE UGEL 02

Percepción de Implementación del SIAGIE

Se realizó la primera jornada informativa de SIAGIE dirigida a directores de Instituciones educativas privadas y públicas. A través del entrenamiento continuo de SIAGIE se brindó Asistencia técnica a 480 directores de IE públicas y privadas en primera jornada lográndose 2382 códigos modulares de Instituciones públicas y privadas que cerraron año escolar 2016

Hay un seguimiento a las instituciones educativas públicas en el registro de estudiantes con NEE a través de llamadas, correos para lograr que todas las II.EE logren registrarse

Se orientó el proceso de rectificación de nóminas de matrícula, nominas adicionales, actas de evaluación y actas de recuperación y corrección de datos de padres de familia.

El 10 % se reporta al MINEDU mediante la mesa de ayuda las inconsistencias y/o dificultades que presentan el sistema y el 90% se da solución en la UGEL 02.

Situación final de estudiantes EBR según reporte SIAGIE al finalizar diciembre 2017.

Según el reporte de la base de datos de SIAGIE se evidencia que en el gráfico la UGEL 02 del 100% de instituciones educativas el 47% se brinda en el servicio público y el 53% en el servicio privado, referente a los estudiantes que se han trasladado a otras instituciones educativas se observa que de las instituciones educativas públicas se trasladan el 14% más que las privadas siendo una cifra que debe reducirse para el presente año, y en cuanto a estudiantes retirados del 100% el 85% de los estudiantes está en las públicas frente a un 15% de las privadas, a pesar que la relación de cifras entre el total de matriculados de 311726 con la de estudiantes retirados de 2523, es un desafío revertir la estadística para ello se debe identificar las causas y motivos que nuestros estudiantes dejen la educación formal.

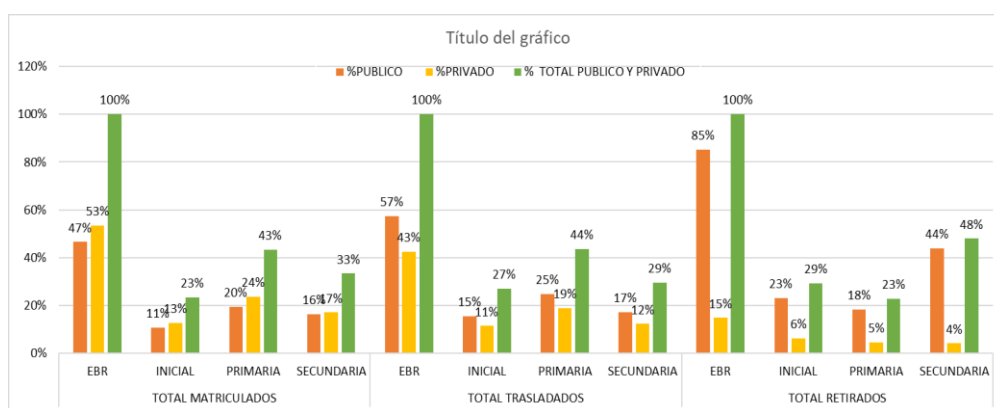


Figura 14. Situación final de estudiantes EBR según reporte SIAGIE al finalizar diciembre 2017.

Fuente: Reporte ASGESE UGEL 02

Percepción de la Distribución de Materiales Educativos de manera oportuna

El Área de Supervisión y Gestión del Servicio Educativo (ASGESE) de la UGEL 02 hace entrega a los directores de las II. EE. públicas de la jurisdicción los materiales educativos señalando que su presencia es indispensable al momento de recibir el material educativo para el inicio del año escolar 2017 de acuerdo con un cronograma y requisitos establecido y publicado en el portal web institucional.

Los directores cumplen minuciosamente los requisitos como:

Firma de los PECOSA (Pedidos de Comprobante de Salida), únicamente por parte del director de la I. E.

Sello de post-firma del director de la I. E.

Personal de apoyo para la verificación de las cantidades de material educativo recibido y consignado en los PECOSA.

El proceso de distribución de material educativo del nivel secundaria se desarrolla en el marco del cumplimiento del Tramo III del Compromiso de Desempeño “Llegada oportuna de material educativo y fungible en las instituciones educativas”.

Los documentos de distribución se realizan en coordinación con el Equipo de Almacén, Equipo de Logística y Área de Almacén.

Luego de los diferentes procesos de gestión para la entrega de materiales educativos, se logra dar atención a instituciones educativas de EBR.

| NIVEL O MODALIDAD | TIPO DE II.EE | Nº DE IIEE | MATERIALES DE LIMPEZA | | MATERIALES DE ENSEÑANZA | | MATERIALES DE OFICINA | |
|--------------------|---------------|------------|-----------------------|------|-------------------------|------|-----------------------|------|
| | | | Nº DE LOCALES | % | Nº DE LOCALES | % | Nº DE LOCALES | % |
| Inicial | PUBLICO | 162 | 162 | 100% | 162 | 100% | 162 | 100% |
| Primaria | PUBLICO | 144 | 144 | 100% | 144 | 100% | 144 | 100% |
| Secundaria | PUBLICO | 96 | 96 | 100% | 96 | 100% | 96 | 100% |
| Pronoei (Ciclo Ii) | PUBLICO | 55 | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |
| EBA | PUBLICO | 49 | 1 | 100% | - | - | - | - |
| EBE | PUBLICO | 4 | 4 | 100% | - | - | - | - |
| Cetpro | PUBLICO | 10 | 10 | 100% | - | - | - | - |

Figura 15. Proceso Distribución de Materiales Educativos de manera oportuna 2017.
Fuente: Reporte ASGESE UGEL 02

Percepción del Semáforo Escuela

Con esta herramienta de gestión se permite dar a conocer información detallada de las condiciones en las que se brinda el servicio educativo.

La UGEL 02 tomando conciencia de ello supervisa el cumplimiento del horario efectivo de clases, 5 horas en inicial, 6 en primaria, 7 horas en secundaria con jornada Regular, 9 horas en secundaria con Jornada Completa y realizar actividades que difundan la importancia de la asistencia y la puntualidad, en beneficio de todos los estudiantes.

Orientaciones para el personal directivo

- Recuerda respetar el horario de trabajo, así como motivar la asistencia y puntualidad de los docentes.
- No olvides registrar en el cuaderno de desplazamiento tu ausencia en caso de comisión de servicio, así como sustentarla con la papeleta de salida.
- Si sales en representación de la UGEL, DRELM o MINEDU, considera acreditar tu salida con el documento de convocatoria por estas instancias.
- Si te ausentas con licencia por más de un día, no olvides delegar tus funciones en un documento.
- Si estuvieses de vacaciones, recuerda constatarlo con la UGEL durante los primeros 10 días del siguiente mes.

Orientaciones para el personal docente

- Aprovecha el tiempo de las sesiones de aprendizaje; así garantizarás el logro de aprendizajes de tus estudiantes.
- Que tus capacitaciones no afecten las horas efectivas de clase.
- Si sales en representación de la UGEL, DRELM o MINEDU, considera acreditar tu salida con el documento de convocatoria por estas instancias.
- Lleva el registro de asistencia y puntualidad de tus estudiantes. Te servirá para identificar problemas y proponer soluciones.

Orientaciones para los padres de familia

- Apoya a tu hijo para que asista puntualmente a su institución educativa.
- Escucha y comprende las inquietudes de tu hijo y felicítalo por sus logros por

pequeños que parezcan.

- Ayuda a tu hijo a que recuerde en casa lo aprendido en clase.
- Facilita a tu hijo un ambiente favorable para que estudie, sin elementos distractores que puedan interferir en su proceso formativo.
- Bríndale con tu ejemplo una educación de valores y fomenta el respeto por las normas de convivencia.

3.3.3 Lo que dicen los directores

- Se percibe un incremento muy notorio de solicitudes por vacantes de matrícula, ya no tienen capacidad de aforo y se ven obligados de negar en atender las solicitudes.
- Los directores de las IIEE entrevistadas manifiestan que hay un incremento muy notorio de las metas de atención, muchos estudiantes están retornando a los colegios públicos porque se está recuperando la confianza de los padres de familia que los colegios públicos ya no son como antes.
- Los contratos de docentes son muy oportunos, los docentes contratados llegan antes del inicio de las clases, llegan con resolución en mano y sus pagos son muy oportunos.
- Empoderar a los directivos de las IE como un líder pedagógico y gestor de sus propios recursos para mejorar el servicio educativo.
- Fortalecimiento de capacidades tecnológicas de los directivos y personal de la DRELM y las UGEL.
- Fortalecer en las IE, UGEL y DRELM herramientas informáticas y aplicativos para modernizar la gestión escolar y educativa.
- Establecer un sistema de rendición de cuentas a nivel de todas las instancias.
- Desconcentrar el seguimiento y acompañamiento de la gestión escolar a las redes educativas lideradas desde los equipos pedagógicos territoriales.
- Equipo directivo y personal capacitado para la gestión eficiente de recursos y con enfoque por resultados.

3.4 Infraestructura y Servicios Básicos.

3.4.1 Observación documental.

De acuerdo a la información proporcionada por el Equipo técnico de la Dirección de Planificación de Inversiones Dirección General de Infraestructura Educativa, a nivel nacional señala “Entre el 2011 y el 2015 la inversión en infraestructura en educación básica regular fue de S/ 15 285, es decir, 150% más que en el quinquenio precedente”. (Equipo técnico MINEDU, 2016). Además, en cuanto a Lima Metropolitana, de acuerdo a la información proporcionada por el Ministerio de Educación, el 88% de los locales escolares públicos requieren reparación parcial en Lima Metropolitana, mientras que el 22% reparación total. La brecha presupuestal en infraestructura en el Perú es de sesenta mil millones de soles. En Lima Metropolitana, este estimado asciende a 22 760 millones (Minedu, 2014).

El año 2015, se destinó, a través de la estrategia a corto plazo para la atención inmediata de la infraestructura educativa en Lima Metropolitana (RM N° 562-2014-MINEDU), un total de S/.1 246 millones a proyectos de inversión en infraestructura educativa (S/. 50 624 379 para intervenciones de corto plazo y S/. 1 195 734 981 en intervenciones estructurales). Si esa fuese la progresión de inversión anual, se necesitarían 18 años para cerrar la brecha. Así, Lima tiene un reto de enormes proporciones para acondicionar todas las instituciones educativas a un estándar mínimo.

Cabe señalar que el 88% de las Instituciones Educativas, cuenta con los tres servicios básicos. El 92,8% se abastece de agua potable proveniente de la red pública dentro o fuera del local escolar; el 93,1% tiene como servicio higiénico a inodoros conectados a red de desagüe pública y, el 100% tienen energía eléctrica mediante la red pública. Para el 2021, el desafío es que los servicios en las IIEE estén cubiertos al 100%.

3.4.2 Observación directa

Percepción de mejora de la infraestructura de la DRELM y las UGEL

La infraestructura también fue una prioridad para la sede de la DRELM y las UGEL de Lima Metropolitana, por lo que se remodelaron las sedes de la DRELM y las siete UGEL y se agilizaron los procesos administrativos para una mejor

atención al ciudadano. Hoy ese proyecto es una realidad, se evidencia claramente que la sede de la DRELM y la UGEL 02 presenta una apariencia de infraestructura moderna atractiva por las remodelaciones que las hicieron externamente.

Percepción de mejora de la infraestructura de las IIEE de la UGEL 02

Aquí viene el caos, no es lo mismo lo que se anuncia en las promesas y planes de política a nivel de estado con lo que se observa directamente en el campo.

De acuerdo a las visitas realizadas a la infraestructura de las II.EE, se observa lo siguiente;

Casi el 99% de las IIEE siguen mostrando sus infraestructura original, lo mismo de antes.

En la mayoría de las IIEE se observan solamente módulos prefabricadas instaladas por PRONIED

Las IIEE emblemáticas como José Granda, Mercedes Cabello, Bertín, son las únicas que muestran una infraestructura moderna, pero estas datan del gobierno de Alan García.

Otra de las evidencias en cuanto de la infraestructura educativa, son en cuanto a mantenimientos u algunas otras intervenciones menores como;

La regularización de Instituciones Educativas Públicas, que ejecutaron proyectos de estructuras metálicas para la cobertura con malla Rachel sin la debida evaluación y aprobación de acuerdo a normas y lineamientos por parte de la UGEL 02.

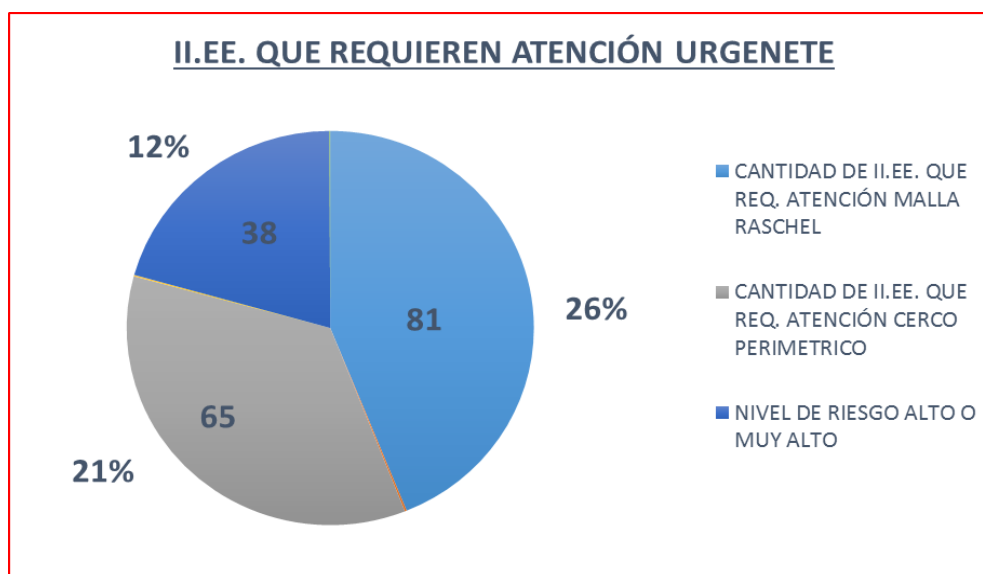
Observación a los expedientes presentados de Instituciones Educativas Públicas, sobre cobertura con Malla Rachel, opiniones técnicas de infraestructura, riesgo en cerco perimétrico y diversas solicitudes de atención prioritaria.

IIEE focalizados por el PP 068 PREVAED

Según reporte del área de ASGESE de la UGEL 02 durante el año 2017 se han visitado un total de 205 instituciones educativas en atención a las diversas solicitudes presentadas, se contó también con las visitas realizadas a los colegios focalizados por el PP 068 PREVAED teniendo 42 IIEE visitadas por el especialista

asignado por el citado programa, en los meses de octubre, noviembre y diciembre se sumaron 7 EPT de Gestión del Riesgo de Desastres quienes visitaron un total de 105 II.EE.

De las visitas realizadas se verifica que los puntos de atención urgente son sobre cobertura de Malla Raschel, riesgo en cerco perimétrico y nivel de riesgo estructural, los porcentajes se detallan a continuación:



*Figura 17. Atención urgente son sobre cobertura de Malla Raschel, riesgo en cerco perimétrico y nivel de riesgo estructural de las IIEE.
Fuente: Reporte ASGESE UGEL 02*

Se verifica que 81 II.EE. requieren atención urgente con respecto a cobertura de Malla Raschel equivalente al 26% de II.EE. del total de la UGEL 02.

Se han identificado 65 II.EE. que requieren atención urgente con respecto al cerco perimétrico ya sea por el nivel de riesgo del mismo, o también por inexistencia, ello equivale al 21% de II.EE. del total de la UGEL 02.

Existen 38 instituciones educativas declaradas en nivel de riesgo ALTO o MUY ALTO por Defensa Civil de la jurisdicción correspondiente, las mismas son de atención prioritaria por los niveles de riesgo estructural y no estructural existentes en las mismas. El porcentaje de II.EE. equivale 12% del total de II.EE. de la UGEL 02.

Percepción de la situación de los Cercos Perimétricos de las IIEE

Se visitaron instituciones educativas con cerco perimétrico en mal estado o falta del mismo, con la finalidad de evaluar la atención correspondiente por parte de diversos medios (PRONIED, DRELM, MUNICIPIOS, etc.)

El monitoreo a estas instituciones educativas es constante con la finalidad de prevenir y reducir los riesgos que representan sus cercos perimétricos.

Percepción de la situación de las estructuras con cobertura de Malla Raschel

Durante el año 2017 se ha identificado 126 II.EE. que cuentan con cobertura de Malla Raschel, de las 126 II.EE. se verificó que 31 se encuentran en buen estado (25%), 69 II.EE. tiene Malla Raschel en estado regular (55%) y por último un total de 25 II.EE.

Se logró identificar los distintos problemas de funcionalidad que tuvieron tanto los toldos o Malla Raschel como las estructuras que la sujetaban de las instituciones educativas, posteriormente se remitió informe con observaciones y recomendación para su atención a diversos medios (PRONIED, DRELM, etc.)

El principal problema que se encontró fue el desprendimiento de la Malla Raschel de sus apoyos correspondientes. Este común denominador en la mayoría de las instituciones se debe al material de la Malla Raschel, malas grapas de unión, pocos apoyos entre sí para sostener la malla, etc.

En el mismo nivel de reincidencia, pero siendo lo más importante por el riesgo que representa, se encuentran los problemas de la estructura en sí. El mayor inconveniente que se encontró fueron los riesgos focalizados en las columnas de concreto, en algunos casos, y de estructura metálica, en otros. El principal problema radicó que en algunas IIEE los elementos verticales presentaron serios problemas de deflexiones laterales lo que es un alto riesgo para la comunidad de la institución.

Otros problemas encontrados fueron agujeros en las Mallas Raschel debido al desgaste o mal material de la malla.

Falta implementar el equipo con profesionales para la atención de solicitudes de evaluación de infraestructura educativa de instituciones públicas; en construcciones de concreto armado y de estructura metálica para la construcción de coberturas con Malla s Rachel.

Falta de personal para realizar el control y seguimiento de los trabajos en la instalación de coberturas de Malla Rachel sobre estructuras metálicas en Instituciones Educativas Públicas.

Percepción del Estado de Aulas o Módulos Prefabricados

Se realizaron visitas de inspección a diversas instituciones educativas con la finalidad de verificar el estado de los ambientes para dictado de clases, en tal sentido se identificó el estado precario en el que se encontraban dichos ambientes, por tal motivo la Ugel viene realizando las gestiones correspondientes para dar atención a 06 instituciones educativas que presentaban aulas en estado precario, o en otros casos los de suma urgencia por demanda estudiantil el contar con módulos prefabricados.

Las II.EE. beneficiadas fueron las que se detallan a continuación:

- I.E.I. Los Pollitos: se acondicionaron 02 módulos prefabricados.
- I.E. 2034 República de Irlanda: se acondicionaron 02 módulos prefabricados.
- I.E. 3075 Patricia Francisco Silva de Pagador: se acondicionaron 03 módulos prefabricados.
- I.E.I. Los Amiguitos: se acondicionaron 03 módulos prefabricados.
- I.E.I. 367 Virgen de la Medallita Milagrosa: se acondicionaron 02 módulos prefabricados.
- CEBA Esther Cáceres (Periférico – Manzanillo II): se acondicionaron 02 módulos prefabricados.

Percepción de las Instalaciones Eléctricas de las IIEE de la UGEL 02

Según reporte del área de ASGESE se ha realizado inspecciones a las instalaciones eléctricas de 45 instituciones educativas, lo que equivale al 15% del

total de II.EE. de la UGEL 02.

Se ha logrado acondicionar las instalaciones eléctricas de las instituciones educativas “San Martín de Porres”, 390-2 “El Milagro”, 2014 “Los Chasquis”, 2028, 336 “Santa Rosita”, Mi Nuevo Amanecer y la I.E. “Comunidad Shipiba” (alojada en el local de la Ex I.E. 3009).

Se ha supervisado las instalaciones eléctricas en las IIEE de tal forma que se garantice el buen funcionamiento, velando la integridad y la seguridad de los alumnos, docentes y personal administrativo.

En cada visita realizada a las instituciones se verificó también el correcto funcionamiento de los equipos de iluminación, los tomacorrientes, el contar con la instalación de la puesta a tierra y con un disyuntor magnético en los tableros eléctricos para protección ante una pérdida de corriente o descarga eléctrica hacia cualquier persona, ya sea alumno, docente o personal administrativo.

Las instituciones educativas presentan instalaciones eléctricas con cables mellizos, las cuales no son recomendadas por las posibles sobrecargas de los circuitos eléctricos.

Gabinetes de madera en los tableros propensos a falla por ser material inflamable

Los circuitos eléctricos no cuentan con la línea tierra o el pozo a tierra se encuentra sin mantenimiento.

Percepción del programa de mantenimiento e infraestructura de las IIEE

Se efectúa la verificación insitu de la supervisión y monitoreo de las instituciones educativas a cargo de los ingenieros designados para el apoyo al programa de mantenimiento en la elaboración de la ficha técnica y el acta de diagnóstico de las necesidades prioritarias que requiere las instituciones educativas, el cual se realiza en forma diaria.

Se ha efectuado la verificación brindando el apoyo técnico en la información sustentadora de gastos en lo referente a conformación de comités que se realizó al 100% de un total de 230 II.EE.

Se cuenta con dos ingenieros que vienen realizando la asistencia técnica en campo durante los meses de junio con un producto de 50 II.EE asistidas cada uno.

Los equipos de ingenieros de la sede han brindado asistencia técnica y aprobación de fichas en los horarios de atención de directores en la sede, así como visita a 21 II.EE cada uno.

Los responsables manifestaron su dificultad referente la modificatoria de la RM 321-2017 MINEDU en lo que refiere al programa de mantenimiento de Locales escolares ha generado conflicto debido a que los comités de mantenimiento y veedores han sido conformados antes de la norma.

| NIVEL O MODALIDAD | Nº DE IIEE | II.EE EJECUTARON MANTENIMIENTO | |
|-------------------|------------|--------------------------------|--------------------------------|
| | | Nº | PRESENTACIÓN DE EXP. EN FÍSICO |
| Inicial | 76 | 76 | 74 |
| Primaria | 59 | 59 | 57 |
| Secundaria | 79 | 79 | 77 |
| EBE | 2 | 2 | 2 |
| EBA | 1 | 1 | 1 |
| Cetpro | 8 | 8 | 8 |
| Total | 225 | 225 | 219 |

Figura 18. Atención urgente son sobre cobertura de Malla Raschel, riesgo en cerco perimétrico y nivel de riesgo estructural de las IIEE.

Fuente: Reporte ASGESE UGEL 02

En relación al año 2016 se tuvo 7 responsables de mantenimiento en situación de OMISOS las mismas que se elevó el informe a COPROA, en el año 2017 se ha elevado informe por incumplimiento a 6 instituciones.

En el mantenimiento de instituciones educativas inclusivas se ejecutaron 21 I.EE, hasta la fecha solo han presentado la declaración de gastos en físico 15, quedando en situación de pendiente 6 responsables.

La contratación de dos ingenieros para la supervisión de mantenimiento I contribuyó que las instituciones educativas hagan buen uso de los recursos y se cumpla con las fechas indicadas según la norma.

| NIVEL O MODALIDAD | TIPO DE II.EE. | II.EE. PROGRAMADAS | II.EE. POR ACONDICIONAMIENTO DE PRONIED | EJECUTADOS | EXPEDIENTES EN FISICO DE RENDICION DE GASTOS | INFORME A COPROA |
|-------------------|----------------|--------------------|---|------------|--|------------------|
| Inicial | Publico | 81 | 05 | 76 | 74 | 2 |
| Primaria | | 59 | .- | 59 | 57 | 2 |
| Secundaria | | 79 | .- | 79 | 77 | 2 |
| EBE | | 02 | .- | 2 | 2 | |
| EBA | | 01 | .- | 1 | 1 | |
| Cetpro | | 08 | .- | 8 | 8 | |
| Total de II.EE. | | 230 | 05 | 225 | 219 | 6 |

Figura 19. Mantenimiento de locales escolares de las IIEE 2017.
Fuente: Reporte ASGESE UGEL 02

| NIVEL O MODALIDAD | TIPO DE II.EE. | II.EE. PROGRAMADAS | EJECUTADOS | DECLARACION DE GASTOS EN FISICO | SE ENCUENTRAN EN PROCESO |
|-------------------|----------------|--------------------|------------|---------------------------------|--------------------------|
| Inicial | PUBLICO | 03 | 03 | 01 | 02 |
| Primaria | | 04 | 04 | 04 | |
| Secundaria | | 08 | 08 | 06 | 02 |
| EBE | | 04 | 04 | 03 | 01 |
| EBA | | 01 | 01 | 01 | |
| Cetpro | | 01 | 01 | | 01 |
| Total de II.EE. | | 21 | 21 | 15 | 06 |

Figura 20. Acondicionamiento de locales escolares de alumnos con necesidades especiales (inclusivos) de las IIEE.
Fuente: Reporte ASGESE UGEL 02

3.4.3 Lo que dicen los directores.

- “Mi colegio se cae a pedazos”
- “Tengo expedientes presentados a la UGEL y ha PRONIED hasta ahora nadie me atiende”
- “Sigo alojado provisionalmente en otro colegio porque no construyen mi colegio”
- “El cerco de mi colegio está colapsando”
- Que se establezcan coordinaciones con el área de Infraestructura en el MINEDU para interceder ante el PRONIED
- Viabilizar la modalidad de las Asociaciones Público Privadas (APP) y Obras por Impuestos para solucionar el déficit de infraestructura.
- Es necesario se actualice las normas técnicas de infraestructura pertinente a los aprendizajes y recreación de los alumnos.
- Implementar de un sistema y/o aplicativo de información para detectar las necesidades reales en infraestructura de las IIEE.
- Fortalecer el área de infraestructura de la UGEL y un equipo técnico para apoyar a los directores en cuanto a formulación de expedientes técnicos y proyectos de pre inversión.
- Cuando construyen mi colegio que sigo alojado en la parroquia (IEI Semillitas de San Roque)
- No puedo continuar un año más en estas condiciones de estar alojado en otra institución educativa (IE Luis Enrique X).
- Son más de dos años que seguimos esperando que construyan nuestro colegio o por lo menos que instalen módulos prefabricadas(I.E. de nivel secundaria que viene funcionando provisionalmente en la IE “Yachayhuasi”)

IV. Discusión

Alcanzar los objetivos previstos para modernizar la educación de Lima Metropolitana ha supuesto un reto muy significativo, considerando que la modernización emprendida es un piloto precedente para ser replicada a nivel nacional. Si aquí fallamos no tiene sentido replicar a las provincias del país.

El proceso de modernización ha sido agrupado en cuatro pilares que se sustentan en las políticas priorizadas por el Ministerio de Educación. Asimismo, estos cuatro pilares para la presente investigación han constituido las cuatro categorías de investigación realizada del cual se han evidenciado las percepciones en las distintas IIEE de la jurisdicción de la UGEL 02.

En ese sentido, los cuatro pilares han sido fundamentales para alcanzar la finalidad propuesta, estas se reflejan en resultados basados en una serie de actividades, tareas y acciones realizadas y que continúan hasta llegar a la meta final en el 2021.

4.1 Revalorización de la Carrera docente.

Como parte de la política educativa en mejorar la carrera docente, no solo remunerativamente, el Ministerio de Educación está promoviendo innovar y elevar el conocimiento pedagógico para que los docentes puedan ejercer de la mejor manera su rol y obtener cada vez mejores resultados. Por ello, se ha venido implementando diversos programas de formación y capacitación permanente tanto para directivos y docentes, que ha permitido que los docentes se actualicen y se especialicen en las distintas disciplinas para elevar sus competencias y brindar mejor enseñanza y lograr los aprendizajes deseados en los estudiantes. Asimismo, se puede evidenciar en los docentes de la UGEL 02 que la revalorización está en marcha, las evaluaciones se han estandarizado, los docentes son minuciosamente seleccionados tanto para los contratos y los cargos de especialistas y directivos.

Las exigencias de competencias y capacidades del maestro se resumen en base a los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente aprobada en la RM N° 0547-2012-ED. En ese sentido, la Revalorización de la carrera docente apunta a responder a los desafíos y exigencias que la escuela pública requiere, dado que en los últimos tiempos el prestigio

recayó, pues ahora, el mito de que los colegios privados son los mejores se va menguando y se evidencia un retorno masivo de estudiantes y se va recuperando la confianza de los padres de familia. La exigencia para el docente actual es contar con las competencias que respondan las evaluaciones anuales a cargo del MINEDU, esto curiosamente ha generado un nuevo mercado de preparación a cargo de academias particulares de preparación docente. El ministerio revalora las buenas prácticas de los docentes, mediante estímulos, consistente en bonos de buenas prácticas, bono al primer puesto, asignación de remuneración al de mayor escala magisterial, etc. De todo lo descrito, hoy la carrera docente se está volviendo atractivo para los futuros profesionales.

Se suma a ello las diversas herramientas tecnológicas e informáticas al alcance de los docentes que sirven para enriquecer sus competencias profesionales haciendo del maestro como los nuevos nativos digitales.

4.2 Calidad de Aprendizajes.

El mayor desafío de la reforma educativa emprendida es elevar la calidad de aprendizaje, el cual se evidencia en la presente investigación como es el objetivo final. Mejores maestros, mejores estudiantes, bajo esta lógica, todos los modelos de gestión de La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, en especial aplicados en el sector educación, apunta a desarrollar aspectos relacionados directamente con la generación de aprendizajes en los estudiantes de todos los niveles y modalidades; por ello, toda la implementación constituye un instrumento clave para la planificación y organización de los aprendizajes de los estudiantes de Lima Metropolitana.

De igual forma, otro aspecto importante en la consolidación de aprendizajes son los diversos actores educativos, entre ellos, los directivos y docentes. Ellos asumen una gran responsabilidad con la formación integral del estudiante y deben estar en la capacidad de responder a los desafíos del nuevo conocimiento con la experiencia cotidiana del estudiante en su contexto territorial.

La triangulación de esta primera categoría se puede evidenciar las coincidencias de lo que dicen los documentos, lo que se observa y lo que dicen los directores, efectivamente todas las decisiones van estrechamente con la planificación curricular, centrada en procesos pedagógicos orientados a generar aprendizajes de alta demanda cognitiva en los sujetos que aprenden.

Por ello, la gran importancia es asesorar y monitorear a los directivos en su rol de líder en gestión y asesoría pedagógica, así como acompañar a los docentes para fortalecer su rol de mediadores del proceso de aprendizaje y fomentar entre ellos el aprendizaje colaborativo a través de los grupos de inter aprendizaje. Pues todo ello se percibe en las IIEE visitadas de la jurisdicción de la UGEL 02.

4.3 Gestión eficaz del sistema escolar

Mejora de la Gestión Escolar e Institucional.

En el marco de la Política de Modernización del Estado, se ha priorizado realizar cambios urgentes para Modernizar la Gestión de la DRELM y las UGEL, bajo el enfoque, gestión por resultados y gestión por procesos orientado a mejorar el rendimiento institucional se puede asegurar que están dando resultados significativos en la mejora de la calidad de los aprendizajes.

La Modernización emprendida en la UGEL 02 se orienta a una Gestión por Procesos orientados a Resultados en reemplazo de los modelos convencionales de administrar el sistema educativo, caracterizada por su estilo mecanizada, rutinarias, lentas, ineficientes, sumado la cultura de corrupción, enquistado en el sistema. La Modernización de la Gestión Pública de la UGEL y la DRELM, requiere un trabajo minucioso, para asegurar resultados en las escuelas. Es evidente lo observado, la atención es más rápida, una solicitud es atendida en el lapso de ley, el sistema que lleva el control de los expedientes que ingresa en la UGEL 02 es el SINAD, por medio de este sistema se hace el seguimiento del proceso de un

requerimiento.

En este marco de Modernización Administrativa de las UGEL y la DRELM, se está construyendo, como un soporte para Consolidar el Nuevo Modelo de Gestión Educativa con centralidad en lo pedagógico que se desarrolla en Lima Metropolitana y que es indispensable para monitorear y asegurar desde las 132 redes educativas urbanas y los grupos de inter aprendizaje, resultados significativos en la mejora de los aprendizajes, en la transformación de los procesos pedagógicos en el aula y la escuela, en la reducción de las brechas de desigualdad y en la Reforma Magisterial.

Uno de las novedades es la incorporación de los gerentes públicos en las jefaturas principales de la UGEL 02 le ha dado un nuevo rostro y libre de corrupción, pues los gerentes al percibir una remuneración muy significativo se observa una gestión más transparente y libre de corrupción.

4.3.1 Gestión de la institución por parte de los directivos.

Se concibe a la institución educativa como el principal y la primera instancia de gestión del sistema educativo; que busca transformar sus condiciones internas para ejercer una autonomía con eficiencia, respondiendo a las necesidades de la comunidad educativa. Dentro de la política del Minedu se viene aplicando el "Marco del Buen Desempeño del Directivo", aprobado con RSG Nro. 304-2014-MINEDU, en la que se sustentan los desempeños, En este sentido, uno de los grandes desafíos consiste en lograr que los equipos directivos gestionen de manera innovadora, con ética y transparencia, desarrollen competencias de gestión escolar, liderazgo pedagógico y gestión de riesgos, y promuevan una convivencia democrática, para que las instituciones educativas sean espacios acogedores, donde sus estudiantes aprendan, permanezcan y concluyan su educación en cualquiera de los niveles educativos, modalidades y formas de atención, según las características del sistema educativo peruano.

En este Pilar tres, en la jurisdicción de la UGEL 02 se está desarrollando estrategias de fortalecimiento de capacidades del equipo directivo. En vista

que las instituciones educativas requieren con urgencia directivos líderes y referentes para sus docentes, al respecto, los especialistas de la UGEL 02 asisten constantemente en la gestión de los directivos, se organizan talleres, charlas, visitas personalizadas a la IIEE.

Las redes, son otro espacio donde los directivos intercambian experiencias, comparten soluciones a sus principales necesidades.

4.3.2 Optimización del servicio educativo.

Con la finalidad de optimizar el servicio educativo y generar las condiciones que garanticen una oferta educativa de calidad en función a la demanda, en ese sentido, en este pilar se está priorizando contar con un sistema de información que integren diversos servicios como matrícula, plazas docentes, personal directivo y administrativo e infraestructura y mobiliario. Contar con esta información actualizada permitirá una oportuna toma de decisiones. Implica además, supervisar la implementación de procesos de racionalización que permitan asignar a todas las instituciones educativas el recurso humano necesario para su funcionamiento óptimo y poder prestar un servicio oportuno y de calidad.

Asimismo, la extensión de centros poblados especialmente en la periferia de los distrito de la jurisdicción de la UGEL 02 exige realizar diversos estudios de oferta y demanda para dar origen a la creación de nuevos servicios educativos públicos en cada uno de las etapas, niveles y modalidades, e ir avanzando en la organización de servicios educativos públicos cercanos e integrales en las localidades.

Estos servicios educativos públicos, así como las instituciones educativas privadas requieren estar georreferenciadas en el territorio en base a una estructura territorial de redes. Este tipo de información permitirá también conocer “colegios con buenas prácticas” y desarrollar de manera planificada estrategias de incremento de la matrícula en la educación pública, recuperando en primer lugar a los estudiantes que se encuentran en establecimientos educativos informales y/o colegios privados de mala calidad.

Finalmente, es necesario señalar la importancia de crear mecanismos de información a los padres, madres de familia y apoderados para identificar criterios de selección de instituciones educativas privadas y que puedan brindar alertas sobre los establecimientos informales o cuando cometan irregularidades en la prestación del servicio educativo.

Desconcentración de la gestión pedagógica de la UGEL 02 con la implementación de los equipos pedagógicos territoriales (EPT). Esta estrategia responde a la urgente necesidad de hacer posible que los modelos o propuestas educativas formuladas como políticas de intervención se concreten en las instituciones educativas. Generalmente esta función ha sido asumida por especialistas de las UGEL 02 que tiene carga administrativa quienes más allá de su voluntad no han podido realizar estas funciones de asesoramiento, monitoreo y apoyo a las instituciones educativas. Por ello, se plantearon dentro de la misma UGEL 02 crear Equipos Pedagógicos Territoriales (EPT) que permitan desconcentrar las funciones pedagógicas y de asistencia técnica para que las instituciones educativas puedan alcanzar los resultados propuestos y sumar logros respecto a los aprendizajes de sus estudiantes.

En ese sentido, se están fortaleciendo las capacidades de los equipos pedagógicos territoriales de la UGEL a fin de que asuman un rol de asistencia técnica en base a protocolos claros y flexibles que les permita fortalecer las capacidades pedagógicas y de gestión escolar del equipo directivo en las instituciones educativas asignadas.

Del mismo modo, se evidencia el fortalecimiento de las redes educativas como instancias de cooperación e interaprendizaje centradas en el desempeño del docente y del directivo de las instituciones educativas; es decir, ser el centro de mejora, brindar acompañamiento, asistencia técnica y mejora continua entre los docentes y directivos de una misma RED y con otras redes.

4.3.3 Modernización de la gestión de la DRE y las UGEL.

Finalmente en este pilar alude a una gestión ágil y moderna de la DRELM y las siete UGEL de Lima Metropolitana en materia de gestión administrativa y de soporte institucional, que refleje una organización por procesos y orientada a resultados, basada en principios éticos y en la rendición de cuentas, con el fin de optimizar su capacidad de operación y de respuesta a las demandas de servicios de los usuarios.

Siguiendo esta línea, desde el año 2014 y con mayor énfasis en el 2015 se están implementando en la UGEL 02 proyectos de mejora al sistema de atención al usuario y de simplificación de procedimientos administrativos que también responden a la urgencia de implementar la normatividad correspondiente a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, que hace referencia y responde a la necesidad de revertir el bajo desempeño del Estado que se refleja en la poca confianza de la población en el Estado y bajos niveles de satisfacción ciudadana.

En ese sentido, la DRELM, las UGEL y las IIEE deben funcionar como un sistema articulado, comprometidos en alcanzar resultados eficientes, oportunos, que favorezcan a los administrados, del mismo modo, los servidores públicos que participan de la cadena de valor del sistema educativo deben modificar sus estilos de gestión y operación, pasando de una relación normativa y vertical, a otra que favorezca el trabajo colaborativo, desconcentrado y en equipo, y finalmente, se debe desarrollar procesos de simplificación administrativa y mejoras en tecnologías de información e infraestructura que permitan brindar un servicio eficiente, en el menor tiempo y costo.

Se evidencia el desarrollo de las siguientes estrategias:

- Procedimientos en DRELM, UGEL e IIEE, orientados a la gestión por procesos.
- Implementación progresiva de la mejora continua, optimizando procesos, procedimientos, infraestructura, sistemas y recursos humanos, eliminando cuellos de botellas y aplicando tecnologías de información.

- Gestión de la digitalización de los documentos impresos que se encuentran en los archivos a fin de brindar un servicio virtual más oportuno y eficiente.
- Gestión de la instalación de comisiones de mejora continua multidisciplinarias, que tengan especialización en las siguientes materias: procesos, legal, infraestructura y tecnologías de la información.
- La implementación de un Sistema de Monitoreo y de Evaluación de Gestión Educativa Territorial. En la medida que se cuente con un sistema de monitoreo y evaluación, que sobre la base de un marco lógico de presente Plan, de cuenta de las estrategias y proyectos de intervención de la política educativa de Lima Metropolitana podremos conocer los logros y dificultades de las implementaciones y poder tomar acciones correctivas para poder alcanzar los objetivos, metas y propósitos plateados; de lo contrario corremos el riesgo de tomar decisiones equivocadas y estar permanentemente iniciando procesos en lugar de construir sobre los aciertos y avances de la política educativa.

4.4 Infraestructura Educativa.

La gran debilidad esta en este pilar, de acuerdo a los datos del MINEDU, en el 2015 sólo el 88% de los centros educativos de Lima Metropolitana tiene acceso a los tres servicios básicos (agua, desagüe y electricidad). Además, el 88% de los locales escolares públicos requieren reparación total, debido a que sus estructuras físicas presentan filtraciones o grietas, lo que hace insegura la estadía de los alumnos en épocas de clase y las dificultades del logro de aprendizaje, mientras que el 22% requiere reparación total. Adicionalmente, solo el 75% de escuelas del nivel primario y el 85% del nivel secundario tienen acceso a internet.

En tal sentido, a fin de desarrollar el Pilar de Infraestructura Educativa, la DRELM y la UGEL 02 viene desarrollando acciones en estrecha coordinación con las jefaturas del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED), ya que como se indica en el ROF del MINEDU, aprobado mediante D.S. N° 001-2015-MINEDU, tiene funciones directamente vinculadas a la gestión y promoción de la construcción de instituciones educativas, para lo cual vienen elaborando diversos

instrumentos de apoyo. Lamentablemente tanto la DREL con la UGEL no cuentan con presupuesto para asumir toda intervención de infraestructura, esta es competencia de PRONIED.

La mejora en infraestructura debe también considerar a la DRELM y las UGEL ya que en estos momentos ninguna cuenta con infraestructura, desde la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana y sus siete (07) UGEL, solamente, se brinda asesoría, asistencia técnica, acompañamiento, monitoreo, entre otras formas de intervención; sin embargo, a lo largo de las últimas décadas no se ha prestado atención en la infraestructura física y tecnológica con las que cuentan estas instancias descentralizadas de la DRELM (7 UGEL) y la instancia desconcentrada (DRELM). En la actualidad estas entidades tienen una enorme responsabilidad de implementar las políticas educativas y que se alcancen los resultados en las instituciones educativas de su ámbito, de las distintas etapas, niveles y modalidades, y la infraestructura física y tecnológica no es la adecuada, ya que muchas de ellas están instaladas en ambientes de instituciones educativas o en domicilios alquilados.

Por ello, implementar esta estrategia implica ejecutar un plan de inversiones de mediano y largo plazo para Lima Metropolitana y acciones de reposición y mantenimiento, lo que permitirá la dotación de nuevos ambientes y espacios físicos así como equipamiento tecnológico suficiente y moderno que generen condiciones de calidad de los servicios educativos para la comunidad educativa y el personal administrativo en las IE, IEES, UGEL y la DRELM.

V. Conclusiones

Primero: Revalorización de la carrera docente; el proceso de implementación de la carrera docente meritocrática ha tenido el impacto esperado, dado que se ha estandarizado los concursos públicos tanto para los nombramientos, contratos, ascensos y evaluación de desempeño, el ingreso promedio de los docentes ha mejorado en base a mérito, esfuerzo y condiciones de trabajo, se evidencia que están siendo revalorados. Hoy, se puede afirmar con certeza que el sueldo base es de 2,000 soles tanto para el nombrado y contratado y esta tiene proyectado a incrementarse hasta alcanzar a un UIT al 2021. Asimismo, el Bono Escuela es una realidad donde se está premiando a los docentes de las escuelas que demuestran que los estudiantes mejoran su desempeño, en términos de aprendizajes, retención escolar y clima escolar.

Segundo: Aprendizajes de calidad para todos; en cuanto al modelo de Jornada Escolar Completa en el nivel secundaria se han implementado con poca aceptación en el público dado que muchos padres prefieren la jornada escolar normal. En cuanto a la Implementación del nuevo Currículo Nacional, que incluye emprendimiento, inglés, arte y cultura, mayor énfasis en ciudadanía y cívica y uso integrado de las TIC. Esta no ha llegado a concretizarse, el Diseño Curricular Nacional (DCN) del 2009 aún se mantiene vigente para inicial y secundaria. La expansión del Plan de Fortalecimiento de la Educación Física con el fin reducir el elevado índice de obesidad que llegó a un tercio de la matrícula tuvo un impacto positivo que luego fue decayendo. La alimentación escolar mediante el programa Qaliwarma es una realidad muy positiva que está dando sus frutos. Por último, el plan de “Inglés puertas al mundo”, especialmente en los colegios JEC se puede evidenciar que se cuenta con infraestructura tecnológica, formación de maestros, acompañamiento de docentes y personal especializado de soporte tecnológico.

Tercero: Gestión eficaz del sistema escolar, se ha implementado de manera positiva el fortalecimiento de la carrera del director de escuelas a través de una selección meritocrática y programa de especialización a los directores de las IIEE, pero, en cuanto a darles mayor autonomía se puede afirmar que

es una parte débil en cuanto los directores manifiestan, al contrario son presionados y hostigados para el cumplimiento de muchos trámites burocráticos. En cuanto a la UGEL se han implementado los Compromisos de Desempeño como una forma de premiar con más presupuesto adicional condicionado al cumplimiento de metas. La gestión de las IIEE en base a los cinco compromisos orienta a los directivos a planificar sus objetivos y trazar la ruta a seguir. Por otra parte, la implementación del Semáforo Escuela ha permitido tener data en tiempo real de asistencia escolar, de docentes y directivos, distribución y uso de materiales, prácticas pedagógicas, servicios básicos y problemas de infraestructura. Otro de los logros importantes es el fortalecimiento de las redes educativas y los Equipos Pedagógicos territoriales (EPT).

Cuarto: Con respecto a la infraestructura educativa; el resultado de la investigación refleja todo lo contrario, la política educativa reflejada en los planes indica es un proceso de sustitución y mejoramiento de infraestructura en educación básica para cerrar paulatinamente la brecha de infraestructura, en realidad, se evidencia un déficit de infraestructura el mismo parecer lo manifiestan los directores, lo único bueno, pero paliativo son los programas de mantenimiento y mediante la intervención del programa PREVAED la instalación de toldos en casi todas las escuelas de la UGEL 02, por lo demás la crisis de infraestructura abarca casi en todas las escuelas de la UGEL 02. Otra de las debilidades, es la no concreción de planes es en cuanto al cierre de brechas de servicios básicos en todas las escuelas: agua, desagüe, luz, electricidad y acceso a Internet, muchas escuelas de la jurisdicción de la UGEL 02 carecen de estos servicios básicos.

Quinto: La aplicación de las reformas educativas mediante la implementación de los cuatro pilares, todo apunta en un único objetivo, elevar la calidad de aprendizaje de los estudiantes y mejorar la calidad educativa, por consiguiente, se concluye en la presente investigación con la percepción del impacto de dichas reformas. De los cuatro pilares investigadas i) Revalorización de la carrera docente. ii) Calidad de

aprendizajes. iii) Gestión (comprende la gestión de la IE, gestión por procesos orientado a resultados y servicios educativos optimizados). iv) Infraestructura educativa. Están más enfocados exclusivamente en los profesores y en la evaluación de su desempeño, se piensa que el problema es el docente y revalorizar la carrera docente es la solución; en este sentido se dio el proceso de implementación de la carrera docente meritocrática, si bien es cierto que ha tenido el impacto esperado, dado que se ha estandarizado los concursos públicos tanto para los nombramientos, contratos, ascensos y evaluación de desempeño, asimismo, el ingreso promedio de los docentes ha mejorado en base a mérito, esfuerzo y condiciones de trabajo, pero aún no es el camino final de la política educativa, valgan verdades, aun no se percibe la generación de condiciones enfocados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Los ensayos pilotos con campañas como Aprendizajes de calidad para todos con la implementación del modelo de Jornada Escolar Completa en el nivel secundaria se evidencian la poca aceptación de los padres de familia dado que muchos padres prefieren la jornada escolar normal.

En cuanto a la mejora de la Gestión del sistema escolar, se dio la implementación y fortalecimiento de la carrera del director de escuelas a través de una selección meritocrática y programa de especialización a los directores de las IIEE, además, darles mayor autonomía, de todo ello, se puede afirmar, que, tampoco se evidencian resultados positivos. Se evidencia demasiadas falencias en cuanto al liderazgo administrativo de los directores al no disponer de instrumentos y herramientas. Mucha teoría y poca capacidad para solucionar las casuísticas que día a día surgen en las escuelas, si bien es cierto que se han implementado los cinco compromisos para orientar a los directivos en planificar sus objetivos y trazar la ruta a seguir, más aun, la implementación del Semáforo Escuela el cual permite hacer seguimiento en tiempo real de asistencia escolar, de docentes y directivos, distribución y uso de materiales, prácticas pedagógicas, servicios básicos y problemas de infraestructura., todo esto, para los directivos y la comunidad educativa es tomado como un control y hostigamiento más que un apoyo a la gestión. Para empeorar, respecto al

cuarto pilar referido al cierre de brechas de la infraestructura educativa, se evidencia aun el déficit de infraestructura en las escuelas de la jurisdicción de la UGEL 02, lo manifiestan los mismos directores, lo único bueno, pero paliativo son los programas de mantenimiento a cargo de PRONIED y mediante la intervención del programa PREVAED con la instalación de toldos en casi todo las escuelas de la UGEL 02, por lo demás, la crisis de infraestructura continua latente en todas las escuelas de la UGEL 02, además, se suma a estas debilidades de cierre de brechas, la carencia de servicios básicos como agua, desagüe, luz, electricidad y acceso a Internet, en donde algunas escuelas, aún carecen de estos servicios básicos.

VI. Recomendaciones

Primero: Que el proceso de revaloración continúe considerando el verdadero mérito de los docentes sin favoritismo, se revalore a los docentes contratados puesto que ellos realizan las mismas funciones que los nombrados, las evaluaciones de desempeño se adecuen al contexto real que sean más formativas y no sean solamente punitivas.

Segundo: Las IIEE que brindan educación de Jornada Escolar Completa requieren mayor atención en cuanto no se están teniendo el impacto esperado, en cuanto al nuevo Diseño Curricular Nacional (DCN) del 2016 requiere ser adecuado por contener mejoras de acuerdo a las recomendaciones plasmadas en el Proyecto Educativo Nacional al 2021. En cuanto al fortalecimiento de la Educación Física, esta debe también extenderse a otras áreas recreativas como el arte. En cuanto al programa Qali warma, es urgente ser ampliado a las instituciones de Jornada escolar Completa. En cuanto al fortalecimiento del plan de “Inglés Puertas al Mundo”, se requiere mayor atención para hacerla más efectivo y en todas las modalidades sean JEC y JER.

Tercero: Los directores requieren mayor autonomía en la toma de sus decisiones y no ser presionados por la UGEL y la DRELM, ser fortalecidos en su autoridad como líderes pedagógicos con menos hostigamiento y presión hacia labores burocráticos. Los compromisos de desempeño que deben cumplir las Ugeles no sean un medio para hostigar a los directores y docentes. En cuanto a los compromisos de la gestión de las IIEE que son cinco se requiere mayor asistencia técnica de parte de los EPT.

Cuarto: Que, el Programa Nacional de Infraestructura Educativa PRONIED, reestructure su política de intervención por los retrasos en atender el requerimiento de las IIEE, los directores tengan otras herramientas legales con decisiones más autónomas para solucionar sus problemas de infraestructura en intervenciones de costos menores. Que el programa de mantenimiento les brinde mayor autonomía para solucionar sus problemas de infraestructura.

VII. Referencias

- HOGG, VAUGHAN. (Psicología Social). *Psicología Social*. Madrid: Editorial Medica Panamericana.
- McKinsey & Company. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Chile : Editorial San Marino.
- Roberto García López y Mauricio García Moreno. (2010). *La gestión para resultados*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Ángela Cristina, Cantor Trujillo; María Soledad, Martínez Roja. (2016). *Análisis crítico sobre la transformación de las prácticas pedagógicas de los maestros a partir de las políticas educativas nacionales*. Bogota: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.
- Barrios Rivera, C. F. (2016). *“La escuela normal en el contexto de la reforma educativa: retos y perspectivas*. Puebla: Universidad Iberoamericana.
- Bud Haney, Deiric McCann, Jim Sirbasku. (2011). *Liderazgo carismático*. Estados Unidos: S&H Publishing, Incorporated.
- Calderon La Madrid, L. R. (2016). *La gestión de la calidad en los programas presupuestales. Identificación y priorización de problemas en la gestión de materiales educativos del programa de educación logros de aprendizajes para el distrito de san nicolás en el periodo 2014 – 2016*. Lima: PUCP.
- Campillo, A. G. (2012). *Efectos de la Reforma Integral de la Educación Básica en la Calidad Educativa del Primer Grado de Tres Escuelas Primarias del Municipio de Tlalnepantla-Edición Única*.
- Cañedo, D. C. (Diciembre de 2013). *Actualidad Empresarial*. Obtenido de http://aempresarial.com/web/revitem/47_15803_39947.pdf
- Consejo Nacional de Educación. (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. IIMA.
- Equipo técnico MINEDU. (2016). *POR UNA EDUCACIÓN CON DIGNIDAD, Inversión en infraestructura educativa 2011-2016*. Lima: MINEDU.
- Excelencia, E. E. (2015). *Nueva ISO 9001:2015* . Obtenido de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/blog/>
- Fischman, D. (2004). *El Camino del Lider*. Alfaguara S.A. de Ediciones.
- GONZALES TORRES, C. (2015). *Impacto de la ley de reforma magisterial N° 29944 en la calidad de gestión estratégica del proyecto educativo nacional*

- al 2021. Lima: USMP.
- González, D. M. (23 de Junio de 2011). *Conexion ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/06/23/la-gestion-por-resultados-un-cambio-cultural-necesario-en-el-sector-publico/>
- Granados de Mayurí, B. (1990). *La expresión humana en grupo: una comprensión básica*. Lima: Asociación Educativa Propuesta.
- Iberico, D. M. (2011). *SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CUERPO DE*. Lima: USAID-PERU.
- Instituto Internacional de Planeamiento de La Educacion. (s.f.). *Gestion Educativa Estrategica*. Buenos Aires .
- Javier Argoz, Pilar Ezquerro. (2014). *Liderazgo y Educacion*. Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria.
- Jean Paul, S. (2002). *Gerencia y Planeacion Estrategica*. Bogota: Editorial Norma.
- LEON, DIAZ. (2013). *Recursos Humanos y Direccion de Equipos*. Madrid España: Ediciones Paraninfo S.A.
- (2003). *Ley General de Educacion*.
- MANES, J. M. (2005). *Gestion Estrategica Para Instituciones Educativas*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- MINEDU. (2013). *Rutas De Aprendizaje*. Lima 43: Corporación Gráfica Navarrete S.A.
- MINEDU. (2014). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*. Lima Peru.
- MINEDU. (2014). *Marco de Buen Desempeño Directivo*. Lima.
- MINEDU. (2015). *Manual de Gestion Escolar*. Lima - Peru.
- MINEDU. (s.f.). *Marco de Buen Desempeño docente*.
- Miriam Subirana, David Cooperrider. (2013). *Indagacion Apreciativa*. Barcelona España: Editorial Kairos.
- Municipalidad de Lima, M. (2014). *Proyecto Educativo Metropolitano*. Lima: Punto & Grafia S.A.C.
- OCCE. (s.f.). *LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA*. Obtenido de http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Materiales/Gest_por_resul1.pdf

- Ortiz Peralta Murillo, L. A. (2017). *Efectos De La Incorporación Del Cuerpo de Gerentes Públicos en el Ámbito Político Cultural de la Ugel N° 7*. Lima.
- PALOMO VADILLO, M. T. (2010). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. Madrid España: Graficas Dehon.
- Patricia Ysabel Mejía Hidalgo, Dante Francisco Negrete Giribaldi, José Jaime Paredes Wong, Ernesto Daniel Ubillús Corzo. (2015). *Calidad en las Instituciones de Educación Secundaria Pública de la Provincia de Lima*. Lima: CENTRUM.
- Pérez Porcel, J. A. (2012). *El profesorado de educación secundaria ante los recientes cambios en la política educativa. estudio en la comunidad autónoma de castilla-la mancha*. Granada: Universidad de Granada.
- Perez, J. L. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. North Carolina: Manufactured And Published By.
- Pont Ferrer, B. (2017). *Reformas educativas: el caso del liderazgo escolar en perspectiva comparada*. Madrid: UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima.
- Programa Escuelas de Calidad. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Mexico.
- Publicaciones Vertice. (2008). *Habilidades Directivas*. Malaga: Edit. Vertice.
- Quintas, A. L. (2007). *Liderazgo Creativo*. Argentina: Editorial Brujas.
- REDONDO, T. R. (2012). *El Celador y el Trabajo en Equipo*.
- Ricardo Cuenca, Estela González. (2005). *La democratización de la gestión educativa*. Lima: ACDI.
- Secretaría de Gestión Pública. (s.f.). *Modernización de la Gestión Pública*. Obtenido de <http://http://sgp.pcm.gob.pe/>
- SGP.PCM. (s.f.). Obtenido de http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf
- SINEACE. (2013). *¿QUÉ Y CÓMO EVALUAMOS LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?* Lima: Burcon Impresores y Derivados SAC.
- SORADOS PALACIOS, M. M. (2015). *El liderazgo de los directores y su relación con la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel*

secundario de la Unidad de Gestión Educativa Local No 07- San Borja-Lima. Lima: UNE.

Tiempo, E. (25 de Agosto de 2017). <http://eltiempo.pe/peru-pais-menos-invierte-educacion-sudamerica-segun-pbi-mp/>. Obtenido de <http://eltiempo.pe/peru-pais-menos-invierte-educacion-sudamerica-segun-pbi-mp/>

UMC Unidad de Medicion de la Calidad Educativa. (2006). *Comprendiendo la Escuela Desde su Realidad Cotidiana.* Lima.

UNESCO-MINEDU. (2011). *Manual de Gestion para Directores de Instituciones Educativas.* Lima: Lance Grafico S.A.C.

UNESCO-MINEDU. (2011). *Manual de Gestión Para Directores de Instituciones Educativas.* Lima: Lance Grafico S.A.C.

ANEXOS

ANEXO 1

HOJA DE COTEJO: OBSERVACION DOCUMENTAL

| Subcategorías | Preguntas | Respuesta Publicación |
|--------------------------------------|--|---|
| Revalorización de la carrera docente | Evaluación docente para nombramiento y contratos. | Ley N° 29944 Ley de Reforma Magisterial DS N° 004-2013 Reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial. |
| | Evaluación de docentes para los ascensos de escala | RSG 209-2017-MINEDU, Norma Técnica de Ascenso de Escala de ETP 2017 |
| | Se oficializa el incremento de salarios para los docentes. | Decreto Supremo N° 070-2017-EF |
| Calidad de aprendizajes | El Currículo Nacional de la Educación Básica, tiene como objetivo la mejora de los aprendizajes de los estudiantes | Mediante Resolución Ministerial 281-2016-MINEDU publicada el 03 de junio de 2016. |
| | La política de que todos puedan hablar el idioma inglés. | Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Enseñanza, Aprendizaje y Uso del Idioma Inglés - "Inglés, puertas al mundo" |
| | Aprende saludable | PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR "QALI-WARMA" |
| Gestión | Mejores directivos, preparados para liderar el gran cambio. | RSG N.° 1882-2014-MINEDU, Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva ratificados y designados en el cargo. |
| | Mejores docentes ocupan cargos de directivos de IIEE y UGEL. | Ley N° 29944 Ley de Reforma Magisterial DS N° 004-2013 Reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial |
| | Una gestión escolar basado en el logro de cinco compromisos. | RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 657-2017-MINEDU "Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018 en instituciones educativas y programas educativos de la educación básica" |
| | Modelo de Gestión Pedagógica Territorial de Lima Metropolitana | Marco del plan "La Lima que queremos al 2021" |
| Infraestructura educativa. | Política de mejora de la Infraestructura de la Instituciones Educativas | Programa Nacional de Infraestructura Educativa PRONIED |
| | Programa Anual de Mantenimiento de Locales Escolares. | RM N° 071-2017-MINEDU |

ANEXO 2

FICHAS DE OBSERVACION DIRECTA RECOGIDA EN CAMPO**Calidad de Aprendizaje:**

| Nº | INDICADORES | SI | NO |
|----|---|----|----|
| 1 | La I.E. evidencia progreso de los estudiantes en la Evaluación Censal con respecto al año anterior. | | |
| 2 | La I.E. emplea estrategia para lograr el nivel satisfactorio para las evaluaciones posteriores. | | |
| 3 | La IE cuenta con el Libro de Registro de Incidencias y está se encuentra afiliada en el sistema SÍSEVE de esa forma reportar al momento todo tipo de violencia. | | |
| 4 | La IE muestra evidencias de la mejora en la puntualidad de docentes y estudiantes | | |
| 5 | Los estudiantes pertenecen a organizaciones estudiantiles como: Municipio Escolar, Defensoría Escolar, Consejo estudiantil, clubes y otros. | | |
| 6 | Los lineamientos pedagógicos se encuentran alineados de acuerdo al nuevo enfoque Curricular modificado en el año 2015. (RM 199-2015-MINEDU) | | |
| 7 | Los Kioscos y cafeterías de la IE brindan productos nutritivos y en buenas condiciones de consumo según normas sanitarias de calidad e higiene. | | |
| 8 | Tanto el CONEI, APAFA, Consejo Estudiantil, entre otros contribuyen a fortalecer el aprendizaje de los estudiantes. | | |
| 9 | Se evidencia información de los logros alcanzados por los estudiantes en todas las áreas curriculares. | | |
| 10 | Se distribuye información de los logros alcanzados por los estudiantes en las distintas evaluaciones nacionales, regionales y locales. | | |
| 11 | Se evidencia registro de reportes de estudiantes repitentes, en abandono, retirados etc. | | |
| 12 | Se evidencia que las prácticas pedagógicas están de acuerdo al contexto de los estudiantes. | | |

Fuentes de verificación:

- Observación directa, Documentos de gestión, informes de gestión, reportes estadísticos.

Funcionamiento de Las IIEE JEC:

| Nº | INDICADORES | SI | NO |
|----|--|----|----|
| 1 | ¿La IE ha acondicionado las aulas funcionales? | | |
| 2 | ¿La IE cuenta con un ambiente exclusivo para el área de inglés? | | |
| 3 | ¿La IE JEC cuenta con espacios limpios, ventilados con iluminación y cómodos para que los estudiantes consuman sus alimentos como desayuno escolar, refrigerio o almuerzo? | | |
| 4 | ¿La IE cuenta con mobiliario escolar suficiente para atender al 100% de estudiantes? | | |
| 6 | ¿El mobiliario como mesas y sillas responde a las características de los estudiantes según el grado? | | |

Fuentes de verificación:

Información recogida en campo.

Gestión eficaz del sistema escolar:

| Nº | INDICADORES | SI | NO |
|----|--|----|----|
| 1 | Se encuentra actualizado el CAP y el PAP. | | |
| 2 | Se evidencia un plan de mejora de la infraestructura y acondicionamiento de los espacios educativos para brindar calidad de vida y confort dentro del recinto escolar. | | |
| 3 | Cuenta con los instrumentos de gestión educativa como el: PEI, PCI, PAT, RI. | | |
| 4 | Cuenta con el registro de sus docentes tanto en PERUEDUCA como en el SIAGIE. | | |
| 5 | La escuela ha entablado convenios con aliados estratégicos. | | |
| 6 | Se evidencia que la infraestructura y mobiliarios escolar están acondicionados para los estudiantes con necesidades especiales. | | |
| 7 | La IE muestra evidencias de la mejora en la puntualidad de docentes y estudiantes | | |
| 8 | En la IE se han ejecutado las acciones propias de mantenimiento preventivo e ingresado los reportes al Sistema WASICHAY | | |
| 9 | Los docentes están debidamente seleccionados de acuerdo al orden de mérito y dentro del proceso de contrataciones por merito | | |
| 10 | Se realizan pasantías e intercambio de experiencias entre los estudiantes de otras instituciones educativas. | | |
| 11 | Se estimula y motiva a los docentes que evidencie buen desempeño profesional. | | |
| 12 | | | |

Fuentes de verificación:

- Actas de reuniones

Infraestructura y equipamiento de la Institución Educativa:

| Nº | INDICADORES | SI | NO |
|----|---|----|----|
| 1 | Es suficiente la oferta educativa con respecto a la demanda de estudiantes. | | |
| 2 | Cuenta con los espacios como áreas libres, de circulación, relacionales etc. | | |
| 3 | Los SSHH son suficientes para la cantidad de estudiantes matriculadas y asistentes. | | |
| 4 | Reúne las condiciones para el desarrollo de las sesiones pedagógicas. | | |
| 5 | Responde a requerimientos de estudiantes con necesidades especiales | | |
| 6 | Se evidencia los espacios didácticos, de soporte, relacionales y administrativos. | | |

Fuentes de verificación:

Documentos de gestión.

El equipamiento y mobiliario de la Institución Educativa:

| Nº | INDICADORES | SI | NO |
|----|--|----|----|
| 1 | Esta acorde para responder ante cualquier situación de riesgo. | | |
| 2 | Es satisfactorio para todos los estudiantes en general. | | |
| 3 | Ayudan a lograr las competencias esperadas | | |
| 4 | Se adaptan a todo tipo de estudiantes y necesidad diferente. | | |
| 5 | Cuenta con todos los equipos de cómputo y multimedia. | | |
| 6 | Posee instrumentos para actividades artísticas y lúdicas. | | |

Fuentes de verificación:

Pecosas, observación directa

La I.E. gestiona oportunamente mejoras o implementación de:

| Nº | INDICADORES | SI | NO |
|----|---|----|----|
| 1 | Distribuye los espacios de acuerdo a los prototipos de distribución de espacios educativos. | | |
| 2 | Las edificaciones sean seguras. | | |
| 3 | Infraestructura acondicionada para todo tipo de cambio de estado climático, sea frío o calor. | | |
| 4 | Áreas pedagógicas como laboratorios, talleres, CRT, DAIP, bibliotecas, etc. | | |
| 5 | Edificación acondicionada para estudiantes con necesidades especiales | | |
| 6 | Cuenta con todos los servicios básicos y en condiciones óptimas. | | |
| 7 | Servicio de internet, cable, TV. | | |

Fuentes de verificación:

- Documentos de gestión.

ANEXO 3

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADO A DIRECTORES DE LAS IIEE

| Subcategorías | Nº | Preguntas | Respuestas |
|--|----|--|--|
| Revalorización de la carrera docente | 1 | Qué opina de las evaluaciones para los docentes que ya son parte de la cultura de la meritocracia. | La sola evaluación escrita no mide la calidad de un docente, debería ser también en aulas. |
| | 2 | Considera usted que los aumentos de remuneración de los docentes está acorde a la función que cumplen. | Después de mucho tiempo hubo aumento, pero los contratados y los de altas escala se beneficiaron mas |
| | 3 | Qué opina del Bono Escuela. | Mi colegio aún no ha sido premiado, pero así nos esforcemos no todos perciben el bono, solo es para algunos. |
| Calidad de aprendizajes | 4 | Que sugiere de la implementación de los JEC | "Muchos padres están en desacuerdo con más horas de clase, los chicos necesitan que primero les den una buena alimentación" |
| | 5 | Qué opinión le merece la Implementación del nuevo Currículo Nacional, | " Lo considero muy acertado en especial porque se revalora inglés, arte y cultura que ya era hora" |
| | 6 | Considera usted que Plan de Fortalecimiento de la Educación Física era necesario en su IE. | "Los chicos tenían en que dedicar su tiempo libre" |
| | 7 | Qué opina del programa de alimentación escolar mediante Qaliwarma | "Justo y necesario muchos niños se favorecen con este alimento" |
| | 8 | Qué opinión le merece el plan de "Inglés puertas al mundo" | Tiene muy buenos equipos, los chicos aprenden ayudado por sus docentes |
| Gestión (comprende la gestión de la IE, gestión por procesos orientado a resultados y servicios educativos optimizados). | 9 | Considera usted que la selección de los directores de la IIE por medio de concurso publico haya sido acertada. | Efectivamente, es una gran oportunidad para los docentes que tienen la capacidad de demostrar su conocimiento y sus competencias de liderazgo. |
| | 10 | Qué opina del curso de especialización que están llevando. | "Los docentes que enseñan conocen poco o nada la realidad educativa, mucho desorden " |
| | 11 | Qué opina de la gestión escolar en base a los cinco compromisos | "Nos orienta y sirve para organizarnos, mejor" |
| | 12 | Con respecto a la autonomía de gestión, considera que usted tiene su toma decisiones con libertad | " Todo lo contrario, recibimos mucha presión del UGEL, DRELM y el MINEDU, somos bombardeados por oficios, cumplimientos, talleres, reuniones etc. |
| | 13 | Qué opina del semáforo escuela | Lo considero muy importante para el control y seguimiento de nuestro cumplimiento. |
| | 14 | Qué opina de las Redes Educativas y los Equipos Pedagógicos Territoriales | Los considero muy positivas que debería de fortalecerlas más, nos sirve de mucho para avanzar, nos apoyamos unos a otros para avanzar y llegar a un destino final. |
| Infraestructura educativa. | 15 | Como considera la infraestructura de su institución educativa | Están muy deteriorada requerimos urgente intervención del PRONIED |
| | 16 | Considera usted que su institución educativa ha sido beneficiado con el mejoramiento de infraestructura | Hemos enviado oficios a la UGEL, y a PRONIED no recibimos respuesta para la mejora de nuestra institución educativa |

Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Felipe Guizado Oscco, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada "Percepción de la gestión de las instituciones educativas en el contexto de la modernización de la DRELM y las UGEL de Lima Metropolitana" del estudiante **Inocente Mendoza, Víctor Edilberto**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 16% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 24 de marzo del 2018



Felipe Guizado Oscco
DNI 31169557



Percepción de la gestión de las instituciones educativas en el contexto de la modernización de la DRELM y las UGEL de Lima Metropolitana

Lima Metropolitana

Para optar el Grado Académico de Maestro en Educación con mención: Administración de la Educación.

Autor

Victor Edilberto Inocente Mendoza

Asesor

Dr. Felipe Guizado Oscco

| Resumen de coincidencias | |
|--------------------------|---|
| 1 | ugel06.gob.pe Fuente de Internet 1 % |
| 2 | tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet 1 % |
| 3 | www.scipub.com Fuente de Internet 1 % |
| 4 | Entregado a Pontificia... Trabajo de estudiante 1 % |
| 5 | www.minedu.gob.pe Fuente de Internet 1 % |
| 6 | afica.cctroytec.gob.pe Fuente de Internet 1 % |
| 7 | Entregado a Universida... Trabajo de estudiante <1 % |
| 8 | www.ugel03.gob.pe Fuente de Internet <1 % |
| 9 | www.ciehm.gob.pe Fuente de Internet <1 % |
| 10 | Entregado a Universidad... Trabajo de estudiante <1 % |
| 11 | 1440ml.blogspot.com Fuente de Internet <1 % |
| 12 | repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet <1 % |



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)
INOCENTE MENDOZA Víctor Edilberto
D.N.I. : 32647560
Domicilio : Av. Garcilaso de la Vega # 1512
Teléfono : Fijo : 3302180 Móvil : 945791901
E-mail : victorim1@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:
[] Tesis de Pregrado
Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :
[X] Tesis de Posgrado
[X] Maestría [] Doctorado
Grado : Grado Académico de Maestro en Educación
Mención : Administración de la Educación

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:
INOCENTE MENDOZA Víctor Edilberto
Título de la tesis:
"Percepción de la gestión de las instituciones educativas en el contexto de la modernización de la DRELM y las UGEL de Lima Metropolitana"
Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,
Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis. [X]
No autorizo a publicar en texto completo mi tesis. []

Firma : [Handwritten Signature]

Fecha: 10/02/18



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

William Flores
934-18

FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA:

Visto Bueno para
Empastado

ESCUELA DE POSGRADO

Victor Edilberto INOCENTE MENDOZA con DNI N° 32647560
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)

domiciliado (a) en Av. Garcilaso de la Vega # 1572 - Lima Cercado
(Calle / Lote / No. / Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: 2014 del programa: ADMINISTRACION
(Promoción) (Nombre del programa)

DE LA EDUCACION identificado con el código de matrícula N° 1000839094
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

VISTO BUENO PARA EL EMPASTADO
DE TESIS

Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Lima 21 de Julio de 2018

[Firma manuscrita]
(Firma del solicitante)

Documentos que adjunto:

- a. (o) tesis amillada, corregida,
- b. (o) tesis amillada pre-corregida,
- c. copia de acta de originalidad de tesis
- d. Planilla de Turnitin y copia de dictamen de la sustentación.

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:

Teléfonos: 945791901
Email: victor.lma@hotmail.com



Dr. William Sebastián Flores Sobelo
Docente Investigador de Posgrado
CEL. N° 09428

[Firma manuscrita]

