

**La experiencia de gestión
descentralizada de la
innovación educativa en
Cajamarca**

La experiencia de gestión descentralizada de la innovación educativa en Cajamarca

Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP)

Consejo de Administración del FONDEP (CONAF)

Annie Chumpitaz Torres, presidenta
Lea Sulmont Haak
Mercedes Torres Chávez
Mary Esther Rosales More

Gerente Ejecutivo

Francisco Fidel Rojas Luján

Unidad de Gestión de Evidencias y

Conocimiento (contenidos)

Nadja Anahí Juárez Abad - Responsable
Juan José Yupanqui Llancari
Gissela Pisconti Rojas
Hugo Claros Haro

Aportes al contenido

Francisco Fidel Rojas Lujan
Yone Asenjo Calderón
María Elena Rojas Pesantes
Lucy Ayesta Ramos
Federico Castellano García
Silvia del Rosario Huaccha Abanto
Integrantes del Equipo Técnico Regional
Integrantes del Equipo Técnico Local

Agradecimientos

Carlos Humberto Cruzado Benavides
Luis Alberto Chávez Rabanal
Virgilio Carrero Fernández
Luz Lylet Lozano de Quispe
Asaél Córdova Dávalos
Luis Alberto Vallejos Portal
Erik Jhams Alarcón Banda
César Flores Berrios
Carlos García Terán
Olga Teresa Alvarado Martínez

Equipo de Comunicaciones

Mónica Delgado Chumpitazi- Coordinadora
Jean Carlos Camán Aguirre
Fotos referenciales: DRE Cajamarca-FONDEP

Av. Paseo del Bosque 940
San Borja, Lima, Perú.
<http://www.FONDEP.gob.pe>
Teléfono: 435-3905, 435-3904
(anexos 101 - 111)
© Lima, Perú
diciembre, 2018

HECHO EL DEPOSITO LEGAL EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ N° 2018-20438.

Se terminó de imprimir en diciembre del 2018 en Multiservicios PAORY JR LUIS A SÁNCHEZ 105, LOTIZACIÓN MOYOPATA II - CAJAMARCA

Gobierno Regional de Cajamarca - actores de la experiencia

Gobernador Regional de Cajamarca

Hilario Porfirio Medina Vásquez

Gerente de Desarrollo Social

César Aliaga Díaz

Sub Gerencia de Desarrollo Social y Humano

Carlos Magno Roncal Noriega

Integrantes del Equipo Técnico Regional:

Director Regional de Educación de Cajamarca

Yone Asenjo Calderón

Director de Gestión Institucional

Naún Ananías Arrascue Vega

Equipo Técnico Regional:

Directora de Gestión Pedagógica

María Elena Rojas Pesantes

Especialista de Innovación e Investigación Educativa de la DRE

Silvia del Rosario Huaccha Abanto

Integrantes del Equipo Técnico Local:

Directores de UGEL

Joseph Vladimir Martos Guevara - Cajabamba

Luis Llaque Silva - Cajamarca

Carlos Teodoro Sánchez Muñoz- Celendín

Ermiteño Idrogo Bustamante - Chota

Godofredo Guevara Pérez - Contumazá

Wiliam Villalobos Hoyos - Cutervo

Percy Chávez Idrogo - Hualgayoc

Luciano Troyes Rivera - Jaén

Oscar González Cruz - San Ignacio

Marco Eduardo Silva Silva - San Marcos

Ydelso Hernández Hernández - San Miguel

Fernando Quiroz Narváez - San Pablo

José Félix Edquén Campos - Santa Cruz

Jefes de Área de Gestión Pedagógica de UGEL

Richard Obando Barahona - Cajabamba

Wilmer Rosebel Vásquez Cubas - Cajamarca

Miguel Ángel Vásquez Castro - Celendín

Herbel Manuel Alarcón Díaz - Chota

Jorge Moisés Díaz Chávez - Contumazá

María Soledad del Socorro Monsalve Berrios- Cutervo

Alejandro Torres Lozano - Hualgayoc

Clever Antonio Fuentes Ramírez - Jaén

Eliceo Jesús Caballero Tocto- San Ignacio

Víctor Manuel Sánchez Núñez - San Marcos

Ander Díaz Pérez, - San Miguel

Fernando Quiroz Narváez - San Pablo

Miguel Martín Cobián Villanueva- Santa Cruz

Especialistas de Innovación e Investigación Educativa de UGEL

Jorge Luis Torres Herrera - Cajabamba

Ramiro Quispe Saucedo - Cajamarca

Wicléf Morales Alcántara - Celendín

Rogelio Díaz Vásquez - Chota

Jaime Absalón Vigo Soriano - Contumazá

Lady Araceli Díaz Silva-Cutervo

Gilmer Vásquez Vásquez- Hualgayoc

Leonardo Herrera Martos - Jaén

Osmer Carranza Ramírez - San Ignacio

Ivett del Rosario Álvarez Delgado - San Marcos

Willy Robert Miranda Castro - San Miguel

Alberto Vargas Machuca - San Pablo

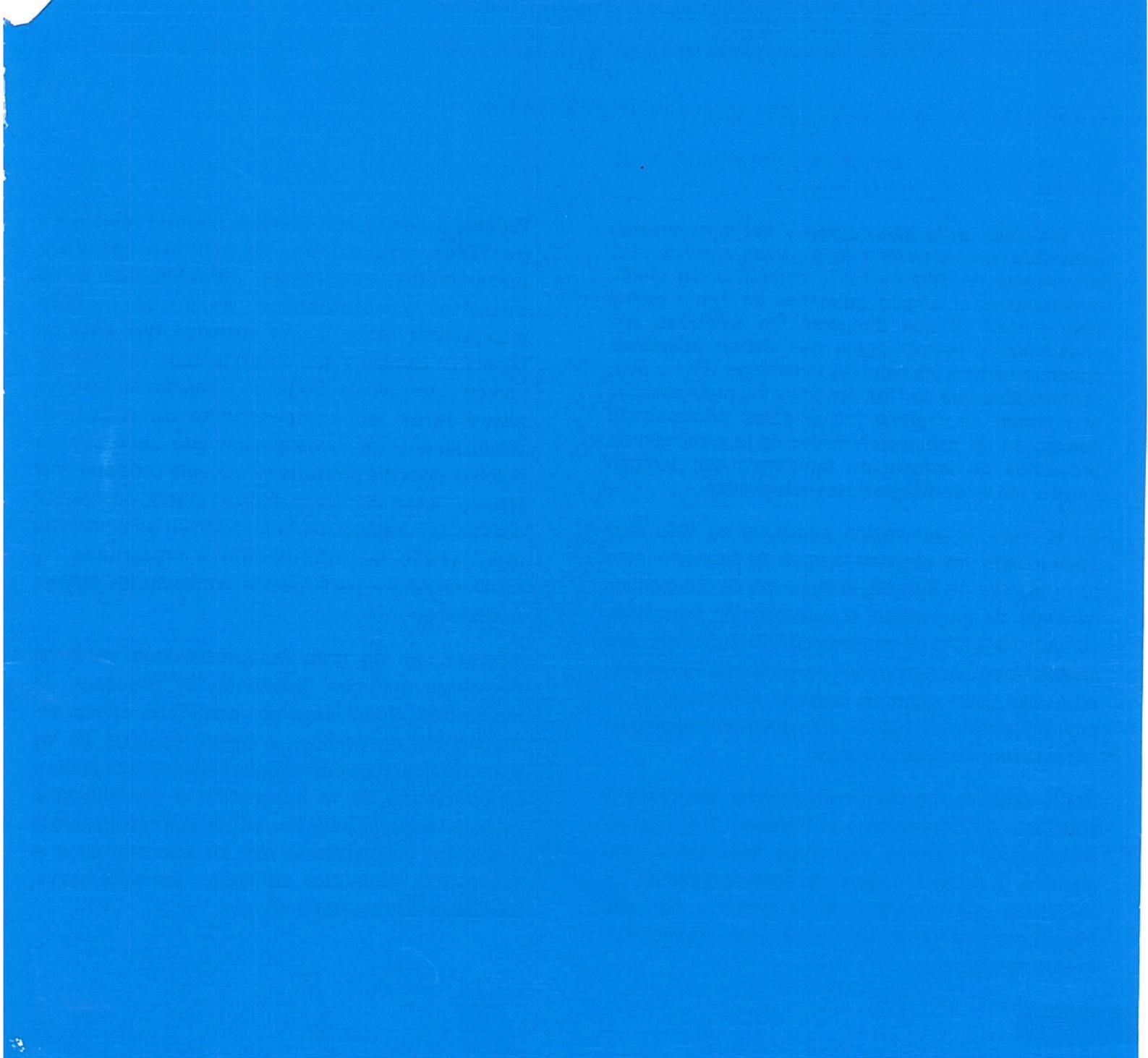
Damián Dávila Izquierdo - Santa Cruz

Contenido

PRESENTACIÓN	10
INTRODUCCIÓN	14
I. METODOLOGÍA DE ESTUDIO	18
1.1. Objetivos de la sistematización	20
1.2. Delimitación de la experiencia	21
1.3. Recojo de información	21
II. MARCO CONCEPTUAL	24
III. PRESENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA: LA GESTIÓN EDUCATIVA DESCENTRALIZADA DE INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA EN LA REGIÓN	35
3.1. Contexto	36
3.2. Antecedentes de la gestión descentralizada de innovación e investigación educativa	39
3.3. Marco normativo/lineamientos de política	44
3.4. El proceso de institucionalización de la innovación e investigación en la gestión educativa regional	47
3.5. Ruta técnica para la promoción y financiamiento	57
IV. LOGROS	61
4.1. Logros en la gestión de IGED (DRE/UGEL)	74
4.2. Logros en la gestión de proyectos de las II.EE.	76
V. LECCIONES APRENDIDAS	80
5.1. Lección 1: Concretar y operar una visión política para promover innovación en el territorio exige lineamientos claros, estrategias de concertación y liderazgo participativo	81
5.2. Lección 2: Cuando el Estado acompaña y viabiliza proyectos de las escuelas, incentiva autonomía y pertinencia en la superación de problemáticas y crea valor público	86
5.3. Lección 3: Generar condiciones para el cambio, la mejora y la innovación requiere una ruta técnica y desarrollo de capacidades desde DRE, UGEL hacia la I.E. y viceversa	90
VI. RECOMENDACIONES	96
6.1. Recomendaciones para el gobierno nacional	98
6.2. Recomendaciones para el gobierno regional	100
6.3. Recomendaciones a las instituciones educativas (gobierno institucional)	104
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXOS	109
Anexo N° 01: Relación de directores de UGEL y jefes de Gestión Pedagógica 2018	109
Anexo N° 02: Relación de II.EE. beneficiarias del Programa de Laboratorios de Innovación Educativa– LIE en la Región Cajamarca 2017.	110
Anexo N° 03: Relación de escuelas LIE con sus respectivos proyectos 2017.	111
Anexo N° 04: Redes educativas organizadas por UGEL	112

Siglas y semisiglas

- **ETR.** Equipo Técnico Regional
- **ETL.** Equipo Técnico Local
- **CGIE.** Comité de Gestión de Innovación Educativa
- **DRE.** Dirección Regional de Educación
- **UGEL.** Unidad de Gestión Educativa Local
- **II.EE.** Instituciones Educativas
- **LIE.** Laboratorio de Innovación Educativa
- **GORE.** Gobierno Regional
- **CNE.** Consejo Nacional de Educación
- **FONDEP.** Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana
- **ATPF.** Asistencia Técnica Pedagógica y Financiera
- **IGED.** Instancia de Gestión Educativa Descentralizada
- **PEN.** Proyecto Educativo Nacional
- **BID.** Banco Interamericano de Desarrollo
- **MINEDU.** Ministerio de Educación
- **PELA.** Programa Estratégico Logros de Aprendizaje
- **PER.** Proyecto Educativo Regional
- **PEL.** Proyecto Educativo Local
- **PAT.** Plan Anual de Trabajo
- **MIBPE.** Marco de Innovación y Buenas Prácticas Educativas
- **MTIGIE.** Mesa Técnica Interinstitucional de Gestión de la Innovación Educativa



PRESENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN

La experiencia de gestión descentralizada de la innovación educativa en Cajamarca.

La sociedad de la información y del conocimiento entendida como el avance de la ciencia, robótica y las tecnologías de información y comunicación afecta directamente el ámbito educativo de forma global (estructural) ya que dinamiza los enfoques, los contenidos y metodologías que deben adaptarse continuamente a los cambios inminentes. Por lo que, es innegable que son los docentes los protagonistas que ponen en marcha los diversos procesos de cambio en las escuelas a través de la ejecución de proyectos de innovación educativa que buscan mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

En el Perú, la innovación educativa no está muy desarrollada; las escasas fuentes de financiamiento provenientes del Estado, la ausencia de una política nacional de innovación e investigación educativa, sumados a la falta de mecanismos de incentivos para los docentes que desarrollan proyectos de innovación educativa, son algunos factores limitantes de la promoción de la innovación educativa con impacto en todas las escuelas de la región.

Por lo tanto, es importante recomendar que desde el Ministerio de Educación y el Gobierno Regional se desplieguen mayores esfuerzos financieros para impulsar la calidad técnica y la sostenibilidad de las iniciativas que docentes de la región y del país implementan a pesar de las escasas condiciones multidimensionales.

En este contexto, nos desafían grandes retos a los gestores educativos. El primero, proveer herramientas, estrategias, metodologías a los docentes y estudiantes, para que puedan incorporarse mejor a una sociedad que está en constante cambio y que depende cada vez más del uso de la tecnología. Segundo, fomentar en los y las estudiantes las competencias de reflexión, creatividad y de investigación que contribuya a resolver diversas problemas de la vida cotidiana. Y el tercero, desarrollar competencias para la gestión del cambio, la investigación, innovación en un espacio de intercambio de información y materiales, la colaboración y la participación, con todos los actores educativos.

Además, es de gran responsabilidad para los decisores políticos, gestionar los procesos de innovación, financiamiento, desarrollo educativo, formulación de políticas y mejora continua de los aprendizajes. Estas decisiones políticas orientadas a la promoción de la innovación e investigación merecen especial mención, ya que son pilares para la resolución de problemas que no solo afectan a la educación, sino que aplicadas correctamente, facilitan la vida y los aprendizajes.

En dicho contexto, el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP) y la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, hemos desarrollado una gestión descentralizada de la innovación educativa, proceso articulado, flexible y colaborativo, cuya experiencia se presenta a modo de sistematización, enfatizando procesos de articulación, logros, lecciones aprendidas y recomendaciones útiles para otras instancias de gestión educativa descentralizada de nuestro país, interesadas en desarrollar ejes estratégicos para contribuir con la mejora de aprendizajes de las y los estudiantes, y fortalecer el desarrollo de capacidades

de nuestros docentes y directivos.

En tal sentido, ponemos este documento a disposición de las autoridades del ámbito nacional y regional, de las instancias de gestión educativa descentralizada y de la comunidad con el fin de difundir procesos generadores de buenas prácticas y esfuerzos de innovación de Instituciones Educativas del nivel inicial, primaria, secundaria, con el fin de evidenciar la importancia de la articulación que siempre debe existir entre el gobierno nacional, regional y local, a través de sus dependencias.

Yone Asenjo Calderón

Director Regional de Educación de Cajamarca

PRESENTACIÓN DEL FONDEP

“Lo soñamos, lo hacemos”

Cuando en marzo de 2016 nos reunimos con el Gobernador Regional, el Director Regional de Educación de Cajamarca, lo hicimos impulsados por la decisión inquebrantable de responder a dos poderosas fuerzas: la necesidad y la posibilidad. La necesidad de transformar la realidad de la educación en el territorio y la posibilidad de hacerlo a través de un trabajo articulado. La voluntad política se había concretado creando la primera condición, *el querer hacer* la innovación educativa. En ese momento se forjaba un sueño por el cual pusimos, de inmediato, manos a la obra para hacerlo realidad.

El programa Laboratorios de Innovación Educativa (LIE), del FONDEP, brindó las condiciones técnicas y las capacidades, es decir el saber *hacer* de la innovación en el territorio y que venía también de la experiencia de aquellos maestros(as) y directores(as) que ya estaban trabajando en esa dirección. Para ellos y ellas, continuar haciendo “más de lo mismo” carecía de sentido y a pesar de las grandes dificultades que enfrentaban por múltiples factores, asumieron con alegría la tarea de desarrollar sus competencias para llevar adelante el gran reto del cambio: la transformación de la educación. El potencial humano, el factor más importante para lograr el propósito común, estaba garantizado.

Conseguir los recursos materiales, mediante el financiamiento del programa LIE, el *poder hacer*, fue el correlato de la existencia de los dos factores anteriores. La decisión política (querer hacer) y la existencia de condiciones técnicas (saber hacer), las fuentes de financiamiento fueron los escasos recursos con los que cuenta el FONDEP y el presupuesto aportado por el Gobierno Regional y la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, a través de las UGEL. En la presente sistematización se da cuenta de este proceso.

Algunos de los principales logros de esta experiencias son los siguientes: a) se ha establecido el liderazgo transformacional del gobierno regional, la DRE y sus UGEL, en el proceso de innovación educativa; b) docentes, personal directivo y especialistas han desarrollado sus competencias para gestionar la innovación educativa en sus territorios, siendo el diplomado en diseño, gestión y evaluación de proyectos de innovación, un factor importante de este desarrollo; c) el estudiantado cuenta con más espacios para mostrar sus aprendizajes, como los congresos provinciales y regionales de innovación; d) se ha fortalecido el trabajo voluntario en redes, tanto a nivel docente como del personal directivo. La conformación de la red de directores(as) es un ejemplo; e) se desarrolla un proceso de cambios en la situación de las instituciones educativas cuyos frutos empiezan a verse; f) se fortalece la confianza y

alianza estratégica entre docentes y especialistas de las UGEL, DRE y FONDEP, mediante un trabajo horizontal y actitud dialógica.

Sin embargo, aún hay retos que asumir, entre ellos: a) consolidar el trabajo voluntario de los maestros y maestras utilizando el aprendizaje basado en proyectos como estrategia para desarrollar mejores aprendizajes; b) aportar a mayor profundidad en la construcción de la política pública regional y nacional de innovación e investigación educativa; c) avanzar proyectos de innovación e investigación hacia la educación superior tecnológica y pedagógica; d) ingresar de lleno al tema de la investigación educativa en la región, en alianza con las universidades e institutos de educación superior. Los maestros(as) de Cajamarca y del Perú deben reafirmar cotidianamente en su práctica principios sobre los

cuales se construye la calidad de la educación como derecho inalienable de las personas, como base del desarrollo humano sostenible, y a la innovación e investigación como pilares de una educación de calidad, reconociendo la centralidad de los estudiantes en el proceso educativo, así como el rol de liderazgo de docentes y directores. También deben reconocer a la descentralización educativa como estrategia de desarrollo de competencias para conducir los destinos de la educación en institución, así como la gestión del conocimiento como medio para mejorar los aprendizajes de las personas. FONDEP se complace en presentar este trabajo de sistematización, realizado en el marco de la alianza con el Gobierno Regional de Cajamarca, los maestros y maestras, así como la Dirección Regional de Educación de Cajamarca. Quedamos a la espera de vuestros aportes para enriquecerlo.

Francisco Fidel Rojas Luján
Gerente ejecutivo del FONDEP

INTRODUCCIÓN

Los problemas educativos que enfrenta la sociedad peruana, en un contexto de cambios sociales y tecnológicos acelerados, se vuelven aún más complejos en la actualidad. Gestionar una educación de calidad termina siendo un reto para el Sector y las instancias de gestión educativa descentralizadas (IGED) no sólo por la escasez de recursos, sino también por la falta de propuestas y estrategias innovadoras, que permitan dar respuestas a las demandas de los docentes y los desafíos del nuevo contexto.

La realidad educativa nacional y regional evidencia que las estrategias y herramientas que se han empleado hasta ahora para mejorar los aprendizajes de los estudiantes son insuficientes. Muestra de ello son los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) 2016 y las pruebas PISA, que indican que en los últimos años el desempeño de los estudiantes peruanos es el más bajo en América del Sur. Estos resultados merecen una preocupación mayor, puesto que en el Perú los estudiantes próximos a concluir la escuela no estarían desarrollando competencias científicas básicas según la OCDE, a todas luces fundamentales para el desarrollo y crecimiento de los países (Minedu 2017:102). Esto refleja la crisis del sistema educativo peruano que nos debe llevar a la reflexión sobre la pertinencia y la visión estratégica de la política educativa, con el fin de favorecer las condiciones para un desarrollo educativo acorde a la visión de sociedad que queremos y necesitamos.

La visión de una "nueva educación" exige el impulso de la innovación educativa, generando condiciones integrales para su calidad y extensión.

Iniciar procesos de cambio en educación es muy complejo en todos los niveles, tanto para los rectores y operadores de política, como para las propias escuelas, en las que se han establecido enfoques y prácticas tradicionales respecto a la generación y uso de conocimientos, a la gestión y procesos pedagógicos. Innovar implica romper con los paradigmas/hábitos establecidos y promover movimientos de cambio cada vez más complejos y exigentes en torno a nuevas formas de hacer educación, en vinculación con la comunidad y la sociedad. Para lograr esto, es importante saber cómo gestionar procesos y proyectos innovadores, fortalecer habilidades y capacidades para la gestión del cambio, generar las condiciones que permitan encaminar el proceso educativo en esta nueva perspectiva.

En el Proyecto Educativo Nacional al 2021: la educación que queremos para el Perú, se establece como cuarto objetivo la gestión descentralizada y democrática, que logra resultados y es financiada con equidad. Esta premisa se acerca al lineamiento de política en el Plan Perú al 2021, que indica que la promoción de una gestión educativa eficiente y descentralizada, altamente profesional y desarrollada con criterios de ética pública, coordinación intersectorial y amplia participación. En este marco, las IGED implementan las políticas regionales y brindan servicio educativo de calidad, en articulación con los diversos actores. Así mismo, cuentan con poderes de decisión en cuanto a la conducción pedagógica, administrativa, selección de personal y manejo del presupuesto.

(CNE, 2009:43). Para concretar estas políticas, el Consejo Nacional de Educación está construyendo participativamente el nuevo PEN al 2036, guiados por el lema: "Las personas como centro de la política educativa", que busca poner en debate la efectividad de los nuevos lineamientos en materia educativa.

En este sentido, la presente sistematización reflexiona sobre la experiencia de la gestión de la innovación descentralizada como eje estratégico de la política regional, con el fin de contribuir con el desarrollo de aprendizajes de los estudiantes en la región de Cajamarca. Asimismo busca aportar a profundizar el debate sobre políticas públicas vinculadas a la innovación y la calidad de la educación en el Perú. Desde esta experiencia, la implementación de modelos de gestión descentralizada de la innovación exige una gestión participativa, inclusiva, dinámica y abierta a los cambios. Lograrla exige una pluralidad de responsabilidades de todos los actores.

La base de evidencia sobre experiencias de innovación educativa en el Perú es muy reducida, tanto sobre incentivos como sobre instrumentos de política vinculados a la innovación en el sector educativo. Este documento busca responder a la necesidad de orientar las políticas educativas que incorporen la innovación como un valor estratégico, un enfoque y una herramienta para plantear nuevas respuestas a problemáticas recurrentes en el ámbito educativo, que a su vez exigen firmes y novedosas decisiones políticas elaboradas participativamente desde el contexto.

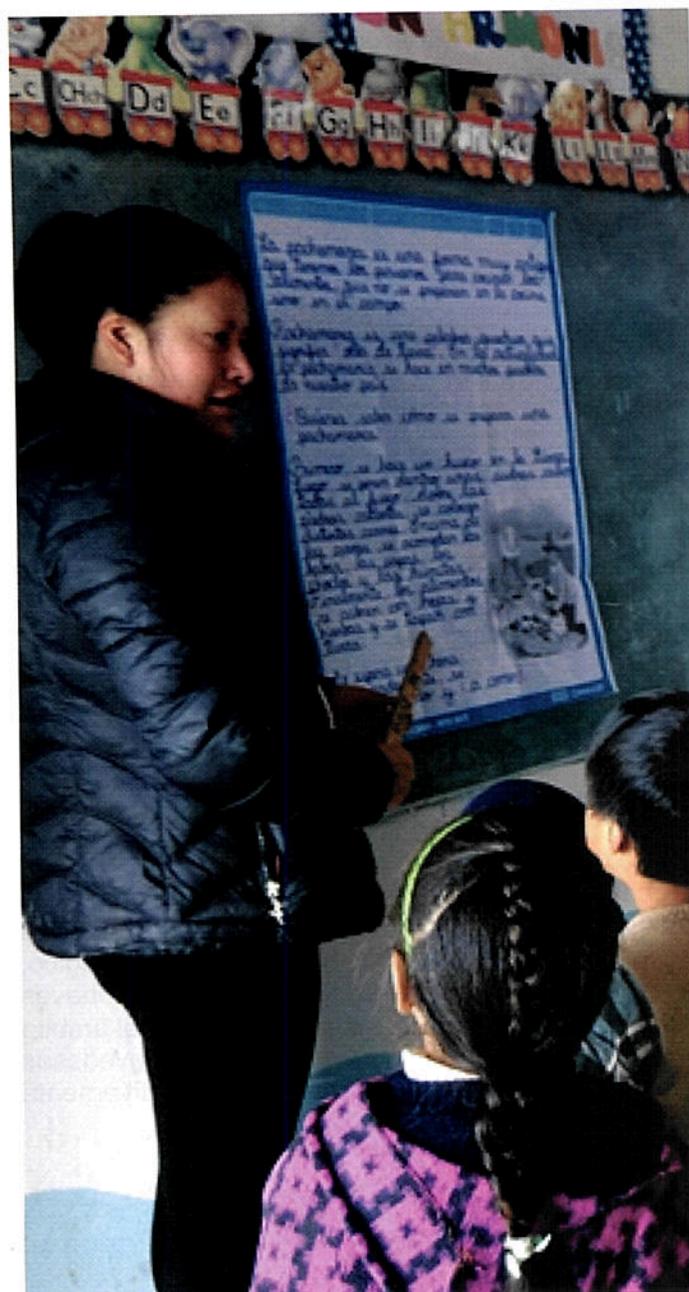
El FONDEP apuesta por un proceso sistémico de mejora y transformación de la educación, en el que el financiamiento de iniciativas desde las escuelas es una estrategia clave para viabilizar propuestas que surgen "desde abajo", agregándoles valor público, técnico y potencial de movilización. En este sentido, el Programa Laboratorios de Innovación Educativa (LIE), diseñado por FONDEP, busca dar respuesta a una demanda creciente desde las escuelas y las IGED, en el marco de una política educativa pertinente, descentralizada, más flexible y que incorpora la innovación y la investigación orientadas a generar nuevos cambios a pequeña y gran escala, que es aún más urgente en tanto la discusión y el debate nacional sobre innovación educativa son apenas recientes en el Perú.

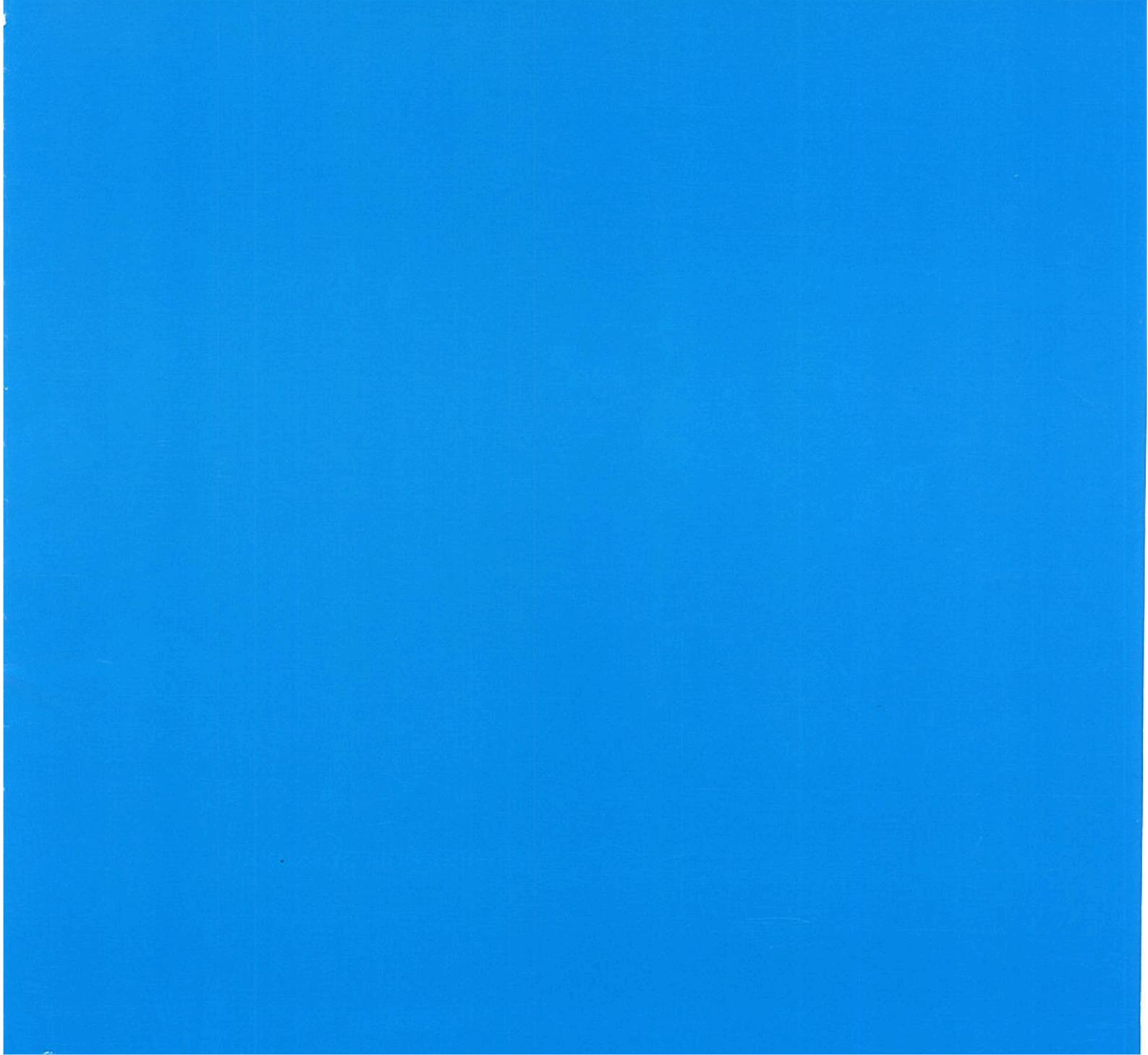
Es así que, entre el FONDEP, el Gobierno Regional y la DRE Cajamarca definieron desafíos comunes para promover la innovación y la investigación como estrategia de mejora de la calidad educativa, diálogo que se concretó en un convenio interinstitucional que marcó el inicio de la implementación del programa LIE en la región.

Por lo tanto, debemos advertir que la presente sistematización no es un documento que narra un proceso de implementación culminado –lo que ocurrirá en 2019- por lo que tampoco se busca replicar la experiencia en su integridad, sino resaltar la riqueza del proceso, de una ruta validada a través de la puesta en marcha y del compromiso de Instituciones y actores claves para la gestión educativa de un territorio, así como los principales avances de este trabajo articulado.

El presente documento está organizado de la siguiente manera: En la primera parte, se describe la metodología que aborda el objeto y ejes de análisis sobre los cuales se sistematiza la experiencia. En la segunda parte, el marco conceptual resume los principales conceptos de la descentralización y gestión educativa descentralizada, enfoque territorial e innovación educativa. La tercera parte presenta la gestión educativa descentralizada de innovación e investigación educativa de la región, donde se señalan los principales antecedentes, el marco normativo regional sobre el cual se implementa la política de innovación, el proceso de institucionalización mediante el fortalecimiento de los equipos de innovación, los actores involucrados y la articulación. Así mismo, la propuesta de la ruta técnica y financiera como estrategia central de la implementación.

En la cuarta parte, se destacan los logros del proceso, según los actores protagonistas de la experiencia. Las lecciones aprendidas se abordan en la quinta parte del texto, enfatizando la importancia de la visión política a nivel regional como un elemento clave para promover innovación en el territorio mediante lineamientos, estrategias de concertación y liderazgo participativo. Así mismo, sobre el proceso de acompañamiento que viabiliza una condición clave para el desarrollo de los proyectos de innovación, para contribuir a la autonomía y pertinencia de los procesos de aprendizaje, así como la generación de condiciones para el cambio, la mejora y la innovación, que requieren una ruta técnica y desarrollo de capacidades desde la DRE y UGEL hacia II.EE. Y finalmente, las recomendaciones orientadas para el gobierno nacional y regional a partir de los hallazgos de la implementación, definidos por actores claves para las políticas educativas.







I. METODOLOGÍA DE ESTUDIO

La sistematización como metodología de investigación cualitativa contribuye a la generación de conocimientos desde la práctica en contextos particulares, tal como señala Oscar Jara.

La sistematización representa una articulación entre teoría y práctica (...) y sirve a objetivos de los dos campos. Por un lado, apunta a mejorar la práctica, la intervención, desde lo que ella misma nos enseña (...); de otra parte (...), aspira a enriquecer, confrontar y modificar el conocimiento teórico actualmente existente, contribuyendo a convertirlo en una herramienta realmente útil para entender y transformar nuestra propia realidad (Jara, 1994, p. 20).

En este sentido, la presente sistematización es un análisis reflexivo y participativo sobre la gestión descentralizada de la innovación educativa en el marco de implementación del programa LIE en Cajamarca, con la finalidad de sacar lecciones del proceso de implementación, aún en marcha. Además, aporta al debate de la gestión educativa descentralizada con enfoque territorial participativo, propiciando la toma de decisiones basadas en evidencias de los actores educativos locales, regionales y nacionales.

La metodología utilizada para este estudio es la de sistematización correctiva, según propuesta metodológica del FONDEP (2016), que se realiza cuando la experiencia está en proceso, "la finalidad es detenerse en medio de la experiencia para comprender lo que ha estado sucediendo y mejorar el trabajo con los aprendizajes que surgen de lo vivido" (pág. 12).

Para el FONDEP (2016), la sistematización es "la interpretación crítica de la experiencia educativa que permite su reconstrucción y documentación planificada, con el fin de descubrir aspectos claves que la convierten en referente potencial para generar conocimientos y aportar al cambio". En esta definición confluyen dos objetivos: por un lado, la reconstrucción de prácticas y procesos; y, por otro, la reflexión participativa para la toma de decisiones centrada en la renovación y mejora de las estrategias y procesos. En este marco, la sistematización se desarrolló de manera participativa con los directivos y especialistas de las IGED, lo que permitió generar debate y reflexión sobre la experiencia de la gestión descentralizada en el marco del programa LIE.



1.1 Objetivos de la sistematización

Objetivo general:

Identificar aspectos claves de la gestión de la innovación en el caso Cajamarca, que impulsen la sostenibilidad de la experiencia o su irradiación en otros contextos.

Objetivos específicos:

- Analizar los procesos y componentes de la gestión educativa descentralizada en el eje de innovación en la región.
- Identificar las características particulares del modelo que impulsa la promoción y financiamiento de proyectos de innovación para instituciones educativas de la región.
- Analizar la contribución del programa Laboratorios de Innovación Educativa (LIE) como ruta técnica para la gestión regional de la innovación en Cajamarca.

1.2 Delimitación de la experiencia

Objeto y ejes:

A partir del primer taller participativo de sistematización, se definieron los siguientes ejes y objeto de sistematización, con los propios actores de la experiencia:

Objeto:

La visión política regional concertada, estratégica y participativa que impulsó una gestión operativa descentralizada “de abajo hacia arriba” de la innovación en educación con enfoque territorial.

Ejes:

- Visión política favorable a la promoción y financiamiento de la innovación, que requiere procesos de participación y concertación.
- Liderazgo y articulación intergubernamental sistémica, como condición para operar metas en innovación educativa.
- Atención a la demanda real y la consiguiente legitimidad de las y los docentes para las metas y acciones de innovación educativa.
- Ruta técnica y el desarrollo de capacidades como condición clave para procesos de cambio con calidad y participación.

Ejes y variables

Cuadro N°. 1: Ejes y variables de la sistematización

Ejes	Variables
Visión política y procesos de concertación	Contexto educativo de la región Antecedentes de acciones por la innovación Lineamientos de política educativa regional Mecanismos de planificación e implementación
Liderazgo y la articulación intergubernamental	Alianzas estratégicas Liderazgo compartido y transformacional Articulación GORE-DRE-UGEL Organización y perfil de equipos de trabajo (ETR-ETL)
Atención a la demanda y legitimidad	Reconocimiento y participación docente Motivación a la participación protagónica de docentes, estudiantes y familias Espacios de intercambio, reconocimiento y motivación
Ruta técnica y desarrollo de capacidades	Programa LIE: Asistencia técnica y acompañamiento / Programa formativo / Financiamiento de proyectos

1.3. Recojo de información

El proceso de sistematización se desarrolló a partir de entrevistas semiestructuradas y talleres colectivos con directivos y especialistas de las IGED y otros actores claves para el desarrollo de la experiencia. Igualmente, se estudiaron informes producidos por las IGED, documentos de diseño del programa LIE, revisión bibliográfica, entre otros.

Se desarrollaron dos talleres de recojo e interpretación participativa, durante junio y julio del 2018 con especialistas de innovación e investigación de las trece UGEL de la región de Cajamarca, con quienes se ha recogido las diferentes visiones, opiniones e interpretaciones sobre los componentes, la implementación, los procesos, los avances, así mismo las dificultades de la implementación del programa LIE.

Cuadro N° 2: Relación de participantes en los talleres colectivos

N°	DRE/UGEL	Taller con especialista de innovación
1	DRE Cajamarca	1
2	UGEL Cajabamba	1
3	UGEL Cajamarca	1
4	UGEL Celendín	1
5	UGEL Chota	1
6	UGEL Contumazá	1
7	UGEL Cutervo	1
8	UGEL Hualgayoc	1
9	UGEL Jaén	1
10	UGEL San Ignacio	1
11	UGEL San Marcos	1
12	UGEL San Miguel	1
13	UGEL San Pablo	1
14	UGEL Santa Cruz	1
	TOTAL	14

Se han realizado entrevistas a especialistas de las UGEL, especialista DRE, directivos de la DRE y funcionarios del GORE Cajamarca, que asumieron la cogestión del programa LIE, en línea con las metas y acciones en innovación educativa, determinadas desde sus planes y políticas regionales.

Cuadro N° 3: Relación de directivos y especialistas del GORE y DRE entrevistados

	Cargo	Entrevistas semiestructurada
1	Gerente regional de Desarrollo Social del GORE.	1
2	Planificador del Gobierno Regional de Cajamarca	1
3	Director regional de Educación Cajamarca	1
4	Directora de Gestión Pedagógica de la DRE	1
5	Especialista de innovación e investigación de la DRE	1
6	Jefe de Gestión Pedagógica San Pablo	1
7	Especialista de UGEL Cutervo	1
8	Especialista de UGEL Chota	1
9	Especialista de UGEL Celendín	1

Cuadro N° 4: Actores importantes de implementación de la LIE

	Nombre	Entrevistas semiestructurada
1	Ex director de la DRE Cajamarca 2015 - 2017	1
2	Ex Director de DGP Cajamarca 2015 - 2017	1
3	Ex Director de DGI Cajamarca 2015 - 2017	1
4	Promotora responsable regional de FONDEP 2016 - 2017	1

...the first of these is the fact that the...
 ...the second is the fact that the...
 ...the third is the fact that the...
 ...the fourth is the fact that the...
 ...the fifth is the fact that the...
 ...the sixth is the fact that the...
 ...the seventh is the fact that the...
 ...the eighth is the fact that the...
 ...the ninth is the fact that the...
 ...the tenth is the fact that the...

...the first of these is the fact that the...
 ...the second is the fact that the...
 ...the third is the fact that the...
 ...the fourth is the fact that the...
 ...the fifth is the fact that the...
 ...the sixth is the fact that the...
 ...the seventh is the fact that the...
 ...the eighth is the fact that the...
 ...the ninth is the fact that the...
 ...the tenth is the fact that the...
 ...the eleventh is the fact that the...
 ...the twelfth is the fact that the...
 ...the thirteenth is the fact that the...
 ...the fourteenth is the fact that the...
 ...the fifteenth is the fact that the...
 ...the sixteenth is the fact that the...
 ...the seventeenth is the fact that the...
 ...the eighteenth is the fact that the...
 ...the nineteenth is the fact that the...
 ...the twentieth is the fact that the...

...the first of these is the fact that the...
 ...the second is the fact that the...
 ...the third is the fact that the...
 ...the fourth is the fact that the...
 ...the fifth is the fact that the...
 ...the sixth is the fact that the...
 ...the seventh is the fact that the...
 ...the eighth is the fact that the...
 ...the ninth is the fact that the...
 ...the tenth is the fact that the...
 ...the eleventh is the fact that the...
 ...the twelfth is the fact that the...
 ...the thirteenth is the fact that the...
 ...the fourteenth is the fact that the...
 ...the fifteenth is the fact that the...
 ...the sixteenth is the fact that the...
 ...the seventeenth is the fact that the...
 ...the eighteenth is the fact that the...
 ...the nineteenth is the fact that the...
 ...the twentieth is the fact that the...



II. MARCO CONCEPTUAL

Descentralización y gestión descentralizada

El proceso de descentralización se inició con la reforma constitucional en 2002. Sin embargo, la implementación de este proceso se desarrolla sobre organizaciones y normas que responden aún a una visión desconcentrada del Estado.¹ Tal es el caso de la gestión del sistema educativo nacional. En tal sentido, es una agenda pendiente que implica el tránsito de una gestión pública centralizada a una gestión articulada y participativa entre los distintos niveles de gobierno, nacional, regional y local. Esta ha estado caracterizada por marchas y contramarchas con una tendencia progresiva hacia la recentralización, que buscaba responder a las problemáticas más comunes en la gestión pública: los pocos espacios de articulación y coordinación intergubernamental, los pocos recursos para el ejercicio de las competencias transferidas, y la falta de descentralización fiscal. Según lo expresado por Jaramillo, la descentralización exige disponer de más autonomía, permitir o instalar políticas diversas, tener mayor eficacia en la planificación y administración, fortalecer la responsabilidad política y ofrecer espacios de formación o laboratorios de democracia. Una nueva perspectiva de la descentralización vista como política pública abre espacios para que sociedad y gobierno establezcan relaciones abiertas y tomen decisiones conjuntas en la búsqueda de un objetivo común; espacios en los que la participación es fundamental para llevar a la práctica los planes, programas y proyectos orientados a mejorar la calidad de vida de la población (Jaramillo, 2010: 185). Así mismo, la descentralización puede mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta de los gobiernos.

En tal sentido, la descentralización es una política permanente de Estado, de carácter obligatorio y de implementación progresiva y gradual. Es la reforma más importante que se ha emprendido en el Perú y sus objetivos son el desarrollo integral del país, reducir las desigualdades y promover el desarrollo equitativo de sus diversos territorios². Tiene su base legal en los documentos de política del estado, la constitución y normas específicas.

1 La desconcentración significa que "sus órganos están sujetos al poder jerárquico". USAID, 2016.

2 Cuaderno de trabajo para la gestión descentralizada de la educación: "Balance y desafíos de la descentralización educativa" Noviembre, 2013.

3 Cuaderno de trabajo para la gestión descentralizada de la educación: "La gestión descentralizada de la educación".



Gestión educativa descentralizada

Es una de las políticas priorizadas por el Minedu para abordar las reformas y cambios que se requieren en el sector a fin de proveer servicios educativos y cerrar las brechas de inequidad. El Minedu la define como la gestión articulada, complementaria y coordinada de los tres niveles de gobierno para proveer servicios educativos de calidad en los diferentes territorios del país, respondiendo a su diversidad y en el marco de la unidad del sistema educativo. Es así que considera que un modelo de gestión descentralizada de la educación es la forma que adopta el ordenamiento.

institucional del sector en el país, donde considera a la institución educativa como la primera y principal instancia de gestión para garantizar el derecho a la educación.³

Los principios de articulación intergubernamental e intersectorial, fomentan la comunicación y la coordinación, asociando recursos y capacidades o cooperando entre sí, para atender las demandas ciudadanas con eficiencia y de manera oportuna, delimitando y respetando cuidadosamente las competencias de cada nivel de gobierno.⁴

Existe la necesidad de avanzar hacia una gestión educativa descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad, configurando la necesidad de construir un nuevo modelo y sistema de gestión educativa que se oriente al logro de los resultados demandados a la educación pública nacional, la formación integral de los estudiantes y la mejora de los logros de aprendizaje.⁵

La gestión educativa descentralizada se nutre del ejercicio de la rectoría del Minedu, y bajo esas competencias entre 2013 y 2016, se emitieron tres instrumentos que aportan a la relación intergubernamental y al ejercicio funcional delimitado de los tres niveles de gobierno. Los Lineamientos para la Gestión Educativa Descentralizada (Resolución de Secretaría General 938 – 2015 – MINEDU) aportan a fortalecer las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados en los diferentes niveles de gobierno con eficiencia y eficacia, garantizando el pleno ejercicio del derecho fundamental a la educación, así como la provisión de los servicios necesarios para ello; en función a la complementariedad, coordinación, cooperación y colaboración entre los niveles de gobierno, para el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes.

La Matriz de Gestión Descentralizada (Resolución Ministerial N°195-2015 – MINEDU) contribuye a brindar un servicio educativo de calidad en base al compromiso responsable de los tres niveles de gobierno y el concurso activo de las instituciones educativas, espacio donde se concreta la experiencia de los aprendizajes de la población infantil y adolescente.

De esta forma, el diseño de la política educativa nacional se concreta en forma concertada en políticas regionales y locales, según la realidad de los departamentos y provincias; se prioriza mediante una planificación articulada; se asegura la asignación de los recursos presupuestales necesarios; se implementa lo diseñado; y se hace un seguimiento continuo y evaluación en los tres niveles de gobierno, partiendo de las propias instituciones educativas.

Desarrolla tres procesos: i) Gestión del desarrollo docente; ii) Gestión de materiales y recursos educativos y iii) Gestión del mantenimiento de la infraestructura educativa. Los Lineamientos de relación intergubernamental (Resolución Viceministerial 051 – 2016 – MINEDU). Define como relación intergubernamental a la interacción y articulación que existe entre las diferentes instancias y niveles de gobierno con el fin de diseñar, implementar, alinear, monitorear y evaluar políticas públicas y estrategias vinculadas a la educación para ofrecer un mejor servicio. Asume las relaciones intergubernamentales, por un lado, de carácter vertical a las que se dan entre los distintos niveles de gobierno como nacional – regional o regional – local; y por otro, de carácter horizontal a las que se dan entre las instancias de un mismo nivel de gobierno como región – región o local – local.

Estas relaciones pueden ser interinstitucionales cuando se realizan entre dos o más instituciones de un mismo nivel y sector; intersectoriales cuando se realizan entre unidades del mismo nivel y diferentes actores; multisectoriales cuando convoca además al sector privado y sociedad civil; y transectoriales cuando el eje que convoca es un determinado tema transversal.

Además establece como formas de relación intergubernamental entre los niveles de gobierno, la colaboración, cooperación y coordinación, enmarcadas en la descentralización y una organización basada en competencias compartidas. Establece además mecanismos de relación

intergubernamental en el sector y mecanismos de coordinación intergubernamental entre Minedu, los gobiernos regionales (GR) y los gobiernos locales (GL).

La implementación de las políticas educativas bajo la gestión descentralizada, no implica sólo dotar de autonomía y competencia a los gobiernos subnacionales, sino que es necesario además facilitar herramientas necesarias para establecer convenios y alianzas, gestionar recursos y generar capacidad económica, entre otras, de lo contrario, sus efectos en general seguirán siendo bajos en el crecimiento de las regiones. (Jaramillo, 2010:197). Es por ello necesario "Desarrollar las competencias y la capacidad técnica de los gobiernos regionales (departamentos) en áreas tales como el desarrollo y la evaluación de políticas, el planeamiento estratégico, el abastecimiento, y la ejecución de programas o proyectos" (OCDE, 2016:8).

4 La Política de Modernización de la Gestión Pública al 2021.

5 El Proyecto Educativo Nacional (PEN) al 2021.

La gestión descentralizada es una oportunidad para que el gobierno nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales bajo el marco de sus competencias, diseñen e implementen políticas que respondan a las necesidades reales del contexto, y permitan además generar y establecer una interacción intersectorial e intergubernamental con los diversos actores educativos. Esta gestión debe incorporar además liderazgos que sean capaces de superar la gestión tradicional y centralizada, orienten y rediseñen las políticas vigentes para promover así una gestión educativa colaborativa e inclusiva. Los gobiernos regionales tienen como responsabilidad además la de modernizar sus sistemas descentralizados de gestión educativa, que comprende a la DRE y a las UGEL.



Enfoque territorial

El Estudio de Desarrollo Territorial en el Perú, realizado por la OCDE (2016), puntualiza la necesidad de desarrollar en el país un enfoque integral frente a un escenario territorialmente diverso, con particularidades regionales, locales, heterogeneidad y dinámicas de crecimiento y desafíos diferentes; lo cual implica la adopción de un enfoque territorial en la construcción de las políticas públicas, con mayor relevancia las impulsadas de abajo hacia arriba (*bottom-up*), que prioricen las especificidades territoriales con una mayor colaboración entre los diferentes niveles de gobierno a fin de promover la equidad e inclusión. (CNE 2105: 09).

La experiencia nos demuestra que para que la gestión educativa sea descentralizada debe incluir el enfoque territorial, entendido éste como las diferentes formas de organizar descentralizar la prestación de los servicios educativos y la gestión de la política en un ámbito territorial. Tienen por finalidad garantizar el derecho a la educación, logrando mejoras en la calidad educativa en igualdad de condiciones, respondiendo a la diversidad y necesidades de aprendizaje; y es conducido por el gobierno regional.

Bajo este marco, la gestión descentralizada con enfoque territorial se entiende como el entorno sociocultural y geográfico, en el cual interactúan las personas que incluye el desarrollo humano, social, institucional, ambiental y económico. Este marco es importante en el ámbito educativo, porque favorece un acercamiento integral a los estudiantes como sujeto de derechos, el territorio como un referente clave para contextualizar los aprendizajes,

atención de acuerdo a las características y necesidades de poblaciones y territorios específicos; por lo que la DRE y UGEL deben ejercer roles relacionados al fortalecimiento de capacidades, monitoreo y acompañamiento pedagógico, investigación e innovación educativa, entre otros.

Esto hace referencia a las prácticas de la gestión educativa, las decisiones políticas que tienen impacto directo en la calidad y eficacia de la educación pública, los estudios muestran que cuando cambian las políticas y prácticas de la gestión descentralizada mejoran los aprendizajes en los estudiantes, por lo tanto, es importante la implementación de estrategias de impacto en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, pero que dichos resultados no dependan de un único factor, lo que requiere una intervención integral y participativa que parte del liderazgo de la gestión.

Por ello, el Gobierno Regional y la Dirección Regional de Educación desarrollan una política educativa para promover la innovación desde los territorios, para lo cual realiza esfuerzos a fin de implementar con bienes y recursos a escuelas innovadoras que desarrollan capacidades en los estudiantes, propiciando aprendizajes exitosos de manera crítica, creativa y en un clima de convivencia grata y enriquecedor y así garantizar la educación de calidad inclusiva e intercultural y pertinente desarrollando una actitud emprendedora que fomente investigación, innovación y producción (Plan Cuatrienal 2015-2018).

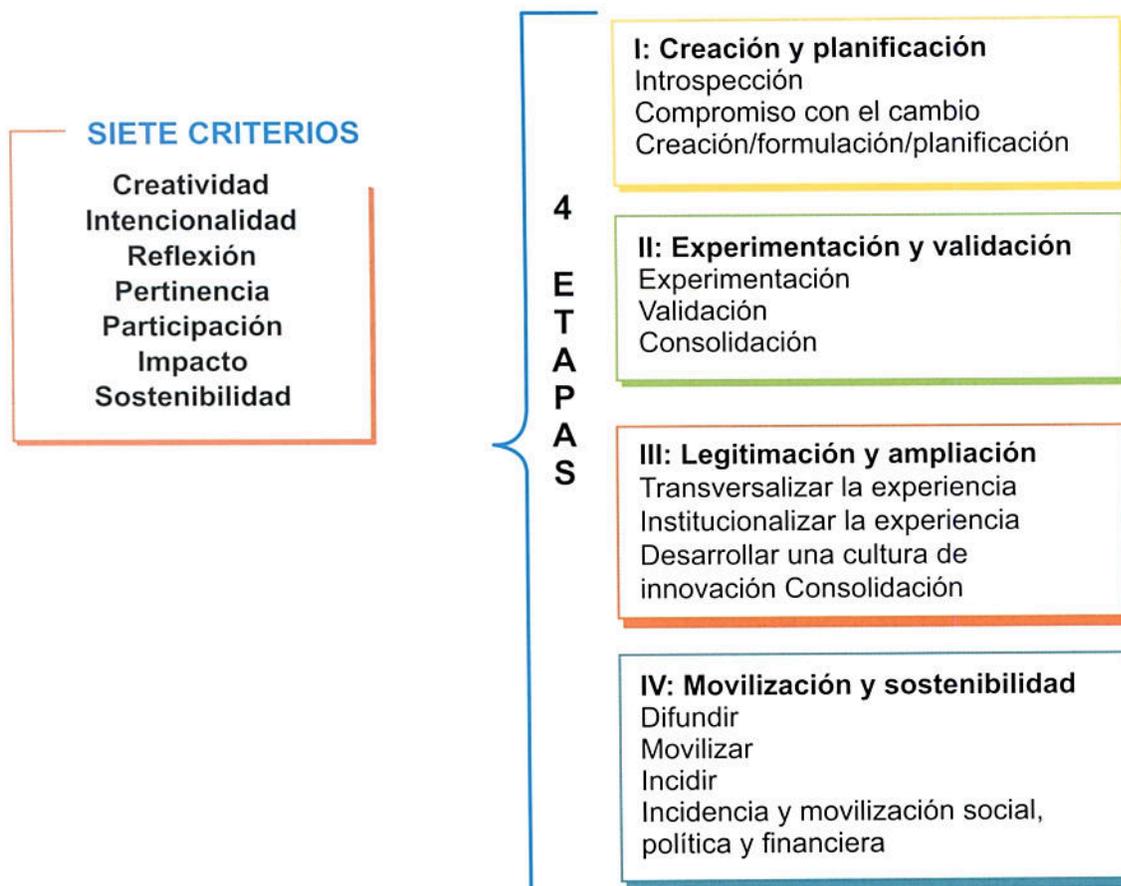
Innovación educativa

Para el FONDEP, la innovación educativa es un *"proceso de transformación significativa, deliberada y pertinente"*. En términos generales se entiende que la innovación es la introducción de un elemento nuevo o la "adaptación creativa" de uno o más componentes de un proceso o sistema.⁶ Este concepto está íntimamente ligado a los siete criterios y 19 indicadores del Marco de la Innovación y Buenas Prácticas Educativas en el Perú.

Para que se considere innovación educativa debe mínimamente contemplar un triple proceso de reflexión, deliberación y planificación. Innovar no implica empezar de nuevo, sino retomar lo que existe para repotenciarlo, partir de lo que se tiene poniendo en práctica la racionalidad instrumental, implementar, de forma deliberada, acciones innovadoras de cambio, en forma participativa es decir en comunicación y consenso, no impositivas. La innovación básicamente es un acto voluntario, que nace de la convicción y la necesidad, el convencimiento interno sobre la necesidad de producir cambios significativos, transformaciones en el estado de la educación actual.

En su rol financiador, FONDEP considera siete criterios básicos y cuatro etapas ensambladas y progresivas para caracterizar un proceso innovador:

Gráfico N° 1: Criterios y etapas del proceso innovador para el FONDEP



Fuente: *Elaboración FONDEP 2016*

En tal sentido, la innovación implica una transformación de las estructuras y del funcionamiento rutinario establecido. No todo cambio es una innovación significativa, para que exista una innovación educativa es necesario provocar los procesos conductas de manera deliberada e intencional, de tal manera que la innovación no sea simplemente modificar algunos aspectos del quehacer cotidiano. Por su carácter sistémico, es preciso que los cambios involucren asuntos significativos, propuestas transformadoras que constituyan en sí mismas un proceso de creación cultural en tanto que genera un sistema nuevo de valores, creencias, normas, tecnologías, actitudes, comportamiento y compromiso de todos los actores en relación con el medio social. (Inés Aguerrondo, 1992, Bernardo Restrepo, 1994, Rodolfo Manuel Vega 1994, Graciela Messinas, 199, citado por Blanco:64-67)

Un aspecto importante a considerar es la sostenibilidad de la innovación educativa, para cuyo efecto se deben tomar en cuenta los siguientes factores principales: a). Institucionalizar, significa que la innovación es un asunto de toda la institución educativa, que está contemplada en el PEI, PAT, PCI, desarrollo de sesiones de aprendizaje, en coherencia con el PEL, PER y PEN; b). Generar cultura institucional innovadora, es decir convertirla en práctica de la comunidad educativa, docentes, estudiantes y padres de familia y comunidad local; c). gestionar conocimiento, Producir, difundir y aplicar dicho conocimiento innovador; d). conformar una sólida red de aliados estratégicos que apoyen la innovación y que contribuyan a su financiamiento.

La planificación, como una estrategia que ayuda a ser consciente el cambio intencional que se pretenda, es un elemento importante. Para el FONDEP7, el camino para promover la permanencia en el tiempo de la innovación educativa estimulada a través de los proyectos acompañados y financiados supone "la generación y gestión de conocimientos, con la finalidad de utilizar y administrar conocimientos, saberes, condiciones, tecnologías, metodologías efectivas que generen un movimiento de irradiación a nivel local, regional o nacional". Por este motivo, una de las líneas a trabajar desde el FONDEP es la gestión del conocimiento, no sólo como un proceso de generación de saberes sino también como un proceso de retroalimentación, redistribución y utilización de los conocimientos de los expertos y los involucrados.

El liderazgo y el conocimiento son también elementos importantes. Se puede tener una muy buena idea, pero se requiere personas con el conocimiento necesario para desarrollarla y convertirla en un nuevo producto o servicio que sea utilizado. Esa es la verdadera innovación" (Wiener, 2017: 139).

Según Baena y otros (2009), hay que entender que la innovación por sí sola no garantiza necesariamente que se alcance el objetivo de mejora. Si no se plantea adecuadamente, la gestión de la innovación puede conducir a un fracaso, por lo que es imprescindible evaluar el riesgo que conlleva. Se deben establecer metodologías y estrategias definidas para poder innovar, así como utilizar herramientas para estudiar los factores que intervienen en el proceso de innovación y detectar las oportunidades y amenazas existentes en los diferentes escenarios. (Baena, 2009: 05)

Así mismo, la gestión de la innovación tiene como objetivo organizar los recursos disponibles de la organización (humanos, técnicos y económicos), con el fin de generar conocimiento traducido en nuevos productos, mejora en los productos existentes, así como "el conjunto de prácticas, conocimiento y herramientas adoptadas para la generación, implementación y evaluación de nuevas ideas en un contexto dado (Alba Guerrero, 20013; Yuri Castillo, 2011; Citado en Ramírez, 2014: 115.

Tedesco (1997) señala que nadie innova al margen de sus tradiciones. En esa línea, las innovaciones en el ámbito educativo, no necesariamente deben ser una invención o algo totalmente nuevo, sino un algo cualitativamente distinto de lo existente anteriormente. Las innovaciones implican un nuevo modelo, orden, enfoque, una forma distinta de organizar y relacionar los componentes objeto de la innovación.

En tal sentido, la forma descentralizada de generar la innovación en Cajamarca reúne elementos fundamentales sobre los cuales ha ido trabajando institucionalmente: planificación, liderazgo, gestión del conocimiento, análisis del contexto, revalorización cultural; elementos que han aportado a que se instale una cultura innovadora en la región.

Así mismo, es importante tomar en cuenta que para que se institucionalice una gestión descentralizada de la innovación educativa en el sector público, cuyo proceso es objeto de esta sistematización, con miras a contribuir con la eficacia y calidad del sistema educativo, es necesario generar condiciones en el territorio a modo de un *ecosistema de innovación* en todos los niveles y procesos de gestión educativa.

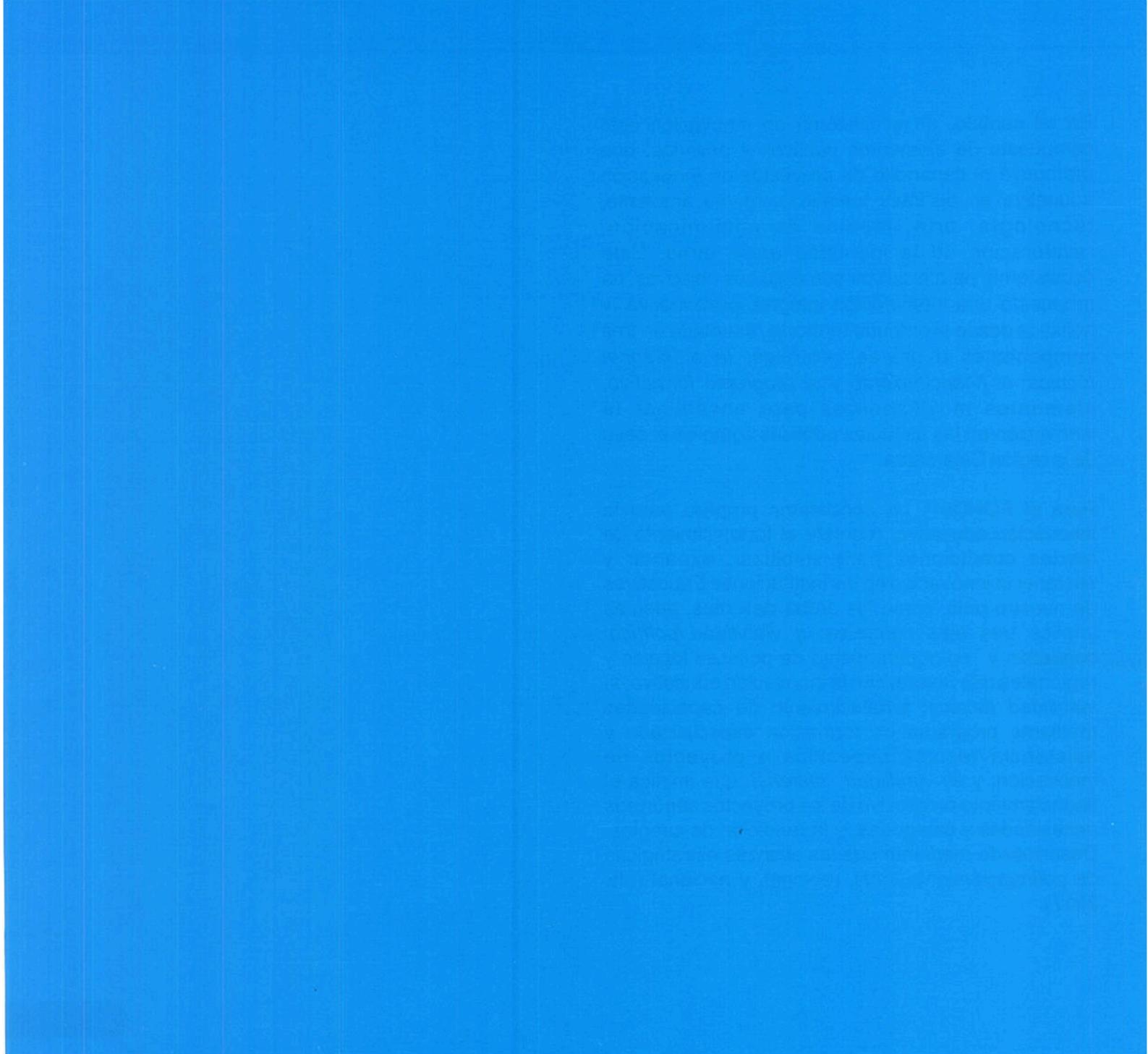
El ecosistema⁸ desde la perspectiva biológica, se entiende como la comunidad de seres vivos, cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente. Esta metáfora también se puede aplicar a la gestión de la innovación educativa como el entorno favorable que busca lograr mejores aprendizajes en los estudiantes, a lo que contribuyen muchos factores técnicos, políticos, sociales y educativos.

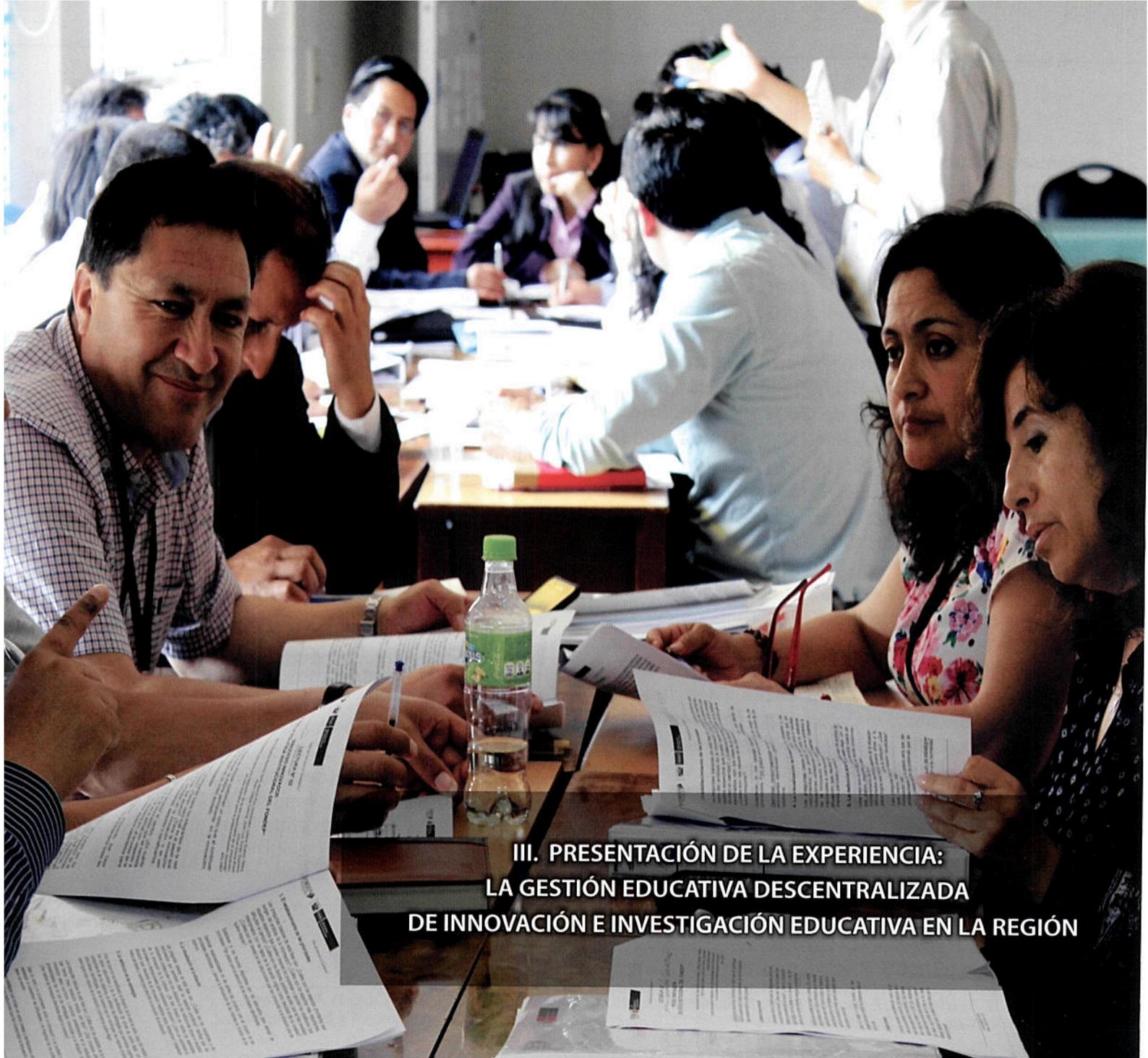
En la línea más social, el ecosistema consiste en un conjunto de actores y factores contextuales interrelacionados de manera compleja y sistémica, localizados en un espacio determinado. (Borissenko y Boschma 2017 citado en Ibarra y otros, 2018:218). Un ecosistema se articula conceptualmente en torno a tres ejes: i) capital humano, un equipo fortalecido juega un rol importante en el desarrollo del ecosistema, ya que son quienes manejan información para construirlo, mantenerlo y retroalimentarlo; ii) la existencia de oportunidades, los "puentes" que conecten al ámbito local con el entorno más amplio de la región o el país es clave ya que ensancha el espacio de oportunidades que se le abre a los emprendedores locales; y iii) los factores y actores que ayudan a que los proyectos puedan escalar. Entre lo más importante está la presencia a nivel local de un tejido de instituciones y organizaciones que brindan diferentes tipos de servicios y recursos a los emprendedores, tanto de manera directa como indirecta, así como los diferentes actores de financiamiento, participación de los gobiernos locales, entre otros (Ibarra y otros, 2018:219).

8. Según la Real Academia Española, procede de la raíz griega eco-oiko-, que significa "morada" o "ámbito vital" y de la palabra latina -systema- que hace referencia a un conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.

En tal sentido, un ecosistema de innovación está compuesto de elementos públicos y privados, que promueve el desarrollo de proyectos de innovación educativa en distintas temáticas, medio ambiente, tecnología, arte, medios de comunicación, revaloración de la identidad entre otros. Este ecosistema, para alcanzar con éxito sus objetivos, ha propuesto una intervención integral, participativa, y holística desde el enfoque territorial, asentada en tres componentes o pilares centrales: *la asistencia técnica, el financiamiento y el programa formativo*, elementos movilizados para encaminar la innovación en las escuelas públicas como es el caso de la región Cajamarca.

Para el FONDEP, un ecosistema propicio para la innovación educativa, requiere el fortalecimiento de ciertas condiciones para viabilizar, expandir y sostener la innovación en las Instituciones Educativas de nuestro país, como las arriba descritas, además implica tres ejes centrales: *i) viabilidad política*: cogestión y empoderamiento de políticas locales y regionales que favorezcan la innovación educativa; *ii) viabilidad técnica*: fortalecimiento de capacidades mediante programa de formación especializada y asistencia técnica específica a proyectos de innovación; y *iii) viabilidad material*: que implica el financiamiento progresivo de los proyectos según sus necesidades y categorías, y la rendición de cuentas. Desarrollado mediante una las alianzas estratégicas de cofinanciamiento local, regional, y nacional (LIE 2017).





**III. PRESENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA:
LA GESTIÓN EDUCATIVA DESCENTRALIZADA
DE INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA EN LA REGIÓN**

3.1. Contexto

Cajamarca se encuentra ubicada en la zona norte del país, en la cadena occidental de los Andes y abarca zonas de sierra y selva, siendo predominante la primera. Cuenta con trece provincias y 127 distritos. Tiene una superficie de 33 317,54 Km², que representa el 2,6% del territorio nacional. La población de Cajamarca de acuerdo al último Censo Nacional 2017 es de 1 341 012 habitantes, menor en -3.37% al 1 387 809 que registró en el Censo 2007. La población urbana es de 475,068 (35.4%) superior en un 21.5% a los 390 899 de 2007. En cuanto a la población rural es de 865 944 (64.6%), mostrado un descenso de 130 966 (-13.1%) habitantes con relación a los 996 910 de 2007, manteniendo, aun así, un alto nivel de ruralidad. (INEI – Censos Nacionales de Población y Vivienda. 2007 y 2017).

La organización de la educación está dirigida por la DRE, que cuenta con trece UGEL, responsables de la gestión de todas las instituciones educativas de su jurisdicción, sean públicas o privadas. Entre 2007 y 2010 solamente existía cinco UGEL (San Ignacio, Jaén, Cutervo, Chota y Cajamarca) como unidades ejecutoras. La DRE Cajamarca directamente a las provincias de Cajabamba, Cajamarca, Celendín, Contumazá, Hualgayoc, San Marcos, San Pablo, San Miguel y Santa Cruz.

Esta administración centralizada dificultaba concretizar el nuevo modelo de gestión con enfoque territorial. Recién en 2011 se crearon las UGEL de Santa Cruz, Cajabamba, Hualgayoc. En 2012 se crearon Cajamarca y San Miguel. En 2013 se creó

San Marcos, Contumazá, San Miguel y San Pablo. De esta manera, se inició el proceso para dar paso a una propuesta de organización propicia para la gestión descentralizada en Cajamarca, hoy en día las trece UGEL son unidades ejecutoras que gestionan los recursos económicos, humanos y administrativos.

Sin embargo, los retos a los que se enfrenta la región son muy complejos e involucran brechas sociales y económicas de alta profundidad a nivel de país. En el tema educativo, la gestión asume como problemáticas: acceso, logros de aprendizaje, infraestructura y equipamiento, gestión territorial de los servicios y de altas tasas de analfabetismo.

En 2016, encontramos que el 35% de II.EE. no tiene servicio de agua potable, el 34% no tiene desagüe, y el 25% no tiene electricidad. Sin la disminución de las brechas sociales no podemos hablar de una educación de calidad, que no sólo afecta el sector educación sino la sociedad en su conjunto. Es la negación de los derechos fundamentales.

La tasa de analfabetismo es alta en personas de 15 años a más. Entre 2013 al 2016 se registra que la región se ubica en el segundo lugar (14.0 %) después de Apurímac que representa 16.2 %, seguido por Huánuco y Huancavelica con 13.4% y 12.6 %, respectivamente.

A nivel de gasto público en educación en el Perú, según el informe del BID (2016) señala que solo se invierte el 3.7% respecto del PBI, por debajo de países como Bolivia (6,5%) y Brasil (6,1%), entre otros. En los últimos diez años se ha pasado de gastar del 3% al 3.7% del PBI, a pesar de este importante aumento de gasto en educación, los resultados en el aprendizaje de los escolares no es del todo alentador (BID, 2016). El gasto público y la participación presupuestaria en educación por nivel de gobierno, es fundamentalmente centralista, como vemos el gobierno nacional 57,7%, gobiernos regionales 41,0% y gobiernos locales el 1,3%. Además podemos observar que los gobiernos locales no tienen mayor participación de presupuesto para la educación. Siendo esto el panorama general, la región de Cajamarca destina a educación el 28.2% de su presupuesto total, que representa el 6.8% de su PBI, un presupuesto cercano a la región San Martín (23.9% y 7.8% respectivamente). El gasto público por alumno es en educación inicial S/. 2 189, en primaria S/ 3 038 y en secundaria S/ 3 278. En comparación con el promedio nacional, es bastante aceptable la inversión.

Según la Estadística de la Calidad Educativa – ESCALE 2017, Cajamarca cuenta con una población escolar de 442 275. De ellos, 405 727 alumnos fueron matriculados en instituciones de educación básica regular, distribuidos según tipo de gestión en instituciones públicas 373 795 (92%) y privadas 31 932 (8%). Mientras los matriculados según área, tenemos en la zona urbana el 57% (231 028) y en la zona rural el 43% (174 699) de estudiantes. Del mismo modo, se cuenta con un total 31 568 docentes a nivel regional, distribuidos para EBR 29 230 (92.6%) para EBA 591 (1.9%) y SNU 1,358 (4.3%), que gestionan el servicio

educativo en toda la región. La provincia de Cajamarca concentra la mayor cantidad de población estudiantil que representa el 25.1%, le sigue Jaén con 14.4%, San Ignacio con 10.9%, mientras las provincias con población estudiantil menor son San Pablo, Contumazá y Santa Cruz, que representan 1.5% 1.9% y 2.8%, respectivamente.



Con respecto a resultados de aprendizaje, según la ECE 2016, Cajamarca, en comprensión lectora, en el nivel satisfactorio ha pasado de 17 % en 2012 a 34.1% en 2016. Sin embargo, las brechas son altas entre lo urbano y lo rural con 44.9% y 19.2%, respectivamente. En matemática en el nivel satisfactorio, ha mejorado lentamente, pasando del 9.1% en 2012 a 31.9% en el 2016, así mismo los alumnos que se encuentran en etapa de inicio bajaron de 57.7% a 24.9% en el mismo periodo. Sin embargo, vuelve a salir la brecha entre lo urbano y lo rural que representan 39.4% y 22.3%, respectivamente. Así mismo alumnos que estudian y el público urbano rinden más frente a lo rural en 41.6% y 20.4%, respectivamente

En el ámbito provincial, en 2016 las provincias que se posicionaron mejor en nivel satisfactorio en comprensión lectora son San Marcos y Santa Cruz, con 56.5% y 45.8% respectivamente, y las provincias que alcanzaron un puntaje muy bajo en el nivel satisfactorio son Cajabamba y San Marcos que representan el 22.3% y el 17.4%, respectivamente. En matemática, los resultados en el nivel satisfactorio se repiten en las provincias de San Miguel y Santa Cruz, con 58.7% y 46.5% y las provincias que alcanzaron un puntaje bajo a nivel satisfactorio son San Marcos y Cajabamba con 20.0% y 23.1%, respectivamente. (Campos: 2017:166).

Estos resultados muestran que en relación a los aprendizajes de los estudiantes, según los resultados de las pruebas de ECE, Cajamarca tuvo una mejora sostenida en los últimos cinco años, sin embargo debemos señalar que en el nivel satisfactorio en matemática y comunicación se encuentran debajo del promedio nacional. Mejorar estas cifras en los próximos años es un reto para la gestión educativa en la región.

Existen estudios que establecen la relación manifiesta de la educación y la pobreza, que los niveles socioeconómicos siguen determinando el nivel de logros educativos que los estudiantes consiguen (Ramírez, 2003, Bandresch citado por Campos: 2017:151). Esto se manifiesta en la calidad educativa, siendo la pobreza la carencia o la falta de accesos a los servicios básicos, como sabemos son las zonas rurales quienes más padecen esta realidad.

A nivel de oportunidades, el acceso a internet es fundamental para mejorar la calidad de la educación,

porque facilita una gran cantidad de información, conocimiento y recursos educativos, los docentes pueden desarrollar métodos de enseñanza interactivos apoyados en internet, entre otros. Sin embargo, en 2016 apenas el 50.4% de las instituciones educativas de Cajamarca accedió a este servicio, siendo las provincias de San Marcos, Cajabamba, Celendín, San Pablo y San Miguel, donde menos del 40% de II.EE. accede a este servicio. Así mismo el Censo 2017 revela que a nivel nacional en 267 distritos ningún hogar tiene acceso a internet, de ellos, quince se encuentran en Cajamarca¹⁰.

En este contexto bastante heterogéneo de la región, ¿cómo estar preparado frente a los enormes desafíos y oportunidades para mejorar la calidad de la educación?. Uno de los desafíos exige a los gobiernos regionales concentrar las fuerzas en el fortalecimiento del capital humano de manera sostenida, donde la educación y la salud terminan siendo elementos comunes para la transformación. Así mismo, es un gran reto lograr equipos técnicos cualificados; más maestros actualizados, que sean capaces de aprovechar los recursos de su entorno y tener mejores resultados; así como ajustar las políticas orientadas a resultados que sean monitoreados continuamente.

En este marco, una experiencia de gestión descentralizada asume rutas para encaminar una gestión educativa, y apuesta por la innovación y el cambio desde abajo, como una estrategia de solución contextualizada a problemas educativos, como propuesta pertinente y necesaria para el sistema educativo.

3.2. Antecedentes de la gestión descentralizada de innovación e investigación educativa

A nivel nacional, la promoción de la innovación e investigación en el sector se remonta a la aprobación de la nueva Ley General de Educación, Ley 28044, donde se identifica a la innovación e investigación como uno de los factores que contribuye a mejorar la calidad educativa. Así mismo establece reconocer e incentivar la innovación e investigación que realizan las instituciones públicas y privadas. Es así que el Minedu en uso de sus atribuciones emite la R.M. N°. 0348-2010-ED, donde establece que las DRE y UGEL deben promover la investigación y la innovación, a efectos de fortalecer las capacidades de las y los docentes.

Así mismo, el Proyecto Educativo Nacional al 2021 (CNE, 2017: 42) establece que uno de los cambios que requiere la educación peruana es convertir a cada centro educativo en un espacio de aprendizaje, de creatividad e innovación. La innovación en el ámbito educativo posibilita la promoción de iniciativas que surjan “de abajo hacia arriba”, desde la riqueza de la experiencia de la propia institución educativa, permitiendo con ello, la generación de cambios cualitativos en los procesos de la Escuela, elevando así la calidad del servicio educativo.

En Cajamarca se desarrollaron diversos esfuerzos en favor de la innovación educativa, con énfasis en el periodo de 2011 hacia adelante, según actores de la presente sistematización.

a. Los equipos regionales de investigación educativa

En los últimos años, Cajamarca fue planteando algunas reformas en distintas áreas, para el tema educativo las propuestas se concentraron en la reducción del analfabetismo y la mejora del acceso al servicio educativo.

En este marco, la Dirección Regional de Educación aprobó normas técnicas en 2011, orientadas a la implementación del área de investigación e innovación educativa, mediante Directiva 22- 2011-GR-DRE-DGPE-EES/CAJ, con la finalidad de *“fomentar el desarrollo de una cultura de investigación e innovación en los especialistas de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, de las UGEL, directores, docentes y estudiantes de las II.EE. del ámbito regional que permita generar propuestas que contribuyan a la mejora de la calidad del servicio educativo”*. La norma establecía, además, implementar una unidad de investigación e innovación en la DRE y las UGEL con sus respectivas funciones.

Para operarla a nivel de la DRE se conformó el Equipo Regional de Investigación e Innovación (ERI), que estaba a cargo de un especialista coordinador para promover y ejecutar acciones de investigación e Innovación en el ámbito de su competencia. A nivel de la UGEL, se conformó el Equipo Local de Investigación (ELI) en cada UGEL, que estaba a cargo de una secretaria técnica compuesta por los especialistas de las distintas áreas. Entre sus funciones estaba promover la conformación de redes educativas en todas las instancias, así mismo implementar centros de innovación e investigación a través de redes educativas, elaborar planes de trabajo, entre otros

A nivel de las instituciones educativas, se establecía designar a un docente encargado de la coordinación de investigación e Innovación que tendría entre otras funciones la de implementar la innovación y la investigación en la escuela.

Pese a que no se cuenta con evidencias que sustenten las características de esta implementación, o la evaluación del impacto, esta experiencia es antecedente clave para comprender el nivel de desarrollo y posicionamiento del estilo de organización y de articulación intergubernamental de la innovación educativa en Cajamarca, que es un factor clave en la experiencia de gestión, objeto de la sistematización.

b. Las promotorías educativas distritales

Una región mayoritariamente rural, y de características marcadamente heterogéneas, requería una efectiva gestión descentralizada, pero además exigía el desafío de acercar el servicio educativo a todos los niños en edad escolar. En este contexto, *la DRE Cajamarca plasmó en el plan cuatrienal de educación dicha iniciativa, la cual fue implementada a través de la resolución directoral regional 1003-2014/ED-CAJ, y se aprueba la Directiva 003-2014- GR.CAJ-DRE/DGI/D, dando inicio a las promotorías educativas distritales, que a nivel general buscaban contribuir con la construcción de un modelo de gestión descentralizado y participativo, en el marco del Plan de Desarrollo Concertado al 2021.*

Así mismo, con el propósito de fortalecer la gestión escolar, promoviendo la articulación intersectorial e intergubernamental en pro de la mejora de los aprendizajes en la región de Cajamarca, las funciones de las promotorías, que destacan son: i) seguimiento, monitoreo y acompañamiento técnico pedagógico; ii) capacitación y asistencia técnica; iii) coordinación intergubernamental e intersectorial; iv) difusión y reporte de información y trámite documentario.

Los responsables de la implementación eran los directores de cada UGEL, junto a los jefes de las áreas de Gestión Pedagógica y Gestión Institucional, quienes priorizaron el desarrollo de alianzas estratégicas con los gobiernos locales o procesos de racionalización docente. Los diversos programas como PELA, ACCESO y PREVAED estaban llamados a trabajar de manera articulada a nivel de recursos humanos y logísticos, en coordinación con las promotorías, gobiernos locales, entre otros, para la mejora de los aprendizajes.

Una de las acciones centrales de las promotorías fue promover encuentros intersectoriales e intergubernamentales en sus provincias y distritos, con apoyo de empresas públicas y privadas para establecer alianzas estratégicas de coordinación, articulación, intercambio de experiencias y cooperación para la mejora de los aprendizajes y una mejor gestión y desarrollo del territorio.

Esta experiencia inició su implementación desde 2012 a nivel de todas las UGEL. La contratación del promotor era cubierta en su mayoría por las municipalidades como parte de la gestión de convenios de cada UGEL y, para garantizar su cobertura el presidente regional dotó de motos lineales a cada UGEL. De esta manera se garantizaba el desplazamiento de los promotores para lograr atender por lo menos el 50% de distritos de cada provincia. Para precisar, si una provincia tenía doce distritos, el Gobierno Regional de Cajamarca le asignaba motos lineales. Posteriormente, en 2014, luego de la aprobación de la directiva regional, se emplearon diversas estrategias para garantizar su implementación, lo que generó la firma de convenios con gobiernos municipales o cubrir la atención vía proceso de racionalización. Actualmente funcionan más de 65 promotorías distritales a nivel de toda la región, que ayudan articular el trabajo pedagógico y administrativo de la UGEL con los directores de las II.EE., la comunicación es fluida y se asegura el cumplimiento del plan anual de trabajo de las escuelas.



c. Red educativa en Cajamarca

La constitución de las Redes Educativas, en la región de Cajamarca, inició desde 2011. Es la propuesta que mayor éxito tuvo en la región, es así que fue adoptada como un modelo de gestión educativa efectiva, porque están consideradas dentro de su Proyecto Educativo Regional, impulsado por la Gerencia Regional de Desarrollo Social, para dar cumplimiento al Plan Cuatrienal de Educación para mejorar la calidad educativa en los tres niveles: inicial, primaria y secundaria.

Esta demanda de articulación desde los docentes ha hecho que identifiquen a la Red Educativa como un espacio de concertación autónomo, que cumple un papel integrador con todos los actores de su jurisdicción para su sostenibilidad y mejora, la cual ha permitido la capacitación socialización, encuentros para difundir el programa LIE como una forma de expandir la innovación educativa a otras instituciones educativas en toda la región.

En Cajamarca, es concebido como modelo de gestión descentralizada para las áreas rurales, capaz de integrar a las instituciones educativas de los niveles inicial, primaria, secundaria y en algunos institutos de superior tecnológicos o pedagógicos, así como a otros agentes del desarrollo educativo. Estas instituciones, por su dispersión geográfica funcionan generalmente en forma aislada, pero que logran interconectarse mediante la red. Se constituye en la mejor alternativa para la integración de esfuerzos, optimización de recursos, la innovación y el desarrollo de la sociedad. (PER 2007 – 2021: 122)

A partir de las necesidades e intereses, se ha previsto construir equipos técnicos descentralizados a nivel de las trece provincias, para que de manera contextualizada puedan implementar los lineamientos de política educativa regional contemplados en el Plan Cuatrienal de Educación 2011 – 2014. Esta experiencia es la de mayor avance y concreción con las metas de gestión descentralizada, que es clave para la funcionalidad y sostenibilidad de la innovación educativa con lógica territorial.

d. Formación en servicio

En este proceso de mejorar la educación desde la gestión descentralizada en Cajamarca, en 2014 se lograron constituir 400 redes educativas y el gobierno regional en el marco de su contribución a la formación docente en servicio firmó un convenio con la Universidad Nacional de Cajamarca ofreciendo 550 becas de maestría a docentes líderes de las redes educativas. La universidad como contraparte de este convenio otorgó 17 becas a los mejores maestrantes para continuar sus estudios de doctorado, promoción que culmina el presente año. El presupuesto otorgado asciende a tres millones de soles para la ejecución del plan de actividades.

e. Programa de Laboratorios de Innovación Educativa (LIE)

El Programa de Laboratorios de Innovación Educativa es una propuesta bandera, diseñada y ejecutada por el FONDEP, como instrumento de financiamiento de la innovación educativa, de alcance nacional y progresivo.

Está enfocado en fortalecer condiciones políticas, técnicas y materiales, para institucionalizar la innovación en las instituciones educativas seleccionadas por concurso, contribuyendo a la mejora de los aprendizajes y gestión escolar. Esta estrategia está sustentada en el marco del análisis de condiciones que se requieren para viabilizar, expandir y sostener la innovación en las instituciones educativas.

Es una de las pocas experiencias en el Per por su característica muy particular de ser Laboratorio como proyectos de innovación de escuelas de EBR, financiados para generar y potenciar las transformaciones educativas y de gestión en esferas micro (aulas, escuelas, localidad) y macro (IGED, GORE).

El punto de partida para la implementación del Programa LIE en la región se concreta con la firma de Acta de Acuerdo Interinstitucional entre el FONDEP, el GORE y la DRE Cajamarca, en julio de 2015, con la finalidad de promover la innovación y la investigación educativa y mejora de la calidad del servicio educativo a nivel regional. Luego en enero de 2016 se firma un acta de compromiso entre FONDEP, GORE y al DRE para aprobar la ejecución del programa Laboratorio de Innovación Educativa en la región. Para ello era necesario que los actores asuman roles y responsabilidades a nivel presupuestal de cofinanciamiento. Durante 2016, FONDEP brindó asistencia técnica a las instituciones educativas en la elaboración de sus proyectos de innovación y la correcta postulación en el concurso regional LIE. Participó durante el proceso de evaluación y selección.

En este marco, el FONDEP y el Gobierno Regional de Cajamarca, suscriben en 2017 un convenio de cooperación interinstitucional para la implementación del Programa LIE, que tiene por finalidad promover y cofinanciar las condiciones para la ejecución de proyectos de innovación e investigación en escuelas públicas de EBR, seleccionadas y fortalecidas a partir de los criterios del Marco de la Innovación y Buenas Prácticas Educativas. El programa es de alcance nacional y de implementación progresiva, y se realiza bajo un modelo de gestión que privilegia el trabajo articulado con las instancias de gestión educativa descentralizada, los gobiernos, regionales, las municipalidades y las empresas privadas. Su implementación se da bajo la modalidad de concursos (Convenio de cooperación interinstitucional, 2017)



Así mismo del total, las II.EE. de San Ignacio y Chota tienen el mayor número de estudiantes (27.7% y el 22.4%, respectivamente), haciendo un total del 50%, mientras las II.EE. de San Marcos, San Pablo y Celendín tienen la menor cantidad de estudiantes: 1.1%, 1.3% y 1.7%. (Ver Anexo 2).

Según línea de base (2017) en la región, de las trece II.EE, ocho escuelas se encuentran en el nivel Competente Básico y cinco en el nivel Competente. Estos niveles reflejan el estado inicial de las escuelas en relación a los indicadores del programa y el estado de los siete criterios de innovación educativa. Este estado inicial evidencia el largo camino por recorrer hacia la innovación.

La presente sistematización está centrada de ejecución del Programa LIE en el periodo 2016- 2018.

Son beneficiarios de las 13 II.EE. LIE de toda la región (1 x provincia), quince directores, 302 docentes, de los cuales 174 son nombrados, 114 contratados y 14 destacados. Así mismo un total de 4 444 estudiantes, donde 207 pertenecen al nivel inicial, 1 881 estudiantes de primaria, y 2 323 estudiantes de secundaria. Del total, 2 166 son varones y 2 245 mujeres. Y 3 431 padres de familia. Según el nivel, seis son de secundaria, cinco de primaria, uno de primaria y secundaria y solo uno de inicial, primaria y secundaria. (Informe interno N° 01-2018)

3.3. Marco Normativo/lineamientos de política

Lineamientos de política y planes de implementación

En Cajamarca, la apuesta por el desarrollo de la innovación y la investigación no se restringe al discurso o a la agenda pendiente, sino que se traduce en lineamientos de política educativa regional y en planes concretos, que a continuación señalamos:

- ▶ El Proyecto Educativo Regional de Cajamarca 2007 – 2021 identifica como uno de los objetivos estratégicos: *Promover el desarrollo de escuelas innovadoras orientadas hacia el logro de la calidad educativa, garantizando aprendizajes de calidad de los niños y jóvenes en todos los niveles y modalidades.* Así mismo el modelo de gestión está basado en el desarrollo territorial con enfoque de nueva ruralidad, interculturalidad, desarrollo económico y ambiental articulando la educación con los procesos de gestión territorial existentes en la región Cajamarca (PER 2007 – 2021: 28).
- ▶ En Cajamarca, el Plan de Desarrollo Concertado 2010 – 2021, aprobado mediante OR N° 016-2010-GR.CAJ-CAJ., de fecha 12 de noviembre de 2010, establece como objetivo estratégico, *garantizar la educación de calidad inclusiva e intercultural y permanente desarrollando una actitud emprendedora que fomente investigación, innovación y producción* (pág. 21).

- ▶ En este marco, el Gobierno Regional resume en un documento las políticas públicas y estrategias del gobierno regional de Cajamarca periodo 2011- 2014, estableciendo como política la gestión integral e inclusiva para la educación gratuita, universal y de calidad, dentro de ello como estrategia 2.12, fomentar la investigación y la innovación (GORE Cajamarca, 2011).

Si bien estos documentos explicitan la visión política favorable a la innovación educativa como vehículo de cambio y mejora con pertinencia, la concreción e implementación se ancló principalmente en los planes cuatrienales y anuales de trabajo, orientados a priorizar, programar, y comprometer a los diversos actores para avanzar en la misma dirección, promoviendo sinergias en el logro de los objetivos.

El plan cuatrienal educativo 2011-2014 de la región Cajamarca identifica seis ejes temáticos priorizados, uno de ellos planteado como escuelas innovadoras, con sus propias estrategias y acciones programáticas asociadas a la promoción de la innovación e investigación educativa en la región. En la construcción del Plan Cuatrienal 2011 -2014, el padre Ricardo Morales, ex presidente del FONDEP, brindó sus orientaciones para el fortalecimiento del documento en beneficio de la calidad educativa.

- ▶ Por otro lado, frente al desafío de asumir un proceso de modernización de la gestión con enfoque territorial se plantea el Nuevo modelo de desarrollo sostenible, políticas públicas y estrategias del gobierno regional de Cajamarca 2015 – 2018, estableciendo tres ejes centrales: i) desarrollo económico solidariamente competitivo; ii) desarrollo integral con sostenibilidad ambiental; y iii) desarrollo humano con servicio de calidad. Dentro de ello se establece la política del cierre de brechas y la atención a las necesidades de la población para el logro de una educación de calidad, para lo cual se considera como una de las estrategias el impulso de un sistema educativo de gestión territorial que promueva la articulación intergubernamental e intersectorial y acerque la administración a las instituciones y a la comunidad.
 - ▶ Bajo este marco, todas las dependencias del Gobierno Regional actualizaron sus planes cuatrienales en el 2015, con la finalidad de establecer indicadores de proceso y resultados que permitan medir impactos de sus propias intervenciones. *La Gerencia General es la responsable de diseñar e implementar un sistema participativo de monitoreo, evaluación y seguimiento de cumplimiento de políticas e indicadores propuestos* (Modelo de Desarrollo 2015 – 2018: 20)
 - ▶ Estos lineamientos de política regional sirven de marco para el Plan Cuatrienal de Educación de la región Cajamarca 2015 – 2018, donde se identifica como una dificultad del análisis FODA, *el reducido desarrollo de la investigación científica y una baja capacidad de invención e innovación tecnológica educativa: “actualmente, los escasos modelos o buenas prácticas educativas que existen no son sistematizados y suficientemente difundidos, lo que dificulta su potencial de referencialidad y/o replicados en otras II.EE. Además, el problema identificado abarca la escasa formación científica técnica y tecnológica no solo de docentes, sino también de estudiantes* (p. 55).
- Frente a ello, en la estrategia general: *Elaboración e implementación de la propuesta pedagógica regional*, se ha considerado como un tercer componente, el *Programa de investigación e innovación pedagógica regional*, planteando como actividades las siguientes: i) implementar un centro de investigación e innovación pedagógica en cada provincia, acorde a la realidad educativa; ii) proponer los lineamientos metodológicos para realizar investigación e innovación; iii) crear una base de datos de los maestrantes becarios y de difundan sus trabajos de investigación, asimismo, para que apoyen la gestión, redes y soporte pedagógico; iv) crear un fondo concursable para promover investigación e innovación pedagógica desde la IE, redes, UGEL y la región, estimulando a los docentes y alumnos. (Plan Cuatrienal 2015 – 2018: 78).

El Plan Anual de Trabajo de la Dirección de Gestión Pedagógica de la DRE Cajamarca - 2018, fue elaborado en el marco de las prioridades del PEN al 2021, el PER 2007 - 2021, el Plan cuatrienal de educación 2015 - 2018, el nuevo modelo de desarrollo, políticas públicas y estrategias del GORE Cajamarca 2015 - 2018, entre otros documentos de políticas regionales, con el propósito de garantizar el alineamiento de objetivos y articulación de estrategias orientadas a asegurar y mejorar el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Frente a la dispersión y escasas acciones que promueven e incrementan las condiciones para el desarrollo sostenible de la innovación educativa desde la escuela, el plan analiza las principales problemáticas y necesidades priorizadas para el impulso concertado de la investigación e innovación educativa desde las instancias de gestión educativa descentralizada. Uno de los objetivos se orienta a *diseñar, implementar y validar propuestas contextualizadas, por lo que concluye en la necesidad de implementar programas de investigación e innovación con la gestión del conocimiento como un componente clave* (p. 7).

Este marco permitió a las UGEL elaborar sus propios planes anuales de trabajo de gestión pedagógica donde se establecen las metas e indicadores, así como los mecanismos de seguimiento de acuerdos, compromisos, demandas y necesidades asociadas a la implementación del programa para innovación, teniendo como eje central a las escuelas de la región. Este avance concuerda a su vez, con las acciones específicas y presupuesto contemplados en el PAT 2017 y 2018 de la DRE y UGEL, con el objetivo de *diseñar, ejecutar y monitorear proyectos de investigación e innovación pedagógica orientados a aplicar los aprendizajes logrados y mejorar capacidades de docentes y estudiantes* (p. 9).

Estas acciones incluyen la identificación de buenas prácticas e innovación, asistencia técnica, monitoreo, congresos provinciales y regionales de docentes y estudiantes en el marco de la implementación del programa de Investigación e innovación. Los responsables de ejecutar estas acciones son los especialistas de innovación de las UGEL, las redes educativas, las promotorías educativas. Cabe precisar que a estas alturas, ya se había firmado el convenio de cooperación interinstitucional entre el GOREC, la DREC y el FONDEP, cuyos compromisos contribuyen en el diseño de la política regional de investigación e innovación educativa en Cajamarca.

La implementación se hace realidad desde la gestión de la DRE y la operación de las trece UGEL, una en cada provincia de la región. En la actualidad, todas tienen carácter de unidad ejecutora, con autonomía administrativa, económica e incluso técnica, en estrecha coordinación con su ente rector, la DRE, a y las Instituciones educativas, quienes son la base de todo proceso de cambio. Entre otros espacios de coordinación permanente se encuentran las promotorías, redes educativas, los círculos de estudios, que son espacios de sensibilización, reuniones de capacitación, visitas de campo, entre otros.

3.4 El proceso de institucionalización de la innovación e investigación en la gestión educativa regional

Si bien las 26 regiones del Perú incorporan alguna acción asociada a innovación educativa en sus respectivos marcos normativos y documentos de política educativa regional, solo el 31% de las DRE cuenta con presupuesto para implementar las actividades planificadas, según encuesta de focalización a nivel nacional, realizada por el FONDEP en 2018.

La región atravesó un proceso de institucionalización de lo que se ha denominado en el marco de la sistematización, “*gestión de la innovación educativa*”, entendido no solo como la formalización, sino también la apropiación de una línea que en su implementación fue asumiéndose de manera transversal, como una estrategia de motivación y desafío al constante

cambio y mejora, partiendo de la necesidad de contextualizar las propuestas de solución a las problemáticas cotidianas de la gestión educativa y los procesos de las escuelas públicas.

Para la experiencia, el proceso de institucionalización de la gestión de la innovación implica la apropiación en la estructura normativa y organizativa de la gestión, a partir de su uso efectivo y contribución para el desarrollo de condiciones para innovar en las escuelas.

La intervención articulada entre GORE y DRE por implementar las condiciones para movilizar, identificar y reconocer la innovación educativa e investigación de manera sistemática y sostenida permitió que se genere la alianza con el FONDEP.

La región mostró la decisión firme y clara de apoyar la innovación educativa generada en las escuelas como aporte a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y, además las condiciones financieras para iniciar el proceso de implementación del mismo, sólo era necesario tener la ruta clara. Por ello, el FONDEP brindó orientaciones que concretaron la articulación del trabajo conjunto bajo una metodología reflexiva, de construcción conjunta que respondía a los intereses de la región.

A nivel de organización, la gestión de la innovación opera bajo equipos con funciones establecidas a nivel local y a nivel regional, en coordinación con el FONDEP, en el marco de su programa de cofinanciamiento LIE, cogestionado vía convenio de cooperación interinstitucional desde 2016.

3.4.1. El proceso de institucionalización fortalece equipos técnicos regionales y locales, articulando la acción de DRE, UGEL e II.EE.

La interacción ordenada, con roles claros de cada actor, contribuyó con una organización propicia para la gestión de la innovación en la región. Los siguientes fueron actores con roles claves para cada etapa de la experiencia:

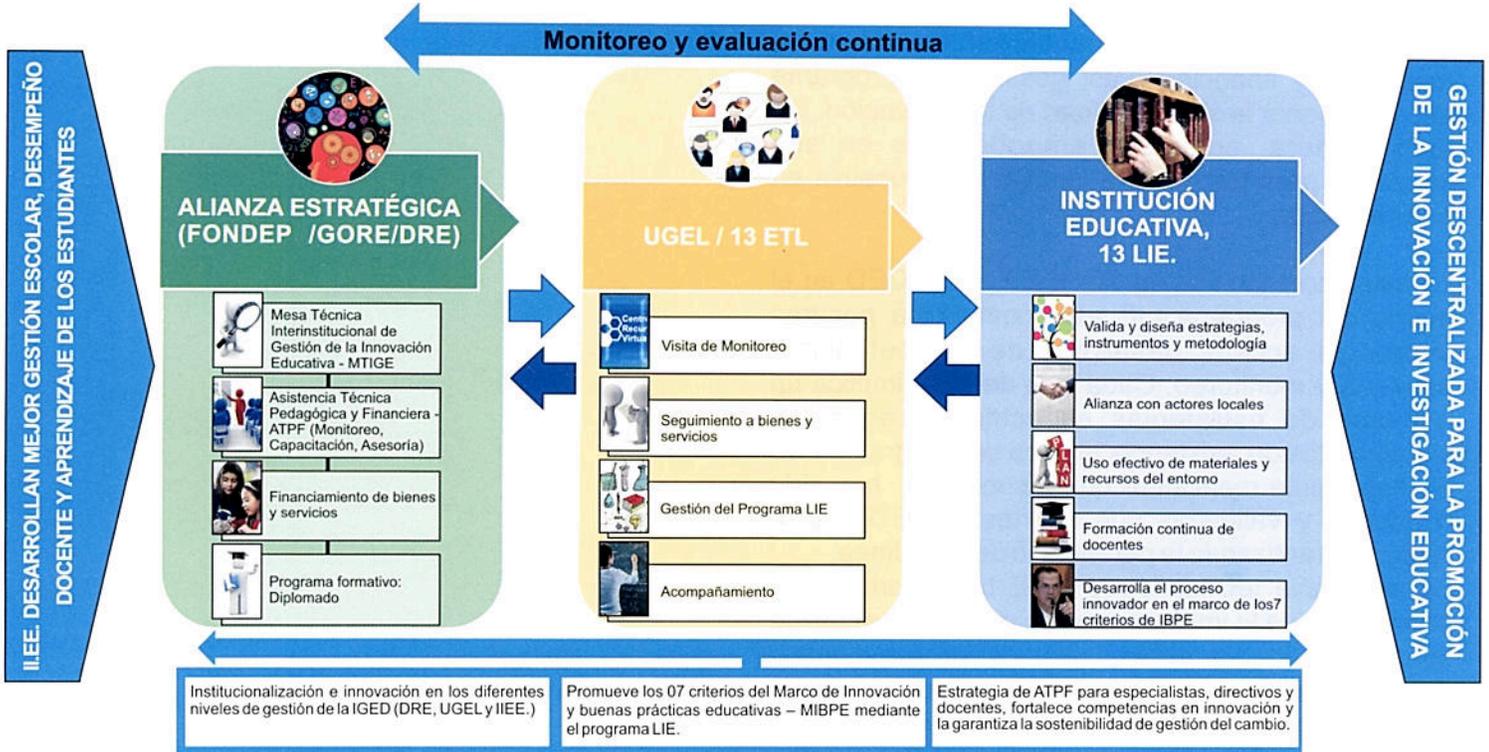
El FONDEP, a través de la responsable regional y especialista regional, desarrolló un trabajo basado en el enfoque reflexivo crítico con participación conjunta, donde mantuvo una relación horizontal con todos los actores de las IGED.

En esa línea, se brindó la asistencia técnica pedagógica y financiera a los especialistas de innovación designados por la región como una responsabilidad adicional a sus funciones, con la finalidad de que ellos lideren a nivel de cada provincia la movilización de la innovación educativa en todas las escuelas, pero con prioridad a aquellas que fueron determinadas vía concurso como LIE en sus jurisdicciones.

De igual manera, en el marco de la organización la DRE designa a un especialista cualificado como el coordinador regional de innovación e investigación, quien acompaña y monitorea a los trece especialistas de las UGEL. Desde la DRE, se conforma el equipo técnico regional de innovación e investigación (ETR) y desde las UGEL, el equipo técnico local de innovación e investigación (ETL).

FONDEP y DRE como aliados trabajando de la mano para movilizar la innovación en las trece provincias, constituyendo ETR, ETL y comités de I.E. de innovación.
Visibilizando las propuestas de las instituciones educativas LIE como escuelas líderes de innovación.

Gráfico N° 2: Gestión descentralizada de la innovación e investigación



Fuente: Elaboración FONDEP 2016

La responsabilidad primordial de los ETR y ETL es asegurar la consistencia de las experiencias innovadoras que son parte del programa LIE, en concordancia con el cumplimiento de los planes de implementación de cada escuela, en donde se constituyen comités de innovación, calidad y aprendizajes que lideran el desarrollo del proyecto en su Institución educativa.

La asistencia técnica por parte de FONDEP responde a componentes específicos del programa LIE, relacionados a acompañamiento a la gestión de proyectos, asignación de bienes y servicios, programa formativo y mesa técnica con autoridades.

Este proceso cobra valor ya que conlleva el fortalecimiento de determinadas capacidades de los directivos y especialistas de las IGED para acompañar a la II.EE., monitorear los avances, resultados y financiamiento; gestionar el programa LIE y gestionar la sostenibilidad de la innovación. De esta manera, se busca empoderarlos en sus funciones para fomentar la innovación educativa en su jurisdicción.

La asistencia técnica de FONDEP a las IGED en el marco del programa LIE está compuesta por tres líneas de acción: desarrollo de competencias, asesoría y monitoreo. Cada una de ellas implica un conjunto de estrategias específicas, según los lineamientos de asistencia técnica del programa LIE. Es importante mencionar que las mismas han sido revisadas y validadas con aportes del ETR de la región, garantizando la pertinencia de cada línea.

La asistencia técnica de la DRE busca orientar la articulación de la implementación de los proyectos de innovación con los aprendizajes de los estudiantes. Esta asistencia se realiza en coordinación con la especialista del FONDEP para asegurar que los especialistas de innovación de las UGEL cuenten con estrategias e instrumentos de acompañamiento y monitoreo reflexivo pertinentes.

- Participa en los talleres presenciales formativos y de asistencia técnica organizados por el FONDEP-Minedu en Lima o en la misma región.
- Brinda asistencia técnica pedagógica y financiera (ATPF) a las escuelas focalizadas en el marco del programa LIE.
- Elabora su plan de trabajo anual de la intervención, considerando la cantidad de escuelas que tendrá a cargo en el marco del convenio suscrito entre FONDEP-Minedu y la región.
- Mantiene una comunicación horizontal con el director/a de las escuelas y coordina sus visitas para el asesoramiento a los docentes, previa coordinación con la UGEL respectiva.
- Complementa la labor del tutor virtual del diplomado, brindando asesoramiento a los participantes que lo requieran, durante las visitas a las instituciones educativas.
- Mantiene comunicación frecuente con el especialista nacional del FONDEP-Minedu con el especialista coordinador de innovación de la DRE.

Remite informe mensual al FONDEP-Minedu sobre las acciones realizadas en el marco de sus funciones.

c. Mesa Técnica Interinstitucional de Gestión de la Innovación Educativa

La Mesa Técnica Interinstitucional de Gestión de la Innovación Educativa (MTIGIE) se ha constituido en mayo 2018 como un espacio consultivo y de toma de decisiones que aporta de manera sustancial en el diseño e implementación de lineamientos de política regional y objetivos estratégicos institucionales, convirtiéndose en una instancia estratégica para el debate, la reflexión y el posicionamiento de temas relacionados al financiamiento de proyectos de innovación educativa. La finalidad es garantizar estrategias pertinentes que coadyuven a la implementación de las innovaciones e investigación educativa de manera sostenible.

La MTIGIE, está conformada por representantes designados del Gobierno Regional, la Gerencia de Desarrollo Social, Planificación y presupuesto, Dirección Regional de Educación, Unidad de Gestión Educativa Local, y un representante del FONDEP. La intención de esta mesa es ampliar su constitución con representantes del gobierno local y con otras instituciones de la sociedad civil de prestigio y trayectoria en el quehacer educativo relacionado a la innovación y la investigación en la región. Para garantizar el adecuado funcionamiento de la mesa, se realizan reuniones periódicas de acuerdo a un cronograma establecido y acordado con las instituciones y organizaciones participantes convocadas por la DRE.

La Mesa Técnica tiene la potestad de proponer modificaciones a nivel normativo, técnico, instrumental y estratégico que ayude a gestionar la innovación educativa en forma eficiente.

d. Equipo Técnico Regional (ETR)

Una de las funciones de los gobiernos regionales es fomentar y participar en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos de investigación, experimentación e innovación educativa que aporten al desarrollo regional y al mejoramiento de la calidad del servicio educativo, en ese marco, el director de la DRE de Cajamarca, en uso de sus atribuciones, reconoce la conformación del equipo técnico regional (ETR) integrado por el presidente (director de la DRE), vicepresidente (directora de Gestión Pedagógica), coordinador (especialista de innovación e investigación) e integrantes (una especialista por nivel y área de comunicación, historia geografía, CTA, otros), con las siguientes funciones:

- Promover e incentivar la investigación e innovación pedagógica y las buenas prácticas educativas en los docentes de EBR, a través de los eventos pedagógicos regionales y nacionales.
- Promover y participar en los concursos regionales de innovación educativa.
- Fomentar y participar en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos de investigación, experimentación e innovación educativa que aporten el desarrollo regional y al mejoramiento de la calidad del servicio educativo.
- Gestionar ante las instancias de gobierno regional y gobierno local el financiamiento necesario para desarrollar la innovación educativa en la región.

- Plantear y proponer perfiles de Proyectos de inversión pública que tiendan a impulsar y desarrollar la innovación educativa en escuelas EBR de la región.
- Gestionar el Registro Regional de Instituciones Educativas Innovadoras.

Los equipos técnicos regionales y locales son quienes lideran todo el proceso de implementación del programa LIE, de la gestión de la innovación e investigación educativa en la región (en cada ámbito con sus propias particularidades) con el asesoramiento de la responsable regional del FONDEP.

Rol de la especialista de innovación e investigación educativa. Además de las funciones anteriores considera las siguientes:

- Asegurar la institucionalización de la innovación educativa a través de directivas y resoluciones
- Realizar acompañamiento y monitoreo a los especialistas de innovación educativa
- Realizar asistencia técnica para desarrollar capacidades en los especialistas
- Difundir la innovación educativa a nivel regional, nacional e internacional
- Orientar los procesos de sistematización y gestión del conocimiento en la región
- Promover alianzas estratégicas en la perspectiva del financiamiento y sostenibilidad de la innovación e investigación educativa

- Elaborar el plan anual de trabajo de innovación e investigación educativa.
- Asegurar la articular el proyecto innovador con los documentos de gestión pedagógica e Institucional



e. Equipo Técnico Local (ETL)

En el marco de los lineamiento de política nacional y regional, así como el compromiso asumido en el marco del programa LIE, el director de la UGEL aprueba conformar el equipo técnico local integrado por el presidente (director de la UGEL), vicepresidente (jefe del área de Gestión Pedagógica), el coordinador (especialista de innovación e investigación) e integrantes representantes por nivel inicial, primaria y secundaria.

Reconocimiento al especialista de innovación e investigación local: El equipo técnico local recomienda la designación de un especialista de investigación e innovación educativa, luego el director de la UGEL reconoce mediante Resolución Directoral el cargo con las siguientes funciones:

- Promueve, incentiva y difunde la investigación e innovación educativa en los docentes de educación básica en su jurisdicción.
- Promueve círculos o redes de innovación educativa en la UGEL con la participación de diversos actores educativos comprometidos con el cambio educativo.
- Brinda asesoramiento en procesos de formulación, gestión, evaluación y difusión de propuestas de innovación educativa orientadas a la mejora de los aprendizajes. Realiza la constitución y asesora al “Equipo de Gestión de Proyectos de Innovación” en el cumplimiento de sus funciones.
- Coordina con el especialista o equipo técnico regional de innovación de la DRE y el especialista del FONDEP-Minedu.
- Participa en las capacitaciones sobre innovación e investigación que se organicen a nivel de la GORE, DRE, UGEL y FONDEP-Minedu.
- Realiza acciones de monitoreo a las II.EE. que implementan Laboratorios de Innovación Educativa - LIE en su jurisdicción.
- Participa en los procesos formativos que recibirán las II.EE. ganadoras como LIE en su jurisdicción.

- Elabora un plan de trabajo anual que considere las acciones relacionadas con la movilización de las innovaciones en sus respectivos territorios.
- Gestiona ante diferentes instancias del sector público y privado, el financiamiento de innovaciones educativas desarrolladas o por desarrollar en las I.E.E. de su jurisdicción (capacitación, equipamiento, pasantías, becas, material bibliográfico, implementación de bibliotecas, y otros que requieran las propuestas innovadoras).

f. Comité de Gestión de Innovación Educativa (CGIE)

Las instituciones educativas después de ganar el concurso, asumen el compromiso formal para implementar el Programa LIE, para lo cual el director de la I.E. En uso de sus atribuciones de autonomía de la gestión escolar y demás normativas, reconoce mediante una resolución directoral institucional, al Comité de Gestión de Innovación Educativa (CGIE) de la I.E., integrado por: presidente (director de la I.E.), el coordinador(a) (docente emprendedor), el tesorero (docente), la secretaria(o) de actas (docente), los vocales (tres docentes). Esta composición varía de acuerdo a la característica de la I.E.

El CGIE es responsable de la implementación del proyecto de innovación educativa en la I.E. Además es el nexo con las IGED, garantizando el cumplimiento de los objetivos, resultados y actividades del proyecto, y el uso eficiente de cada uno de los recursos (bienes y servicios), recibidos a favor del proyecto y su respectiva incorporación en las actas de la I.E.

3.4.2. El proceso de institucionalización moviliza actores en favor de una cultura de innovación

Que los docentes de las escuelas públicas y privadas del Perú incorporen la innovación como un valor fundamental para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y que a la vez se comprometan con él, sigue siendo una agenda pendiente y un reto por lograr. En la región, la gestión educativa orientada a generar procesos de cambio en las IE en los últimos años, empieza a dar sus primeros frutos.

En el marco del convenio suscrito entre el FONDEP y el Gobierno regional de Cajamarca, y habiéndose desarrollado el I Concurso Regional de Laboratorios de Innovación Educativa 2016, se ha generado en los docentes de la región una dinámica de expectativa constante de poder ser reconocidos sus esfuerzos, legitimando sus proyectos de innovación y lógicamente tener la posibilidad de ser ganadores en el siguiente concurso LIE.

Desde 2016, las trece UGEL de Cajamarca, liderado por el Área de Gestión Pedagógica, empezaron a institucionalizar la promoción de la innovación y la investigación incorporando diversas actividades dentro de su Plan Anual de Trabajo (PAT), con su respectivo presupuesto, con la finalidad de mejorar la calidad educativa, desde la identificación, selección y reconocimiento de experiencias innovadoras y buenas prácticas a nivel de EBR y en algunos superior no universitario.

Así mismo se ha impulsado el desarrollo de proyectos de innovación educativa, talleres de intercambio de experiencias descentralizadas, los congresos provinciales y regionales de innovación e investigación como espacios de reflexión y análisis, los congresos estudiantiles de intercambio como espacios para que los estudiantes muestren en la práctica sus aprendizajes, pasantía de inter aprendizaje interesuelas LIE y con otras escuelas, entre otras actividades. Esto ha permitido en los y las docentes y especialistas comprender la base teórica de la innovación, aplicar didácticas y currículos alternativos para el logro de mejores aprendizajes, y de esta manera contribuir a mejorar en el desarrollo de la comunidad en general; es así que la investigación y la innovación permiten organizar y transformar de modo diferente (*un modo diferente de hacer*) el aula, la escuela y la sociedad.

3.4.3. Institucionalización de espacios de encuentro e intercambio

El primer concurso LIE 2016 trajo a la luz una demanda creciente de las escuelas por desarrollar proyectos de innovación educativa. La participación de 109 proyectos en el primer concurso en el marco del programa LIE (siendo, a nivel nacional la región en la cual se presentaron el mayor número de proyectos al concurso, del cual sólo 13 fueron beneficiados con el cofinanciamiento de LIE), traía un mensaje explícito: *los maestros de Cajamarca sí están desarrollando propuestas de cambio en sus instituciones educativas, los cuales requieren ser fortalecidos y acompañados en ese tránsito de adaptarse a los cambios que la sociedad demanda.*

Estos proyectos que por falta de recursos no fueron atendidos, cuentan con avances significativos en la mejora de aprendizajes, evidencian que tenemos docentes que han encontrado en la innovación educativa el camino o ruta pertinente, significativa, creativa que rompe con paradigmas tradicionales que no contribuyen en la solución de problemas reales que presenta la I.E. Esto demuestra una clara decisión por quebrar la fórmula de repetir lo mismo en su práctica pedagógica, a favor de la mejora de la calidad educativa.

Frente a este contexto, la DRE de Cajamarca estableció los congresos regionales, como espacios de motivación e inspiración, de intercambio de experiencias, de reconocimientos de esfuerzos colectivos y de reflexión, principalmente sobre las trece experiencias ganadoras, pero incorporando cada vez más a los diversos actores educativos, logrando compromisos orientados a financiar más proyectos de innovación en los espacios locales. Por esta razón, el I Congreso Regional de Innovación e Investigación Educativa 2016, se propuso compartir los trece proyectos de innovación educativa, a partir del cual se generaron diálogos reflexivos y se asumieron retos, los mismos que sirvieron como agentes inspiradores a otras II.EE. para que se embarquen en la idea de innovar y transformar la educación. Así mismo, se desarrolló II Congreso regional de investigación e innovación educativa: “innovación para una comunidad educadora”, en 2017.

Durante 2018 se ha profundizado el reconocimiento y promoción de estos espacios de socialización e intercambio en la Semana de la Innovación e Investigación de la región de Cajamarca, aprobada mediante Resolución Directoral Regional 4878 - 2018-ED/CAJ. En este marco se desarrolló el II Concurso Regional de Laboratorios de Innovación Educativa de acuerdo a la Directiva N° 03-2018- GR. CAJ/DRECAJ-DGP, con la finalidad de fomentar el desarrollo de una cultura de investigación e innovación en los especialistas de la UGEL, directores, profesoras (es), niños y niñas de las II.EE. del ámbito regional. Esta actividad genera propuestas que contribuyen a la mejora de la calidad del servicio educativo, la identificación de buenas prácticas y fomentan el desarrollo de las competencias para fortalecer el pensamiento crítico, reflexivo y creativo.

También se desarrolla el III Congreso Regional de investigación e innovación educativa "camino a la sostenibilidad" con la participación de directores de UGEL, jefes del área de Gestión Pedagógica y especialistas de innovación educativa, directores de instituciones educativas LIE, directores de instituciones educativas públicas y privadas de EB, de IEST y IESP, con la finalidad de asegurar la difusión, implementación y sostenibilidad de los proyectos de innovación educativa en toda la región.



Así mismo, mediante Resolución Directoral Regional 4877-2018-ED/CAJ, se aprobó el Banco de Proyectos de Innovación Educativa de Cajamarca, donde resuelve que la DRE promueve el registro sistemático, continuo y permanente de proyectos de innovación educativa que los docentes de las II.EE. y docentes de instituciones no universitarias desarrollan en la región. Este registro estará a cargo de la especialista de innovación e investigación educativa de la DRE y UGEL bajo su responsabilidad.

Siguiendo esta experiencia, las UGEL convocaron a nivel local diversos encuentros, congresos, talleres, ferias de intercambio de experiencias de manera sistemática concursos y validaciones de proyectos innovadores a nivel de las redes educativas. Uno de los pasos cruciales para en este proceso de institucionalización fue la incorporación de la innovación y la investigación dentro del Plan Anual de Trabajo del AGP de las UGEL, concretados en acciones con indicadores de meta y presupuesto, que incluye la promoción de la investigación e innovación mediante talleres, reuniones, encuentros provinciales.

Durante 2016 y 2018 se desarrolló al menos un encuentro, congreso, concurso o taller por año en cada UGEL, con la finalidad de "sensibilizar, motivar y transformar nuestra comunidad educativa y así aportar a la mejora de los aprendizajes". Tal es así que en 2018 ya tienen programado el tercer espacio de intercambio, con su respectivo presupuesto.

Debemos destacar la calidad de los eventos, en la organización y participación de los docentes, directivos, autoridades regionales y nacionales además de ponentes internacionales, como se ha evidenciado en Cajabamba, Cajamarca, Celendín, Chota, Contumazá, Cutervo, Hualgayoc, Jaén, San Ignacio, San Marcos, San Miguel, San Pablo y Santa Cruz.

Hoy más que nunca es importante *"rescatar la experiencia, el conocimiento acumulado, la profesionalidad y la creatividad de los profesionales de la educación, quienes finalmente son los que enfrentan las diversas realidades educativas de nuestro país.* (María Torres en Freire, 2004).

3.5. Ruta técnica para la promoción y financiamiento

Si bien la región tenía un marco normativo propicio y alineado con metas y acciones a favor de la innovación como un eje transversal, su operación requiere de una ruta técnica clara, con enfoques y metodologías que lo sustenten. En esta línea, la región tomó la propuesta del FONDEP como una estrategia viable para concretar las metas que sus planes de política regional demandan en materia de innovación educativa. La cogestión del programa, liderada por la región y el FONDEP, de manera articulada y colaborativa, permitió el despliegue de características propias al contexto, con potencial de extensión y sostenibilidad, instalados en los mecanismos de gestión descentralizada de Cajamarca.

3.5.1. Programa de financiamiento Laboratorios de Innovación Educativa (LIE)

La ruta técnica de la gestión y financiamiento de la innovación educativa concentra sus objetivos y variables principales en la operación en alianza estratégica con la región, del Programa Laboratorios de Innovación Educativa (LIE)

Los LIE privilegian en su implementación, las alianzas estratégicas de cofinanciamiento con instituciones públicas, privadas y de cooperación internacional. Es de alcance nacional e implementación progresiva.

3.5.2. Objetivos del Programa Laboratorios de Innovación Educativa (LIE)

Los objetivos del programa abarcan tres niveles:

De producto: financiar proyectos de innovación educativa vía asignación (servicios de consultorías y materiales pertinentes a la lógica de cada propuesta), acompañamiento y asistencia técnica, y diplomado de estudios.

De resultado intermedio: a) promover el proceso innovador caracterizado por siete criterios que se van desplegando según el ciclo del proyecto, y b) impulsar la gestión de la innovación en el territorio.

De resultado final: contribuir con la mejora de los procesos de gestión escolar de las escuelas en el marco de los objetivos de mejora educativa.

Los LIE se concretan en escuelas públicas de básica regular, seleccionadas por concurso regional o local a partir de un proyecto de innovación educativa en implementación. Actualmente se implementan en las trece provincias de Cajamarca, beneficiando a 4 412 estudiantes, 295 docentes y estudiantes.

3.5.3. Ciclo Innovador en los LIE

El programa entiende un Laboratorio de Innovación educativa como una institución educativa que cuenta con proyectos de innovación viables y con valor agregado, y que se constituye como un espacio de reflexión y creatividad donde se desarrollan, validan y sistematizan proyectos de innovación educativa sostenibles (marco del MIBPE), que evidencian un alto impacto en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, el desempeño docente y la calidad de la gestión escolar.

El equipo de innovación de la II.EE. es responsable de la implementación del proceso innovador, entendido como un ciclo que responde a cuatro etapas generales con una relación evolutiva y articulada:

1) Creación/planificación, 2) Experimentación/ validación, 3) Consolidación/ legitimación y 4) Movilización/sostenibilidad, a través de los cuales se evidencia con mayores énfasis de los criterios del marco de innovaciones y buenas prácticas del FONDEP. Su planteamiento constituye la esencia de la propuesta de asistencia técnico – pedagógica y se nutre de las evidencias de experiencias de innovación estudiadas mediante sistematizaciones, compendios y estudios, así como del proceso de asistencia técnica desarrollado.

A continuación, detallamos las etapas del proceso innovador.

- **Creación /planificación:**
Corresponde a la generación de la “idea innovadora”, que se inicia con la introspección de la problemática, unida al interés, deseo e intención de innovar y el compromiso con el cambio. En esta etapa los criterios de innovación más visibles son la creatividad, intencionalidad y pertinencia.
- **Experimentación y validación:**
Es la ejecución de las actividades en el plan de implementación con una lógica de “experimentar y validar”, que permita asegurar la generación de evidencias a través de una dinámica de constante observación y reflexión: es el “hacer”. En esta segunda etapa, además de los criterios de la primera etapa, se enfatiza con mayor intensidad los criterios de participación y reflexión.

- **Legitimación y ampliación:**

En esta etapa la innovación permite evidenciar el resultado de la transformación instalada en la vida institucional, social y comunitaria. El criterio de impacto se evidencia con mayor énfasis en esta etapa.

- **Mobilización y sostenibilidad:**

Es el momento en el que la institución se organiza para generar conocimiento a partir de las lecciones aprendidas de la experiencia para compartirlo y difundirlo, así como conformar una sólida red de aliados que aporten a la sostenibilidad. El criterio que se evidencia con mayor énfasis, es el de sostenibilidad y es liderado por el equipo de docentes innovadores.

- **Viabilidad política:** Cogestión y empoderamiento de políticas locales y regionales, decisiones de los líderes, que favorezcan la innovación educativa;

- **Viabilidad técnica:** Fortalecimiento de capacidades mediante programa de formación especializada y asistencia técnica específica a equipos que orientan los proyectos de innovación;

- **Viabilidad material,** que implica asegurar el financiamiento progresivo de los proyectos según sus necesidades y categorías, y la rendición de cuentas.

Es importante puntualizar que para el FONDEP la asignación del financiamiento consiste en generar las condiciones técnicas (ATPF), de gestión (normativas) y materiales (bienes y servicios) a la IE.

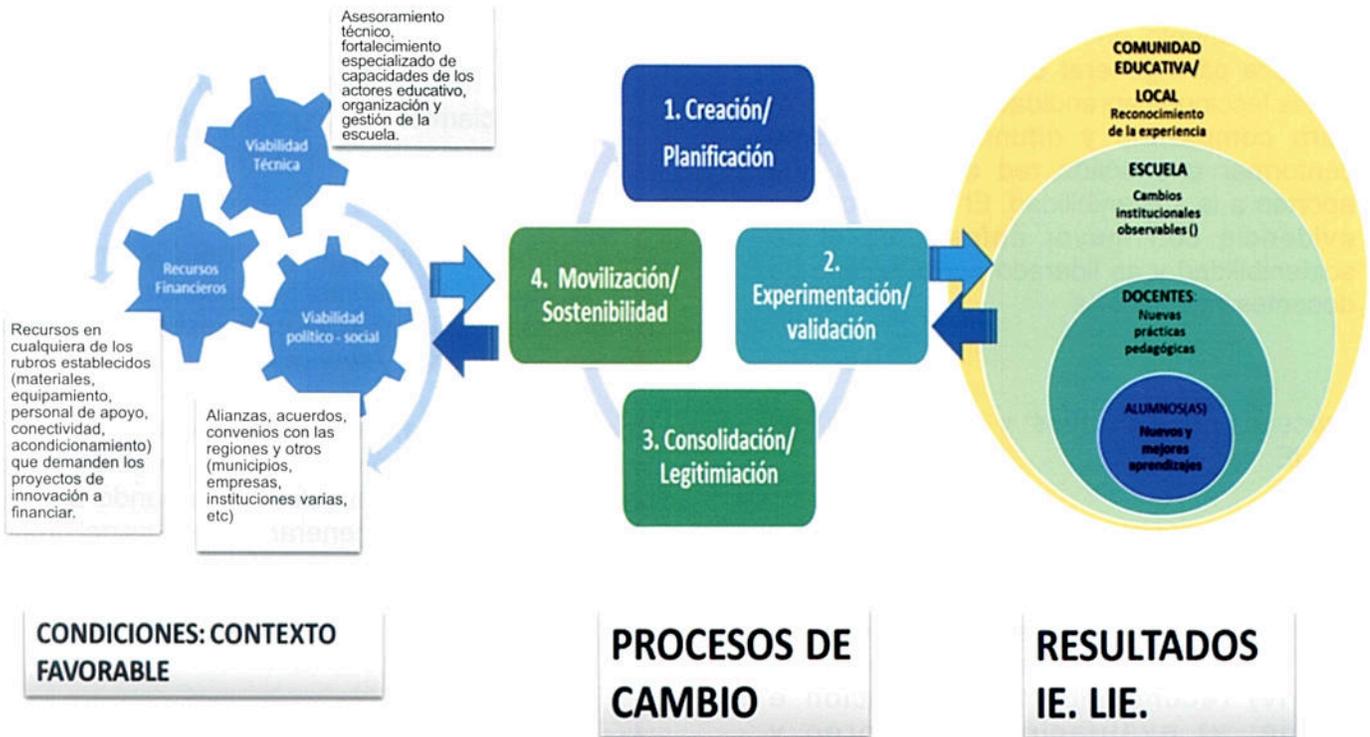
Con esta estrategia, se espera una contribución en el valor técnico de las propuestas de cambio y mejora provenientes de las escuelas, permitiendo a las I.E. acortar el tiempo para generar evidencias del proceso y resultados de la innovación.

3.5.4. Procesos, Condiciones y Estrategias del Programa LIE

Los procesos y acciones del programa implican: i) Asegurar financiamiento, firma de convenio y fijación de metas, ii) Identificación, concurso y selección; ii) asistencia técnica pedagógica y financiera; iii) asignación y entrega de bienes y servicios a las escuelas; iv) reconocimiento, promoción e intercambio; v) evaluación, monitoreo y sostenibilidad.

Las estrategias del Programa LIE están sustentadas en el marco del análisis de condiciones (Viabilidad; política, técnica y material) que se requieren para viabilizar, expandir y sostener la innovación en las escuelas:

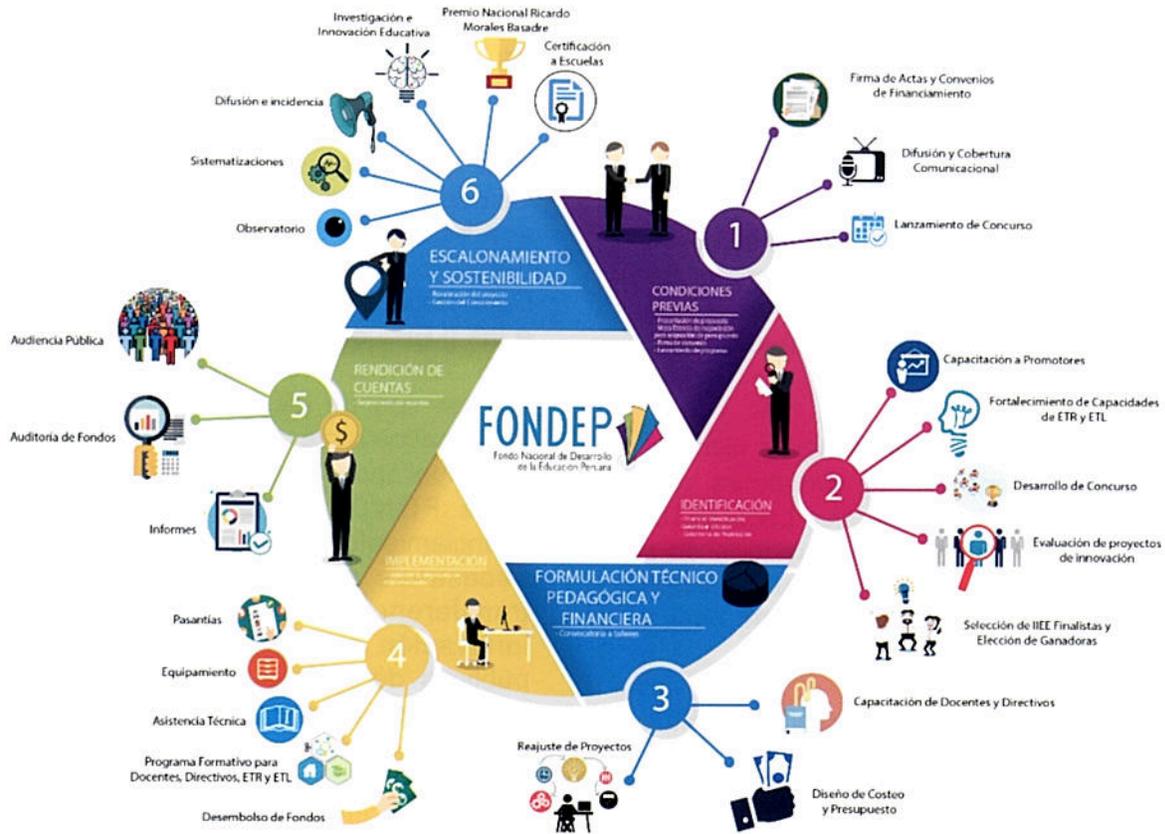
Gráfico N°. 3: Etapas del proceso innovador



3.6 Ruta operativa

Los procesos y acciones de esta ruta, en su dimensión operativa, se visibilizan mejor en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 4: Ruta operativa de implementación para la promoción y co-financiamiento del FONDEP



Fuente: Elaboración FONDEP 2016

3.6.1. Financiamiento, firma de convenio y fijación de metas.

Antes de lanzar el concurso regional, se tuvo que gestionar entre FONDEP-GORE-DRE, y asegurar el financiamiento del programa en la región y luego en función de los montos, se fijaron las metas a cofinanciar.

3.6.2. Proceso de identificación y selección en campo

El I Concurso Regional de Laboratorios de Innovación Educativa se desarrolló en Cajamarca en 2016, con el objetivo de promover las condiciones necesarias para que las I.E. ganadoras fortalezcan sus proyectos educativos hacia una enseñanza innovadora y aprendizaje creativo.

La primera etapa a nivel local se realizó a nivel de trece UGEL, presentándose 109 proyectos que fueron evaluados por el Equipo Técnico Local (ETL) de cada UGEL seleccionando con un jurado mixto a las tres mejores propuestas educativas. Hubo un total de 39 experiencias que pasaron a la etapa final o regional.

La segunda etapa a nivel regional incorporó las visitas in situ, de los proyectos ganadores, donde el equipo de especialistas del FONDEP en coordinación con la DRE y UGEL verificó en campo la consistencia de las propuestas seleccionadas, cotejando las evidencias presentadas y entrevistando a los principales actores de la comunidad educativa.

Con esta información, un jurado calificador integrado por tres destacados profesionales de la región Cajamarca, evaluaron los 39 proyectos educativos clasificados eligiendo las trece II.EE. ganadoras, una por UGEL.

3.6.3. Cofinanciamiento de proyectos de innovación educativa

La implementación del programa LIE, *inició con una voluntad política*, un compromiso firme por parte de los decisores educativos de la región, antes que con una partida presupuestal específica asignada para innovación e investigación desde el GORE Cajamarca, DRE o UGEL. Esta realidad no fue ajena a las II.EE., que venían desarrollando proyectos de innovación con recursos propios, muchos de los aportes son de las familias, en muy pocos casos gestionados ante Instituciones públicas como las municipalidades, instituciones privadas, ONG, etc. Para FONDEP y el Gobierno Regional, el financiamiento actúa como impulsor de condiciones necesarias para el desarrollo, fortalecimiento, transferencia y sostenibilidad de proyectos de innovación educativa que provienen de II.EE. públicas de EBR y técnico-productiva. A esto le llamaremos simplemente “financiamiento”, que se constituye en la estrategia central.

Por ello, es importante que la voluntad política para financiar la innovación e investigación en el sector educativo no sea declarativa, sino que debe traducirse en la planificación y acciones efectivas para generar una sostenible partida presupuestal.

Esto fue lo que pactaron el gerente ejecutivo del FONDEP, el gobernador regional y el director regional de educación en 2016 y que de inmediato se plasmó en la firma del convenio respectivo.

Para hacer frente a este desafío y cumplir con los compromisos establecidos, la GORE Cajamarca en coordinación con las DRE y UGEL, establecieron destinar el presupuesto del Fondo de Estímulo del Desempeño (FED) u otras partidas relacionadas a promover la innovación e investigación que estaban presupuestadas en el marco de las actividades del Plan Cuatrienal Educativo 2015 – 2018.

Según el balance de presupuesto y gastos ejecutados por la GORE Cajamarca, en el 2017 se ha distribuido a nivel de gasto de asignación presupuestal para el financiamiento de proyectos de innovación educativa de las II.EE., vía las UGEL, quienes asumieron con sus recursos propios, garantizando de esta manera el financiamiento con S/. 25 000 a cada uno de los trece proyectos de innovación (uno en cada provincia), siendo un total de S/ 325.000 por año, por un periodo de dos años (2017, 2018). Es decir, las trece instituciones educativas LIE recibirán S/ 50 000 durante dos años. Adicionalmente, recibieron el acompañamiento técnico y programa formativo en el marco del convenio con FONDEP.

También se desarrollaron gastos de gestión o promoción del programa LIE, ejecutados desde la DRE y las UGEL para financiar diversas actividades empezando desde el Concurso LIE y en la línea de reconocimiento e interaprendizaje, como talleres, congresos, encuentros, visitas de acompañamiento, monitoreo y evaluación, con un presupuesto de S/ 301 714 en 2016.

Esto ha permitido a la DRE, en 2017, la contratación de una especialista dedicada de manera exclusiva al desarrollo de acciones por la investigación e innovación educativa en toda la región.

Existe una particularidad del tipo de financiamiento que es importante señalar. A diferencia del financiamiento estandarizado, “plano” (compra de los mismos bienes o servicios) para todas las instituciones educativas, el financiamiento de los proyectos de innovación educativa LIE está pensado en la necesidad particular de cada proyecto de innovación ganador.

Tanto las UGEL como la DRE consideran pertinente la inversión en los proyectos de innovación, en tanto constituyen propuestas legítimas para la solución de problemas en las escuelas, incrementando motivación, autonomía y desafío en la renovación de estrategias pedagógicas desde docentes y comunidad educativa con impacto en los aprendizajes.

Como consecuencia de la movilización de la innovación educativa en la región, la actual gestión ha impulsado el II Concurso de Laboratorios de Innovación Educativa a nivel regional, con la particularidad de contar con 39 instituciones educativas ganadoras. Es decir, tres ganadoras por UGEL (una de inicial, una de primaria, y una de secundaria). Este segundo concurso se constituye en la muestra firme de que la región ha encontrado el camino de la innovación y se enrumba con paso firme hacia la meta: contribuir a mejorar la calidad de los aprendizajes de los y las estudiantes cajamarquinos.

3.6.4. Asistencia técnica pedagógica y financiera (ATPF)

Desde 2016, el FONDEP y el gobierno regional brindan asistencia técnica pedagógica y financiera (ATPF) a las instituciones educativas, así como a los directivos y especialistas de la IGED, foco central de esta estrategia, con el fin de que los ETR y ETL puedan fortalecer sus capacidades para acompañar a las escuelas LIE de su territorio en el marco de sus proyectos de innovación. También busca generar condiciones para la promoción, gestión y sostenibilidad de los mismos.

A continuación, presentamos el Modelo de asistencia técnica a las regiones desde el FONDEP, en favor de la innovación educativa de su territorio. Este modelo comprende niveles de relación y coordinación, así como un conjunto de dimensiones que explicaremos a continuación:

- ▶ **Relación FONDEP – ETR:** Se brinda asesoría de manera constructiva y participativa con el ETR para desarrollar la asistencia técnica con los ETL en el marco del programa LIE y política educativa regional.
- ▶ **Relación FONDEP- ETR -ETL:** Se brinda asistencia técnica a directivos y especialistas de IGED para el fortalecimiento de capacidades en gestión de la innovación educativa en 04 dimensiones: i) acompañamiento a las instituciones educativas; ii) monitoreo de los avances, resultados y financiamiento de los proyectos; iii) gestión del programa LIE en el territorio;

y iv) sostenibilidad de la innovación, con la finalidad de ir transfiriendo las funciones que les permitan acompañar y generar las condiciones para la innovación educativa en el territorio.

- ▶ **Relación FONDEP-ETR – ETL –II.EE:** Se realiza un seguimiento conjunto entre el FONDEP y las diferentes instancias de las IGED sobre: i) asignación de bienes y servicios a las II.EE.; ii) formación especializada tanto a directivos y docentes mediante el Diplomado en Diseño, Gestión y Evaluación de proyectos de innovación; iii) y se realiza acciones de monitoreo a una muestra de II.EE. con fines de retroalimentación de la asistencia técnica que realizan las IGED.
- ▶ **Relación ETL – IE:** Las UGEL y la DRE brindan asistencia técnica a las IIEE de manera permanente en: i) acompañamiento, ii) visita de monitoreo, iii) acciones para la sostenibilidad, iv) seguimiento de asignación de bienes y servicios, v) gestión del programa LIE.

Este modelo tiene cuatro dimensiones de desempeño de directivos y especialistas de IGED: i) acompañamiento a las instituciones educativas; ii) monitoreo de los avances, resultados y financiamiento de los proyectos; iii) gestión del programa LIE en el territorio; iv) y sostenibilidad de la innovación.

a. Acompañamiento a las instituciones educativas

Es el proceso sistemático y permanente, que realiza el especialista de la IGED –ETL a las instituciones educativas que desarrollan proyectos de innovación educativa, con el fin de generar reflexión sobre su práctica y la toma de decisiones en favor de los aprendizajes de los estudiantes.

Para ello, el especialista del ETL:

- Retroalimenta a las II.EE. para que planifiquen, implementen y evalúen proyectos de innovación consistentes con las pautas y requerimientos de FONDEP para la formulación de proyectos.
- Retroalimenta a las II.EE. financiadas para que evidencien los criterios e indicadores de innovación educativa según las etapas del proceso innovador.

b. Monitoreo de avances, resultados y financiamiento de los proyectos

Con el monitoreo se propone gestionar información sistemática de los procesos, productos, resultados e impacto. Esto permite a los actores clave institucionalizar la toma de decisiones basada en el modelo de gestión por resultados, que garantiza el cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas esperadas y según el modelo lógico del programa LIE.

También se propone la institucionalización de una cultura de rendición de cuentas y transparencia, y una toma de decisiones basada en evidencia que garanticen la sostenibilidad del proyecto de innovación. Y que, finalmente, impacte en el logro de aprendizaje y la gestión escolar.

- Monitorea el avance y resultados de los proyectos de innovación educativa.
- Monitorea la ejecución del financiamiento en las II.EE.

c. Gestión del programa LIE en el territorio

Implica la generación de condiciones para la puesta en marcha de los proyectos de innovación educativa identificados o de iniciativas de innovación en el territorio.

Para ello, el especialista de IGED:

- Identifica y registra buenas prácticas, iniciativas y experiencias de innovación.
- Ejecuta acciones diversas de promoción de la innovación: concursos, congresos, etc.
- Argumenta y hace seguimiento el cumplimiento de la asignación de financiamiento, recursos y condiciones ante las unidades orgánicas de su IGED –DRE-UGEL.
- Comunica a las IGED (UGEL- DRE) y FONDEP, a través de distintos medios, los avances y lecciones aprendidas de los proyectos de innovación.



d. Sostenibilidad de la innovación

Implica la gestión de los mecanismos de sostenibilidad de la innovación en el territorio. Para ello, el especialista de la UGEL:

- Orienta la institucionalización de la innovación e investigación en los instrumentos de gestión PER, PEL, PEI, PAT, PCI, Trabajo en aula.
- Promueve la formación de una cultura institucional de innovación e investigación en la escuela y la comunidad.
- Establece alianzas estratégicas para mantener vivas las iniciativas o proyectos de innovación de mayor relevancia.

- Establece alianzas para que se sistematicen y publiquen experiencias educativas innovadoras relevantes.
- Negocia el incremento de presupuesto orientado a la innovación a partir de las evidencias de su trabajo.
- Impulsa la incorporación de políticas regionales y locales orientadas a la innovación educativa en su territorio.
- Comunica de manera eficaz y asertiva sus ideas y argumentos, tomando en consideración el mensaje de sus interlocutores.

La siguiente ilustración grafica sintetiza las dimensiones del modelo:

Ilustración 1: Dimensiones del modelo



Fuente: Lineamientos de asistencia técnica. FONDEP, 2017

3.6.5. Programa formativo

Considerando el Marco del buen desempeño docente y del directivo del Ministerio de Educación; y el Marco de la innovación y las buenas prácticas educativas (MIBPE): contexto, definiciones y apuestas del FONDEP, se ha diseñado el Programa modular de formación continua de docentes y directivos en el marco de la implementación de los laboratorios de innovación educativa.

Este programa formativo denominado “Diseño, gestión y evaluación de proyectos de innovación educativa” busca fortalecer las capacidades de los directivos y docentes {especialistas} que están directamente involucrados y lideran los proyectos del programa LIE, con la finalidad que aprendan a desarrollar proyectos de innovación creativos y relevantes para el desarrollo de las competencias que demanda el Currículo Nacional. Asimismo, se proveen estrategias para que el docente experimente, reflexione y valide sus propuestas innovadoras centrándose en los objetivos previamente establecidos”.

Es una propuesta modular y semipresencial, que para su desarrollo se plantea una dinámica de colaboración permanente entre los participantes de una misma institución educativa. Así mismo el propio proyecto innovador se convierte en objeto de estudio, análisis y reflexión, sobre la base de los nuevos aprendizajes. El Diplomado es eminentemente práctico porque se desarrollan las capacidades de los participantes mediante el hacer, en la aplicación a la ejecución de su proyecto que vienen implementando.

Durante 2017 y 2018 un total de 245 docentes, directivos y especialistas llevaron el programa formativo. El diplomado tiene certificación oficial por la Universidad Marcelino Champagnat, que cuenta con el licenciamiento otorgado por la SUNEDU, con una duración de ocho meses, por un total de 384 horas. Está organizado en cuatro módulos que constan de nueve unidades, en la modalidad semipresencial: las sesiones presenciales se desarrollan en regiones (talleres) y actividades virtuales (material de lectura, tareas, cuestionarios y foros) mediante plataforma web del FONDEP. Esta plataforma es complementada con un aula virtual gestionada en Moodle, desde la cual realiza las actividades calificadas (foros, tareas, cuestionarios y evaluaciones en línea).



Lo esperado es que al culminar el Diplomado los docentes puedan desarrollar proyectos educativos innovadores en su institución educativa, poniendo en práctica ideas creativas, relevantes y pertinentes a las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes y la mejora de su propia escuela, a partir de una planificación consistente, uso adecuado de recursos, apoyados en evidencias objetivas de sus resultados, una sistematización del proceso, con estrategias de comunicación y sostenibilidad que amplifiquen su impacto más allá de la escuela.

3.7 Reconocimiento, promoción e intercambio de experiencias

En los Art. 56 y 57 de La Ley de Reforma Magisterial se recomienda establecer mecanismos de incentivos para docentes por excelencia profesional, en articulación entre el MEF y los gobiernos regionales y también para aquellos con desempeño destacado, a través de estudios de posgrado donde recibirían un incentivo económico por única vez, respectivamente. Una fortaleza importante para la gestión descentralizada en Cajamarca es la autonomía administrativa de sus unidades ejecutoras. Sin embargo, la realidad de las escuelas es poco alentadora, no tienen personería jurídica, por lo tanto no pueden gestionar recursos económicos de manera autónoma.

En el marco de las acciones por la innovación educativa, la región, a través de la DRE y las UGEL, se propuso contribuir al logro de uno de los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Nacional al 2021: “promover la revaloración social de la profesión docente, en base al reconocimiento de sus buenas prácticas”. Por esta razón han incorporado en la planificación anual de trabajo el reconocimiento a los docentes que emprenden proyectos de innovación educativa, con la finalidad de dar valor y difundir aquellas acciones que vienen desarrollando por las instituciones educativas de la región, orientados a mejorar el servicio que permita lograr mejores aprendizajes en los estudiantes.

¿Por qué reconocer las buenas prácticas innovadoras de las escuelas y los equipos de docentes? Para la región tiene un efecto movilizador, no solo orientado a la motivación sino además a la viabilización de propuestas de cambio y mejora. A nivel de las UGEL y dentro de las II.EE. sirven de inspiración y experiencia de referencia para otros docentes que deseen mejorar algún proceso de su gestión pedagógica y escolar.

Una de las estrategias más extendidas y de mayor uso para objetivos de reconocimiento es la visibilización, expresada en acciones y espacios de promoción e intercambio de prácticas. En el marco del Programa LIE, asumido como una ruta técnica para gestionar de manera integral la promoción de la innovación en el territorio, sirvió para impulsar los concursos locales, encuentros, ferias, seminarios, congresos, entre otros, planteados desde sus particularidades, incluso motivando la participación y liderazgo de estudiantes en el marco de los proyectos de innovación.

Los incentivos a nivel de la región van desde una resolución directoral de felicitación como un documento válido para el escalafón, entrega de materiales, premios monetarios para la I.E., entre otros. Es importante destacar la gestión del directivo de UGEL para lograr el apoyo de los empresarios con donativos.

La socialización de las experiencias innovadoras en cada región permite el diálogo, el interaprendizaje, el acercamiento, la interactividad y la integración de conocimientos de los actores educativos para generar un proceso reflexivo propio y con potencial referencial. Es valioso ver cómo diversos docentes han presentado sus proyectos de innovación a concursos nacionales, y en los cuales han ganado el reconocimiento merecido (entre ellos tenemos a Alindor Bazán de la I.E. San Vicente de Paul), o cómo al escribir, sistematizar, publicar y difundir sus experiencias, se convierten también en un potente estímulo para los docentes que sienten y viven su aporte y su trascendencia en su quehacer educativo, al reconocerse como actores-autores de su destino.

a. Congresos estudiantiles

Con el objetivo de promover espacios de participación y liderazgo para los estudiantes, se generaron espacios públicos para visibilizar el nivel y línea de reflexión crítica sobre su rol en la sociedad y su compromiso ciudadano, el ejercicio de la convivencia democrática, la libertad, responsabilidad y compromiso, el intercambio de ideas, el planteamiento de propuestas (muchas de ellas fueron asumidas por los propios estudiantes, otras cuestionando a los diversos actores educativos), con el fin de impulsar sinergias para incrementar resultados en la gestión educativa, la convivencia democrática y la calidad de los aprendizajes.

En 2018, se desarrolló el I Primer Congreso de Estudiantes Líderes en la provincia de Cajabamba, con la asistencia de 200 participantes, estudiantes, docentes y directores representantes de las escuelas de la región beneficiadas por el programa de financiamiento de innovación, quienes compartieron sus experiencias a los asistentes sobre el rol que realizan los estudiantes en los proyectos. Este evento congregó a autoridades como la UGEL, el FONDEP, la Municipalidad Provincial de Cajamarca, y la Dirección Regional de Educación.

Se debe puntualizar que los congresos estudiantiles se han iniciado desde 2017 en varias provincias. Estos eventos de estudiantes líderes y sirven para compartir y recibir experiencias entre instituciones educativas beneficiadas por los proyectos de innovación educativa que promueve el FONDEP, la DRE, sus UGEL y otras instituciones.

En la provincia de San Marcos se desarrolló el I Congreso estudiantil LIE 2018 denominado "La innovación transformará la educación sanmarquina", en mayo, con la finalidad de compartir los proyectos de innovación educativa, donde los estudiantes son los protagonistas. La comunidad educativa participante asumió el compromiso de apostar por la innovación como estrategia de mejora de la calidad educativa. La comunidad se ha identificado con los avances de los proyectos, que es parte del trabajo educativo donde los estudiantes aprenden más allá de sus aulas.

La UGEL San Miguel realizó en noviembre del presente año el "I Congreso estudiantil de innovación e investigación educativa", con una participación de 200 estudiantes de los diferentes distritos de la provincia,

quienes dieron a conocer los proyectos que realizan en sus escuelas y asumieron compromisos para motivar el mayor involucramiento y participación estudiantil en cada institución educativa.

La Dirección Regional de Educación de Cajamarca ha previsto la realización del I Congreso Regional de Estudiantes Líderes de la Innovación “Mi voz importa”, para fines del presente año 2018 en coordinación con la Red de Directores Innovadores de la región Cajamarca.

b. Las escuelas LIE como centros de pasantías

Las instituciones educativas LIE están transformando su práctica pedagógica, implementando pasantías como estrategia pedagógica, que permite a docentes de una o más instituciones observar directamente las actividades significativas del proyecto, reflexionar y absolver dudas, conocer las estrategias novedosas desarrolladas y mejorar su práctica docente, de esta manera se convierte en un espacio de intercambio pedagógico sobre la experiencia desarrollada por la comunidad educativa.

Se ha ido desarrollando a partir de la necesidad de interaprendizaje entre docentes y comunidades LIE, como una estrategia para intercambiar, conocer, valorar y recoger estrategias de innovación educativa en forma presencial, activa y participativa. Contribuye en el proceso de formación continua de los docentes en servicio. Esta estrategia logra estimular y motivar a los docentes que vienen desarrollando el proyecto de innovación educativa; se generan redes de intercambio entre docentes, de socialización reflexiva de iniciativas,

que aporta valor a la asistencia técnica a fin de generar un círculo virtuoso de proyecto de innovación-aprendizaje-innovación.

En general todas las escuelas LIE han sido centro de pasantías de por lo menos dos Instituciones a más. Unas más que otras, incluso han recibido visitas de docentes nacionales y especialistas internacionales, como el caso de la I.E. LIE San Vicente de Paúl que tuvo la visita de la docentes de Brasil y Colombia. En la perspectiva está que estas escuelas se conviertan en “Escuelas Maestras”, escuelas que enseñen a otras escuelas, irradiando la innovación, contribuyendo con su escalamiento y gestionando el conocimiento producido como resultado de su práctica.



c. **Círculo de docentes innovadores e investigadores**

El círculo de docentes de innovación e investigación promueve el desarrollo de proyectos de en alianza colaborativa entre escuelas, como un espacio de instituciones educativas en proceso de desarrollo de capacidades.

Es así que la UGEL de Cutervo constituyó el círculo de docente innovadores mediante Resolución Directoral 2272-2016-GR.CAJ/UGEL-C, considerando que los integrantes elaborarán su plan de trabajo explicitando compromisos y acuerdos firmados en aras de valorar la formulación y ejecución de proyectos de investigación e innovación pedagógica e insertarlos como elemento base de la práctica pedagógica en el ámbito provincial.

En esta misma resolución, en acuerdo pleno los docentes acordaron la necesidad de institucionalizar la realización anual de encuentros provinciales de investigación e innovación educativa, por parte de la UGEL Cutervo, con la finalidad de evaluar, socializar y compartir experiencias sobre investigaciones e innovaciones pedagógicas o educativas realizadas, y renovar el compromiso de seguir trabajando por la mejora de los aprendizajes y la calidad de la educación. Los encuentros se realizarán anualmente en la fecha que consideren los miembros del Círculo, ya sea en Cutervo, capital de distrito, o de manera descentralizada.

Es todo un reto garantizar la continuidad de la innovación e investigación, por lo que las UGEL de Cajamarca apuestan con perspectiva, el apoyo financiero, técnico y político al desarrollo de equipos de docentes investigadores de diferentes instituciones educativas para promover la colaboración mutua, inter aprendizajes.

d. **Círculo de instituciones educativas innovadoras en la UGEL San Ignacio reconocido con resolución Directoral**

Es todo un reto garantizar la continuidad de la innovación e investigación, por lo que las trece UGEL de Cajamarca apuestan con perspectiva, el apoyo financiero, técnico y político al desarrollo de equipos de docentes investigadores de diferentes instituciones educativas para promover la colaboración mutua, interaprendizajes. Se anhela contar con el apoyo de las nuevas autoridades regionales

the *Journal of Applied Behavior Analysis* (1974), and the *Journal of Experimental Psychology: Applied* (1975).

There are a number of reasons why the *Journal of Applied Behavior Analysis* is the most widely cited journal in the field of behavior analysis.

First, the journal is published by the American Psychological Association, which is the largest and most prestigious organization in the field of psychology.

Second, the journal is published quarterly, which allows for a high volume of research to be published.

Third, the journal is published in English, which is the most widely spoken language in the world.

Fourth, the journal is published in a format that is easy to read and understand, which makes it accessible to a wide range of researchers and practitioners.

Fifth, the journal is published in a format that is easy to search and access, which makes it convenient for researchers to find the articles they need.

Sixth, the journal is published in a format that is easy to cite, which makes it convenient for researchers to cite the articles they use.

Seventh, the journal is published in a format that is easy to share, which makes it convenient for researchers to share their findings with their colleagues.

Eighth, the journal is published in a format that is easy to archive, which makes it convenient for researchers to archive their findings for future use.

Ninth, the journal is published in a format that is easy to preserve, which makes it convenient for researchers to preserve their findings for future use.

Tenth, the journal is published in a format that is easy to disseminate, which makes it convenient for researchers to disseminate their findings to the wider community.

Finally, the journal is published in a format that is easy to disseminate, which makes it convenient for researchers to disseminate their findings to the wider community.

In conclusion, the *Journal of Applied Behavior Analysis* is the most widely cited journal in the field of behavior analysis because of its high quality, accessibility, and convenience.

It is a journal that is easy to read and understand, easy to search and access, easy to cite, easy to share, easy to archive, easy to preserve, and easy to disseminate.

It is a journal that is published by the American Psychological Association, which is the largest and most prestigious organization in the field of psychology.

It is a journal that is published quarterly, which allows for a high volume of research to be published.

It is a journal that is published in English, which is the most widely spoken language in the world.

It is a journal that is published in a format that is easy to read and understand, which makes it accessible to a wide range of researchers and practitioners.

It is a journal that is published in a format that is easy to search and access, which makes it convenient for researchers to find the articles they need.

It is a journal that is published in a format that is easy to cite, which makes it convenient for researchers to cite the articles they use.

It is a journal that is published in a format that is easy to share, which makes it convenient for researchers to share their findings with their colleagues.

It is a journal that is published in a format that is easy to archive, which makes it convenient for researchers to archive their findings for future use.

It is a journal that is published in a format that is easy to preserve, which makes it convenient for researchers to preserve their findings for future use.

It is a journal that is published in a format that is easy to disseminate, which makes it convenient for researchers to disseminate their findings to the wider community.

In conclusion, the *Journal of Applied Behavior Analysis* is the most widely cited journal in the field of behavior analysis because of its high quality, accessibility, and convenience.

It is a journal that is easy to read and understand, easy to search and access, easy to cite, easy to share, easy to archive, easy to preserve, and easy to disseminate.

It is a journal that is published by the American Psychological Association, which is the largest and most prestigious organization in the field of psychology.

It is a journal that is published quarterly, which allows for a high volume of research to be published.

It is a journal that is published in English, which is the most widely spoken language in the world.

It is a journal that is published in a format that is easy to read and understand, which makes it accessible to a wide range of researchers and practitioners.

It is a journal that is published in a format that is easy to search and access, which makes it convenient for researchers to find the articles they need.

It is a journal that is published in a format that is easy to cite, which makes it convenient for researchers to cite the articles they use.



IV. LOGROS

Partiendo de los documentos de gestión, informes de monitoreo, talleres y entrevistas de sistematización, se señalan los siguientes logros de proceso:

4.1. Logros en la gestión a nivel de DRE y UGEL

- El compromiso con la promoción de la innovación e investigación desde el gobierno regional, la DRE, sus UGEL y las II.EE. de la región se plasma a través del financiamiento de los proyectos de innovación educativa en el marco de las políticas e instrumentos de gestión regionales. Incorpora en los planes anuales y la difusión en los respectivos territorios de acuerdo a sus posibilidades y en el trabajo articulado de los especialistas de innovación educativa para concretarse en la realización de diversas actividades congresos, talleres, encuentros, entre otros.
- Las IGED asumen el liderazgo del acompañamiento y monitoreo de avances y resultados a las II.EE. que desarrollan proyectos de innovación. Así mismo, son pioneros en la apuesta por la inversión en innovación e investigación, realizando la asignación de presupuesto mediante el Fondo de Estímulo al Desempeño (FED), para el financiamiento de proyectos de innovación educativa, a través de concursos del programa Laboratorios de Innovación Educativa en cogestión con el FONDEP y la planificación de acciones de sostenibilidad de los proyectos de innovación en la región.
- La incorporación de la innovación y la investigación en los documentos de gestión en la DRE, UGEL y la I.E. es una apuesta por un proceso de transformación de la realidad educativa regional, institucionalizando, articulado a las políticas educativas a nivel regional y nacional, construido/concertado/legitimado por los propios actores educativos de “abajo hacia arriba” como un poderoso motor para la mejora de la calidad educativa. La implementación de esta visión política es liderada por la DRE Cajamarca, mediante la dirección y áreas de gestión pedagógica de las UGEL, bajo la responsabilidad del equipo ETR, ETL y el Comité de Innovación de las II.EE.
- Se ha consolidado y legitimado una estructura organizativa en distintos niveles administrativos para la implementación de la innovación e investigación educativa, mediante equipos de especialistas y docentes con roles y responsabilidades delimitadas. Estos equipos promueven de manera articulada y colaborativa la innovación en todas las escuelas de la región, para lo cual se ha una mesa técnica interinstitucional de innovación educativa, como espacio de decisión y concertación. Como entes operativos, la DRE cuenta con un equipo técnico regional de innovación. Y a nivel de las UGEL, se cuenta con trece equipos técnicos locales de innovación por UGEL.

A nivel de la I.E., se cuenta con trece comités de gestión de Innovación, todos reconocidos mediante resolución de la DRE, UGEL e I.E., respectivamente, todos responsables del diseño, formulación, organización, monitoreo y evaluación del proyecto de innovación en la escuela, en el marco del programa LIE.

- La DRE y la UGEL son las instancias responsables de generar las condiciones para la implementación y desarrollo del proceso innovador. En ese marco y en cumplimiento de la viabilidad técnica, se desarrolló en Lima, en mayo de 2017, el I Taller Nacional para la Implementación del Programa Laboratorios de Innovación Educativa, con la participación de 31 especialistas y directivos de las UGEL y DRE de Cajamarca, quienes tienen la responsabilidad de promover, acompañar y monitorear las innovaciones en el ámbito de su jurisdicción. Esta actividad de gran significancia permitió informar sobre los lineamientos de política del sector, la gestión de fondos de financiamiento, la institucionalización de la innovación educativa en la escuela y el desarrollo de un modelo de gestión en el territorio, referidas a innovación, buenas prácticas y financiamiento en la educación básica y superior. Es importante señalar que, durante el 2018, la DRE Cajamarca y la DRE Amazonas organizaron dos talleres macrorregionales con presencia de autoridades educativas, convocando 287 directivos y especialistas de DRE y UGEL de

regiones como Pasco, Cusco, Puno, Áncash, Amazonas, Cajamarca, entre otros. Producto de estos espacios de decisión, se tomaron acuerdos de avance en sus respectivos modelos de gestión y promoción de la innovación educativa. Dichos acuerdos han sido presentados por las regiones firmantes ante el Ministro de Educación, solicitando su atención prioritaria.

- En 2018, la DRE Cajamarca, en coordinación con la DRE Amazonas, realizaron un círculo de intercambio de aprendizaje colaborativo, con la finalidad de compartir experiencias y dialogar sobre la gestión de la innovación en cada territorio, de esta manera se tomaron decisiones de mejora para ambos territorios. Esto trajo como consecuencia una comunicación fluida y articulada con Amazonas, en aras de movilizar la innovación a pesar de la limitación de no contar con un especialista dedicado a esta función de manera exclusiva.



- Sobre diseño, gestión y estrategias de implementación, monitoreo y evaluación del programa Laboratorios de Innovación Educativa, la región ha elaborado y realizado revisiones y validaciones a las herramientas utilizadas durante la implementación, con el fin de implementar el programa en 2016 a 2019 y planificar su extensión al 2020. Este proceso fue significativo porque reconoce y colabora con el programa LIE como ruta técnica para gestionar metas de innovación educativa de manera contextualizada y pertinente, fortaleciendo la estrategia de acompañamiento a las instituciones educativas.
- Se han fortalecido competencias profesionales en innovación, investigación y sistematización educativa a especialistas de la DRE y UGEL, directivos y docentes de las escuelas LIE, en el marco de la asistencia técnico pedagógica y financiera y el diplomado. Ha brindado herramientas, instrumentos y metodologías para desarrollar réplicas de talleres de capacitación y asesoramiento a los proyectos. Como parte de las acciones planificadas durante el año, el ETR monitorea y asiste a los ETL de la UGEL y estos a su vez a los comités de gestión de la innovación educativa de cada institución educativa LIE. Este proceso ha permitido a los ETL desenvolverse como gestores de la innovación, desarrollar talleres, asumir exposiciones públicas en otras provincias, brindar asistencia técnica especializada en innovación, además de trabajar colaborativamente.
- El banco de proyectos de innovación educativa y buenas prácticas a nivel regional es reconocido con Resolución Directoral Regional 4877-2018 –ED/CAJ, a iniciativa de la mesa técnica de la innovación regional, con la finalidad de identificar, visibilizar y reconocer los proyectos que se están generando en la región como producto del esfuerzo dedicado y comprometido de cada uno de los miembros del ETL y ETR de la región, las capacitaciones, asistencias técnicas y acompañamiento presencial y virtual que han brindado a las instituciones LIE y no LIE de sus respectivas jurisdicciones.
- La semana de la innovación que se implementa desde este año con RD 4878 - 2018-ED/CAJ, los encuentros, congresos, ferias entre otros que buscan la socialización y difusión de la cultura innovadora no solo en educación básica sino también en la educación superior.

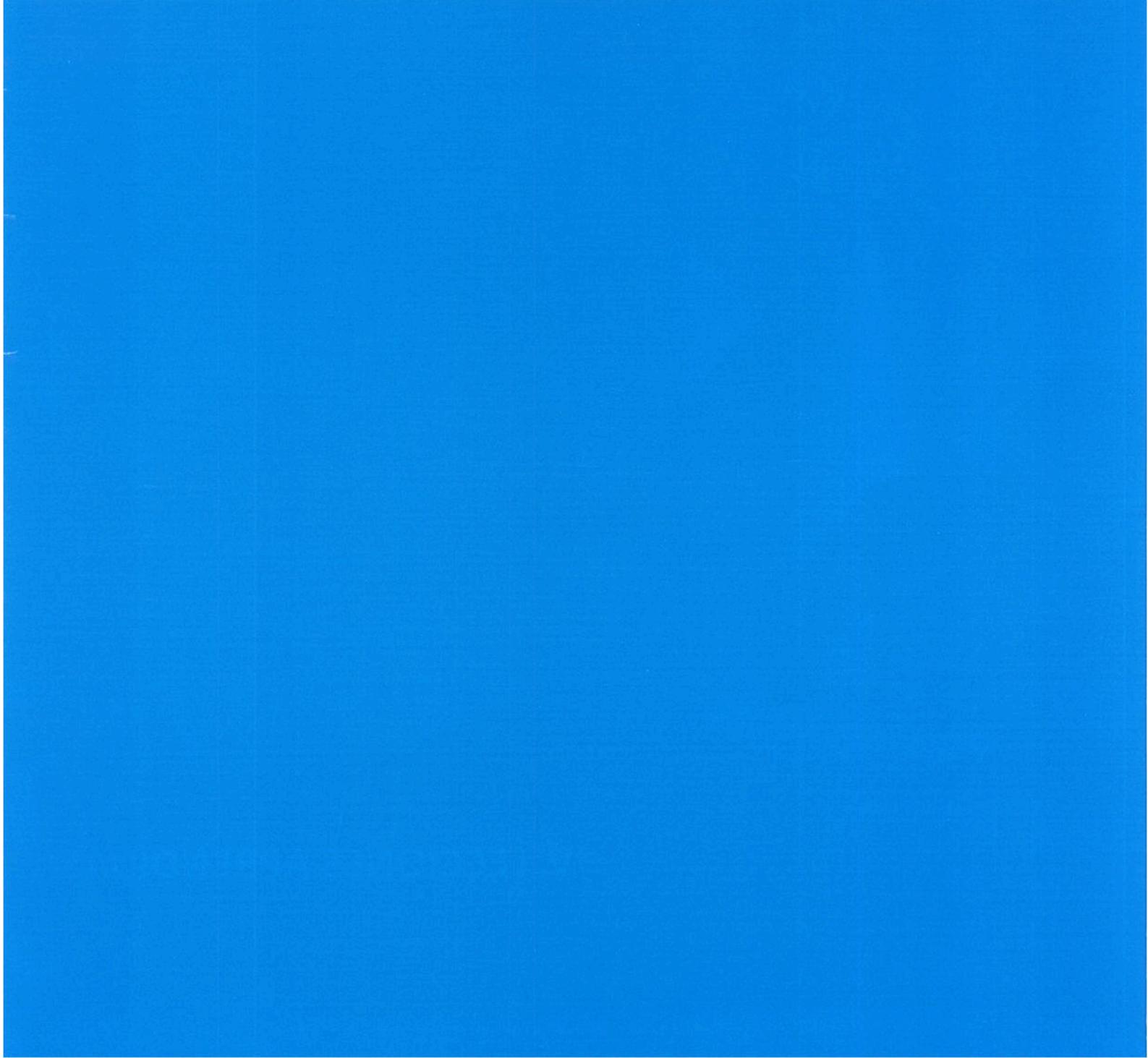
4.2. Logros en la gestión de proyectos de las IIEE

- En las escuelas LIE, el avance de la institucionalización de la innovación educativa se concreta en los instrumentos de gestión institucional (PEI, PAT y PCC). De igual modo pasa por establecerla como cultura institucional de la comunidad educativa y asegurar el financiamiento de los proyectos innovadores.

- Este proceso ha permitido la planificación y ejecución de actividades con sus respectivas metas, para garantizar el presupuesto destinado a bienes y servicios que demanda el proyecto. Desde el 2016 en adelante, cada UGEL ha organizado concursos, congresos, talleres provinciales, encuentros, ferias, intercambio de experiencias, mientras en las escuelas LIE todas las actividades promueven el desarrollo de proyectos educativos de innovación educativa orientados al logro de los aprendizajes de los estudiantes.
- La implementación del programa LIE ha movilizado al personal docente de las II.EE. generado expectativa en los actores educativos de la región, desde la dimensión teórica y su alcance práctico de implementación, generando el interés, motivación y compromiso de los protagonistas. A nivel de las IGED, el interés por temas centrales como la captación de fondos, desarrollo del proyecto innovador e institucionalización de la innovación en la ATPF, ha exigido al FONDEP diseñar estrategias de asistencia técnica diferenciada y contextualizada, facilitar herramientas necesarias para su correcta implementación, con autonomía y contextualización, lo cual ha constituido un importante proceso de aprendizaje y que ha fortalecido el compromiso y procesos de acompañamiento y monitoreo por parte de los especialistas de UGEL a los proyectos de innovación educativa de las II.EE.
- Los directivos y docentes de las escuela LIE desarrollan proyectos que contribuyen a mejorar los aprendizajes de los estudiantes, a solucionar problemas concretos de la gestión escolar y de su práctica pedagógica, promover la reflexión de los participantes y su compromiso con las políticas y lineamientos estratégicos para una gestión educativa eficiente desde la primera instancia, orientada a resultados. Así mismo las escuelas LIE se están convirtiendo en centros de pasantía y referentes para otras escuelas de la localidad y la región, ya que reciben visitas de grupos de docentes para conocer y aprender de la experiencia en campo, fortaleciendo de esta manera en el proceso de formación continua en servicio. Estas escuelas también estimulan y motivan a aquellos que vienen desarrollando el proyecto de innovación educativa, al generar redes de intercambio entre docentes a fin de generar un círculo virtuoso innovación-aprendizaje-innovación.
- Esto evidencia la conformación de la Red de Directores Innovadores de la Región de Cajamarca para el periodo 2018 - 2019, que fue reconocida mediante Resolución Directoral Regional N° 4378-2018-ED/CAJ, integrada por quince directores de escuelas LIE de las trece UGEL, siendo elegido como presidente el profesor Alindor Bazán Hernández, de la I.E. San Vicente Paul y como secretaria a la docente María Otilia Guevara Piedra, de la I.E. N°. 10385,

Santa Rafaela, y los demás integrantes. Entre sus funciones se señala monitorear en forma permanente los avances en la mejora de los aprendizajes, a partir del desarrollo de los proyectos de innovación educativa, integrar entre directores utilizando diversos recursos tecnológicos u otro medio de comunicación, realizar réplicas de las reuniones en otras instituciones LIE, y difundir en los diversos medios los proyectos y las diversas actividades que desarrollan en la LIE.

- Durante la etapa de creación y planificación, los y las docentes, estudiantes y familias de las II.EE. conocen y se interesan más por las estrategias de los proyectos. Los y las docentes están más predispuestos al cambio, intercambian aprendizajes, investigan nuevas formas de enseñanza- aprendizaje, desarrollan trabajo en equipo. Según el informe de monitoreo del FONDEP 2017, se identifica una valoración positiva de las visitas y talleres de la ATPF. Del total de docentes 289 beneficiados con el programa LIE, el 50% considera que ha contribuido al desarrollo de competencias y capacidades tanto en docentes y estudiantes, un 38% considera que ha contribuido a generar compromiso y conocimiento en innovación, y un 13% considera que contribuyó a la mayor participación e involucramiento de la comunidad educativa.



FONDEP
Fondo Nacional de Desarrollo
de la Cooperación Técnica



V. LECCIONES APRENDIDAS

5.1 Lección 1: Concretar y operar una visión política para promover innovación en el territorio exige lineamientos claros, estrategias de concertación y liderazgo participativo

El contexto educativo de la región se ha caracterizado por la alta dispersión de las instituciones educativas, la marcada ruralidad de la población y los bajos índices de aprendizajes según la Evaluación Censal (ECE). Esto ha llevado al Gobierno Regional de Cajamarca a identificar la innovación e investigación como un eje central y transversal, que contribuye a la generación de cambios y a la caracterización de propuestas pertinentes para resolver problemas, empoderando y motivando a docentes y escuelas para la mejora y renovación de estrategias pedagógicas.

Esta decisión del Gobierno Regional para promover la investigación y la innovación en las instituciones educativas de la región, ha permitido generar algunas condiciones institucionales dentro de las cuales se ha implementado el Programa LIE, en alianza estratégica con el FONDEP.

A continuación señalamos algunos aspectos centrales:

- **El marco normativo.** Se observan lineamientos de política educativa regional, que reflejan la necesidad brindar un servicio educativo de calidad a todos los estudiantes de la región, este fue un marco legal necesario que permitió tomar diversas acciones a los distintos niveles de gobierno, pasar a la acción, desarrollar alianzas con el FONDEP, planificar, ejecutar, evaluar, entre otros, en resumen generar las condiciones para la implementación de las políticas educativas.
- **Mecanismo de implementación.** La estructura organizativa para la gestión de la innovación reflejó el liderazgo participativo en el ETR a nivel de la DRE, el ETL a nivel de la UGEL y el CGIE en la escuela. Para su operatividad se han modificado y adecuado algunos procedimientos internos de funcionamiento de la DRE y UGEL en el marco de su autonomía administrativa, económica y técnica, ya que son quienes diseñan, ejecutan y evalúan las herramientas, estrategias, metodologías y actividades basadas en un enfoque territorial, siendo uno de los componentes centrales para la implementación de políticas educativas regionales de innovación.
- **Liderazgo a nivel de decisores.** Gestionar la innovación con un liderazgo horizontal y participativo implicó una apuesta tanto personal como institucional de los decisores educativos sobre la utilidad de la innovación para mejorar la calidad educativa, identificándose como una alternativa novedosa frente a un contexto de demanda social.
- **El marco normativo.** Se observan lineamientos de política educativa regional, que reflejan la necesidad brindar un servicio educativo de calidad a todos los estudiantes de la región, este fue un marco legal necesario que permitió tomar diversas acciones a los distintos niveles de gobierno, pasar a la acción, desarrollar alianzas con el FONDEP, planificar, ejecutar, evaluar, entre otros, en resumen generar las condiciones para la implementación de las políticas educativas.

- **Articulación DRE y GORE.**

De complementariedad y de colaboración mutua antes que instancias de subordinación, que ha consolidado la cooperación entre entidades públicas y la sinergia en los procesos, logrando que cada dirección comprenda la importancia del proyecto y proponga alternativas para generar mejoras y agilizar diversos procesos en el marco de la implementación.

- **Demanda de los docentes.** La necesidad de nuevas alternativas para mejorar la enseñanza-aprendizaje en los estudiantes, de ofrecer una educación pertinente que responda al territorio, el reconocimiento y el incentivo movilizador de los actores principales de la educación, los docentes, quienes desarrollan diversos proyectos educativos, responsables de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

- **Respaldo político.** El Gobierno Regional de Cajamarca respaldó las decisiones de las autoridades intermedias (DRE, UGEL) para promover la innovación y la investigación como un reto para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, en el marco de sus competencias de administrar el servicio educativo en su territorio y de definir las políticas regionales en el marco de las políticas nacionales y en coordinación con los gobiernos locales.

Los elementos normativos, técnicos, estratégicos y políticos anteriormente señalados impulsaron el proceso de institucionalización de la innovación y la investigación en la región.

La institucionalización entendida como un proceso que lleva a que una actividad sea aceptada y reconocida en la sociedad como valiosa, lo que propicia que se convierta en una institución social con normas propias, autonomía relativa y sistemas de adhesiones y lealtades (Ben-David, 1974, p. 99 citado por Incháustegui, 1999: 86).

Como gestión hemos atendido a una de las demandas de los maestros cajamarquinos, amparados en las políticas regionales de innovación, de brindar las condiciones para asegurar aprendizajes de calidad a nuestros estudiantes, fue la razón que nos contactamos con el FONDEP, concededores de su trabajo en innovación, porque además desde la región apostamos por la innovación como un medio para mejorar aprendizajes en los estudiantes. (Carlos Humberto Cruzado Benavides, ex director de la DRE Cajamarca).

Este proceso de institucionalización de los lineamientos de política educativa regional de Cajamarca (PER al 2007 – 2021, PDCR), en materia de innovación educativa, se ha ido concretando en forma paulatina y creciente, mediante documentos más operativos como el Plan Cuatrienal Educativo 2011 – 2014 y 2015 - 2018, que establece metas e indicadores y los planes anuales de trabajo de la DRE y UGEL donde se establecen actividades específicas durante el año en el marco del programa LIE. Otra condición central fue la asignación de recursos financieros desde 2016 en adelante por el Gobierno Regional de Cajamarca.

Actualmente se ha insertado dicho presupuesto en el POI 2018 con objetivos e indicadores tangibles. Todo ello aporta al cumplimiento de los objetivos establecidos en el marco del convenio entre la GORE Cajamarca y FONDEP.

Es clave para cualquier gobierno regional, que estas ideas se plasmen en documentos, de lo contrario sencillamente quedan aisladas y carecen de legitimidad, sostenibilidad y de asignación presupuestal, esto nos obliga a que todos los actores educativos UGEL, DRE y GORE asumir el cumplimiento de compromisos adoptados, puesto que ya está institucionalizado esta política regional de innovación educativa. (Luis Chávez Rabanal, ex director de Gestión Institucional de la DRE Cajamarca).

Uno de los principales elementos del proceso de institucionalización es el marco legal que incorpora la innovación como una de las propuestas de mejora educativa para la región, esto ha permitido gestionar recursos con pertinencia en los diversos procesos de implementación del Programa LIE.

Ya teníamos un argumento legal para exigir el presupuesto desde la DRE, se tenía que ejecutar porque estaban plasmadas en los lineamientos de política regional, entendemos que no se cuenta con actividades específicas, pero nosotros decidimos que las actividades planteadas por el Programa LIE, sean tomadas como actividades específicas para justificar el presupuesto. (Virgilio Carrero, ex director de Gestión Institucional de la DRE Cajamarca).

Este proceso de gestión de la innovación marca un inicio para cambio de paradigmas en la gestión educativa regional, puesto que ha permitido cambio de concepciones, de estrategias, metodologías y ruta operativa en el acompañamiento a los proyectos de las II.EE. A nivel de la región, la institucionalización de la innovación y la investigación significó una revisión y adecuación de los instrumentos, mecanismos de gestión, de las estructuras organizativas,

normas y prácticas de gestión en la DRE Cajamarca. Sumado a ello la reorientación presupuestal para cumplir con los compromisos de convenio. Una primera instancia de concertación es la Mesa Técnica de Gestión de la innovación educativa donde participan diversas autoridades del gobierno regional, el FONDEP, la DRE, UGEL, los ETR y los ETL. Es un espacio de toma de decisiones, planificación y diálogo sobre innovación educativa en la región, que busca generar compromisos institucionales.



15 Un lineamiento es el programa o plan de acción que rige a cualquier institución. De acuerdo a esta acepción, se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización. Si alguien no respeta estos lineamientos, estará en falta e incluso puede ser sancionado, dependiendo de la gravedad de su acción. En web, <http://definicion.de/lineamiento/#ixzz2luEP3SSX>.

El equipo ETR y ETL como instancias de gestión regional y local respectivamente, implementada con la finalidad de implementar el programa LIE, fueron quienes dinamizaron todo el proceso de implementación:

Felicitemos a todo el equipo de gestión pedagógica de las UGEL, porque ellos llevan el sello de la innovación. Nosotros los directores somos los entes decisores, aprobamos los planes para que la innovación se implemente en toda la región, pero quienes ponen en marcha son ellos, mediante los ETL, pero este equipo interactúa, participa, expone sus iniciativas y buenas prácticas de gestión en muchos encuentros de innovación, en diferentes provincias, hermanados, porque unidos con los docentes podemos vencer muchas dificultades y lograr grandes resultados . (Yone Asenjo Calderón, director de la DRE Cajamarca).

Si bien la implementación de política educativa se desarrolla mediante las DRE, UGEL e II.EE., como instancias de gestión descentralizada responsables de garantizar el servicio de educación de calidad, encargadas de diseñar, ejecutar y evaluar las herramientas, estrategias, metodologías y actividades basadas en un enfoque territorial; es el Comité de Gestión de la Innovación de las escuelas, los responsables de formular e implementar el proyecto de innovación, elaborar un plan de mejora y ejecutar diversas actividades.

Fortalecimiento de la capacidad institucional para la innovación

La gestión descentralizada de innovación en Cajamarca es evidencia de que gestionar la innovación de manera sistemática y transversal en todos los ámbitos del sector educativo, desde la DRE, las UGEL y la II.EE., implica en cierto modo institucionalizar, dar legitimidad a los entornos colaborativos, creativos, y de innovación tanto formales e informales. También genera diversos mecanismos de intercambio de ideas, proyectos, círculos educativos, entre otros, que permitan aprovechar el potencial innovador del entorno, recursos, complementariedad de conocimiento y experiencias. Así mismo, promueve incentivos para que los especialistas, directores y docentes que emprendan e innoven, aprovechen mejor diversos recursos tanto materiales como técnicos y estratégicos que permitan gestionar mejor los proyectos de innovación educativa orientados a la mejora de los aprendizajes.

Para lograr todo ello, un elemento clave en el proceso de gestión educativa descentralizada de la innovación en Cajamarca fue el fortalecimiento de las capacidades institucionales, entendido como “*el conjunto de capacidades, herramientas y recursos o medios que poseen las instituciones públicas en los tres niveles de gobierno para que, en el ejercicio de un rol determinado, satisfagan oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos en sus respectivos territorios, de acuerdo a objetivos, metas e indicadores alineados con las políticas nacionales, desarrollando relaciones intersectoriales e intergubernamentales que permiten una comunicación y coordinación recíproca para la eficiente y eficaz provisión de servicios públicos*” (PCM, 2016: 17).

Una contribución muy importante de esta interacción entre el FONDEP y el Gobierno Regional y su DRE fue plantear un nuevo enfoque de intervención, no solamente centrado en fortalecer las capacidades del equipo humano que implementa el programa LIE, sino también fue necesario una mirada institucional, como la adecuación de determinados elementos institucionales, normativos, planes de trabajo, estrategias de intervención en las distintas instancias de gestión educativa. Por ejemplo, la designación mediante resolución directoral de un especialista de investigación e innovación educativa, a nivel de la DRE y cada UGEL de Cajamarca, con un perfil adecuado y responsable de la promoción la innovación e investigación en el territorio de su jurisdicción. Así mismo, incorporar la innovación e investigación en los planes anuales de trabajo de la DRE como parte del proceso de implementación de los Laboratorios de Innovación Educativa en la región, que inició años anteriores, pero que se consolidó en 2016, en el marco del convenio suscrito entre FONDEP, DRE Cajamarca y GORE, con la finalidad que las II.EE. LIE instalen la innovación educativa en sus procesos de gestión escolar y mejoren aprendizajes de los estudiantes.

El único camino para mejorar los aprendizajes de los estudiantes y conseguir la excelencia y la calidad educativa siempre será la innovación, será la práctica innovadora de cada uno de los docentes que puedan poner en práctica en cada una de sus instituciones.

Es allí donde nos planteamos este reto de implementar el Programa LIE, para fortalecer competencias, para que los docentes puedan investigar, innovar, descubrir nuevas estrategias para poder lograr mejores aprendizajes. (Carlos Humberto Cruzado Benavides, ex director regional de educación de Cajamarca).

La asistencia técnica desde un enfoque colaborativo, reflexivo y centrado en la persona ha fortalecido las habilidades y competencias de la IGED en gestión de la innovación e investigación, con el fin de brindar servicio de calidad a los docentes y estudiantes, teniendo en cuenta los objetivos establecidos en el marco de convenio Gobierno Regional y el FONDEP. Las réplicas que los especialistas desarrollaron en las diversas UGEL ha contribuido al trabajo colaborativo entre UGEL, lo que les ha permitido empoderarse del dominio de la innovación y la investigación.

La gestión de la innovación se cristaliza en los planes de trabajo, estos documentos de gestión nos ha permitido el cumplimiento de acciones planificadas, inicialmente pocos especialistas de la UGEL se interesaban por la innovación, pero gracias a las réplicas de talleres a especialistas de se van involucrando más, sólo si se trabaja de manera transversal podremos hacer conocer la innovación a más escuelas. También a nivel de especialistas de investigación de las UGEL hemos logrado construir un compañerismo, un trabajo colaborativo, somos un equipo fortalecido, tal es así que nos apoyamos en diversas actividades participando en los talleres y ponencias. (Lady Araceli Díaz Silva, especialistas de la UGEL Cutervo)

La ATPF, considerada como un espacio de encuentro, de diálogo, de aprendizaje, de toma de decisiones y acuerdos, ha permitido a los especialistas de investigación e innovación de las UGEL, asesorar y acompañar en la implementación de los proyectos en las escuelas LIE acciones específicas como identificar el corazón de la innovación, determinar los bienes y servicios de acuerdo al proyecto, incluir y alinear en los documentos de gestión, complementar el proyecto de innovación, así como la articulación en las programaciones curriculares de los docentes para desarrollarlos en su práctica pedagógica.

5.2. Lección 2. Cuando el Estado acompaña y viabiliza proyectos de las escuelas, incentiva autonomía y pertinencia en la superación de problemáticas y crea valor público

Alianza estratégica de colaboración y articulación.

Establecer una alianza estratégica con el FONDEP en el marco de las políticas educativas regionales, permitió darle funcionalidad a los documentos estratégicos planificados a nivel regional en el sector educación. También representó para la DRE fortalecer diversos mecanismos de gestión institucional y pedagógica desde una intervención integral de roles compartidos. Además, la propuesta ofrecía varias alternativas para su implementación, no era una estructura rígida, sino flexible que se adapta a las condiciones del contexto y es una vía alineada a la política regional y nacional.

A diferencia de otras propuestas, el FONDEP decía, “vamos de la mano, juntos a implementar estas propuestas”. No eran sólo ellos los responsables de la ejecución, ya que cada uno de los actores tenía sus roles establecidos. Sumado a ello el gerente ejecutivo de FONDEP tenía un discurso muy convincente, para animarnos por ese camino. Estos elementos han sumado iniciar este reto, muy a pesar de no contar con presupuesto, ya que entonces no teníamos, pero hemos tenido que ingeniarnos de dónde sacar, porque antes que un documento de convenio existía un compromiso de la autoridad, porque hicieron suyo el programa. (Virgilio Carrero, ex director de Gestión Institucional de la DRE Cajamarca).

Respecto del aporte de FONDEP al proceso de gestión descentralizada, es importante identificar la naturaleza y alcances de la propuesta del programa LIE sobre la utilidad y beneficio de esta alianza estratégica en favor de la región de Cajamarca. Los especialistas de la IGED identificaron la ruta técnica de innovación como el principal aporte del FONDEP, entendiendo la ruta como una estrategia de intervención de asistencia técnica, financiera y formación en servicio, la implementación ha permitido organizar y construir el modelo de gestión de innovación descentralizada, para generar proyectos de cambio y mejora orientado a los procesos de las escuelas y la mejora de aprendizajes.

Esta ruta, desde el FONDEP, es una estrategia de transformación de las prácticas educativas tradicionales a través de un proceso metodológico y sistemático para poder tener resultados en procesos de innovación con mayor calidad técnica, enfocados en los siete criterios de innovación, según se señala en el marco conceptual.

Esta apuesta por la innovación y la investigación va a sentar un precedente en la región de Cajamarca, porque a las instituciones educativas ganadoras del concurso LIE, les hemos asignado bienes y servicios para el proyecto, recursos para su implementación y la capacitación sostenible mediante el FONDEP. No nos hemos quedado con premiarlo por haber ganado, como hacen muchos otros, sino que estamos ayudando a esa institución a desarrollar innovación y ser sostenible en el tiempo. (Yone Asenjo Calderón, director de la DRE Cajamarca).

Una vía para afianzar condiciones de extensión y sostenibilidad, imprescindibles para la gestión de la innovación en la región, es la generación de nuevas alianzas que fortalezcan la línea intersectorial e intergubernamental de lo avanzado. A nivel de los espacios locales es importante generar convenios de cooperación interinstitucional con las instituciones públicas y privadas como municipalidad provincial y distrital, UGEL, Red de Salud, Agencia Agraria, ONG y FONDEP, etc. para la implementación de proyectos de innovación. Igualmente, si bien el ETL funciona de manera articulada con el ETR, es importante que toda la UGEL transversalice y conozca la ruta de operación de la gestión de la innovación en el territorio.

Es importante seguir consolidando el equipo de innovación educativa, seguir fortaleciendo al equipo, puesto que por ahora sólo el especialista responsable de innovación investigación de la UGEL es quien está más empoderado, sigamos constituyendo equipos de especialistas innovadores en las DRE y UGEL, incorporar a todos los especialistas de diversos niveles. (Wiclef Morales Alcántara, especialista de la UGEL Celendín).



Pero, ¿cómo generar voluntad política de los actores locales para promover innovaciones? Desde la experiencia de Cajamarca, un elemento clave es la generación de evidencias, las estrategias de concertación, de intercambio y difusión, que aporten apropiación a los actores, y compartan logros de proceso que visibilicen su aporte a la mejora de la escuela, de la gestión educativa y de los aprendizajes.

El FONDEP hace maravillas con pocos recursos. Seguro que todas las regiones quisieran el programa LIE, pero no basta con querer. Ellos han visto donde hay voluntad, donde hay iniciativa, donde existe compromiso. Es por ello que estamos trabajando en Cajamarca. (Yone Asenjo Calderón, director de la DRE Cajamarca).

Consideramos que la educación tiene que estar orientada al aprovechamiento de recursos naturales y culturales, y allí la innovación es el pilar, que contribuye al cierre de brechas, pero que responda a las necesidades del territorio, y las experiencias exitosas que en alianza con el FONDEP se están financiando nos demuestra esa relación comunidad - escuela. Pero aquí hago una autocrítica, se avanzó bastante, por ejemplo se ha mejorado el acceso y cobertura, pero nos falta la calidad educativa, considero que eso será posible lograr si articulamos distintos sectores, como el MIDIS, gobierno local, Qali Warma, y aprovechar las redes educativas. (Carlos Roncal Noriega, subgerente de Desarrollo Social Cajamarca)

Liderazgo compartido y transformacional

En la implementación de un programa es importante el presupuesto sostenible, pero también La apuesta por la innovación e investigación requiere de directores que asuman un liderazgo compartido, donde los docentes se sientan un actor importante, al mismo nivel que el director, y donde los estudiantes son los principales protagonistas.

El tema presupuestal es necesario, pero no es decisivo, o sea ¿si no tengo presupuesto no puedo promover innovaciones?, en esa lógica no se hubiera implementado el Programa LIE en Cajamarca, más importante es la decisión, como lo tuvo el Director de la DRE (Carlos Cruzado), él estaba convencido que la innovación es fundamental para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, el tema presupuestal se consigue, hay que “rascar la olla” para conseguirlo. (Luis Chávez Rabanal, ex director de Gestión Institucional de la DRE Cajamarca)

Los ETR, ETL y comité de innovación de las escuelas (a nivel de DRE, UGEL e II.EE. respectivamente) son los protagonistas de este procesos bajo el liderazgo de los directores en cada una de las instancias y la coordinación de un especialista a nivel de DRE y UGEL y el docente de innovación a nivel de UGEL. Estos equipos son los responsables de la asistencia técnica, acompañamiento, monitoreo y evaluación del avance de los proyectos de innovación educativa, en el marco del Programa LIE.

Me ha permitido romper las pistas, por ejemplo si el recetario dice, tienes que hacer así, yo apuesto por animarlos a que se expresen, las estrategias las voy adaptando de acuerdo al momento, de acuerdo a los ánimos de los docentes. Los PPT que nos facilitan, me concentro en algunos puntos centrales, porque centro la información de acuerdo a la utilidad para los docentes, trabajamos de manera lúdica, reímos bastante, no olvidamos las emociones, nosotros los motivamos.

Si algún día salgo de Celendín me voy contento con otra visión de la escuela, ya no es aquella que enseñan en las aulas un determinado tema, sino la escuela como un escenario de experimentación con los plántones, los niños tienen otra perspectiva para su vida de los niños, es una educación para la vida, aprovechando el contexto. Los estudiantes son más comunicativos, empiezan a valorar su entorno. Por ejemplo, me llevaron a una vivienda saludable, no tiene nada que envidiar a las mejores casas. Últimamente han llevado pasantía de la provincia de Santa Cruz, unas 20 personas, y han venido a ver de qué se trata. De hecho se ha generado un proceso interesante. (Wiclef Morales Alcántara, especialistas de la UGEL Celendín).

La innovación educativa y la investigación educativa no es fácil desarrollarla sólo con orientaciones, normativas, talleres, asesoramientos de corta duración o la buena voluntad de los directivos y docentes, la experiencias nos enseña que, sólo se hará una mejora progresiva de impacto en la investigación e innovación educativa en la comunidad educativa cuando se implemente el área de investigación e innovación en el marco de la Ley de Reforma Magisterial y el especialista cumpla su función a tiempo completo y poder hacer una investigación e innovación en acción e ir transformando mediante acciones disruptivas conjuntas la mejora continua de la calidad educativa. Esto nos ayudará lograr la sostenibilidad y generar la radiación a los colectivos de innovadores y comunidad educativa. La innovación educativa ya se inició y depende de todos los actores involucrados asuman su responsabilidad de fortalecer la sostenibilidad y difusión. (Rogerio Díaz Vásquez, especialistas de la UGEL Chota)

Sin embargo, existen dificultades para la asistencia desde la IGED, que son características del sistema. Una de ellas aborda la recarga de actividades asignadas a los especialistas. Aquellos dedicados a la innovación no se dedican a tiempo completo, algunos de ellos tienen que hacer un esfuerzo adicional por el compromiso asumido ya que en algunas provincias las II.EE. se encuentran en zonas de difícil acceso, por falta de movilidad, el especialista tiene que desplazarse muchas veces a pie, caminando. Sumados a ello la demanda de otros docentes de escuelas que apuestan por desarrollar proyectos de innovación. La tarea emprendida por las y los especialistas asignados en cada UGEL y en la DRE ha demostrado que gestionar el tema de innovación puede ayudar en la priorización de temas pedagógicos y a prevenir situaciones administrativas innecesarias, efectivizando el uso del tiempo para la gestión.

5.3. Lección 3: Generar condiciones para el cambio, la mejora y la innovación requiere una ruta técnica y desarrollo de capacidades desde DRE, UGEL hacia la II.EE. y viceversa

El desarrollo de capacidades es un proceso de impulso a la autonomía y de “aprender haciendo”

Los proyectos LIE en la institución ha permitido fortalecer las capacidades creativas e innovadoras de directivos y docentes en la mejora de su desempeño profesional y que involucra la participación activa de la comunidad educativa (estudiantes y padres de familia), mejorando los aprendizajes de los estudiantes que se visualizan en los resultados de las evaluaciones, participación en los concursos locales, regionales y nacionales, logrando posicionarse en puestos muy destacados.

La escuela es el protagonista central en todo el proceso de implementación de proyectos de innovación desarrollando diversas capacidades, organizacionales e individuales, a nivel de gestión educativa y mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes y es más que lógico que deben ser premiados/reconocidos.

Aquí hay un aporte fundamental del FONDEP, en brindarnos esa orientación de cómo debemos promover la innovación. Pero aquí hay otro valor, que pone al docente como el protagonista de todo este proceso. Hasta nosotros los especialistas que fuimos empoderados mediante las capacitaciones, el acompañamiento, pero nunca olvidamos que

el protagonista es el maestro, ya que son quienes movilizan la transformación de su escuela, mientras nosotros los motivamos, los acompañamos, incentivamos y los guiamos. (Wiclef Morales Alcántara, especialista de la UGEL Celendín)

El monitoreo y acompañamiento cercano y permanente en distintos niveles, fue clave al inicio de la implementación del programa, los especialistas del FONDEP fueron los agentes articuladores entre distintas direcciones, convocaban reuniones, monitorean el cumplimiento de los compromisos asumidos, facilitaban herramientas, el acompañamiento no sólo era a la I.E. ganadora, en lo pedagógico, sino a una gestión integral a nivel de las autoridades regionales, en un proceso inicial eran el puente entre la demanda de los docentes y las condiciones de operación.

Nunca antes hemos conocido una intervención de esta manera, siempre hemos conocido algunos lineamientos del ministerio, algunas guías, en este caso FONDEP vino aquí, nos involucra, invita a participar, cuando logramos seleccionar a las IE, estaban allí, motivándolos, asistiéndolos, entonces esas acciones del FONDEP nos infundía compromiso en todas las demás autoridades. (Virgilio Carrero, ex director de Gestión Institucional de la DRE Cajamarca).

La interacción con el FONDEP desarrollando el enfoque de innovación educativa es reciente en la región. Lograr la consolidación de procesos de intervención efectivas, depende también de otros factores, no solamente de normativas como los lineamientos de política educativa por parte de la región. La sostenibilidad de estos procesos iniciados dependerá de las bases o pilares principales como: el financiamiento, formación continua y una política de premios e incentivos, no como un asistencialismo, sino, como una práctica de reconocimiento al desempeño y de los logros obtenidos. Es importante que se implemente el proceso de reconocimiento y premiación a los docentes por el esfuerzo e iniciativa que están desarrollando, este elemento puede ser más efectivo que cualquier directiva de cumplimiento. Ha llegado el momento de preocuparnos por los docentes, no solamente cuando, con justo derecho desarrollan su huelga, sino, también y fundamentalmente cuando por decisión consciente, voluntaria y propositiva, se involucra en procesos de cambio de transformación de su práctica, de su escuela y comunidad.

El acompañamiento fue clave para las escuelas LIE, no solamente le decimos que está bien el trabajo que desarrollan, sino que de manera permanente los especialistas de innovación van orientando con el marco de criterios de innovación, se le ha facilitado las herramientas, para que puedan tener éxito en esta experiencia.

El otro elemento es el monitoreo, seguramente hay muchas escuelas con proyectos, pero sino se le da el monitoreo adecuado es más probable que esa experiencia quede como un recuerdo lejano, peor aún si no se busca la sostenibilidad como la incorporación del proyecto en los documentos de gestión. (María Elena Rojas, directora de Gestión Pedagógica de la DRE Cajamarca).

La experiencia muestra los procesos de cambio alimentados por una estrategia de asistencia técnica y pedagógica de reconocimiento y participación del docente que no sea vertical ni impositiva, sí genera mayor compromiso e identificación con el proyecto, puesto que los protagonistas son los especialistas, docentes y directivos de la escuela LIE. La DRE ha establecido una política de reconocimiento a directivos de UGEL, especialistas, directoras(es), docentes y administrativos de las escuelas LIE, mediante la emisión de resoluciones directorales de felicitación por su contribución en las acciones de implementación de los LIE.

Motivación a la participación protagónica de docentes, estudiantes y familias:

La transformación de la práctica pedagógica del docente mediante los proyectos de innovación educativa considerando nuevos espacios, escenarios, metodologías, estrategias didácticas para el desarrollo de sus actividades curriculares, genera nuevas dinámicas en el espacio local repercute en la comunidad local, esto hace que la escuela deje de ser una isla y se embarque en el camino maravilloso de desarrollo de la comunidad local sostenido, centrado en los aprendizajes.

Los proyectos de innovación educativa generan también aprendizajes en los padres de familia, y la comunidad local, sienten la utilidad del proyecto esto hace que se involucren más en el proceso de implementación del proyecto.

Es emocionante ver a familias embolsando el sustrato, y cuando les pregunto, ¿cómo así vienen los padres/madres? El director me responde -es que ellos también se proyectan en tener su bosque y tener leña, es un lugar donde carecemos de árboles, de esta manera los padres también van aprendiendo con este proyecto-. En Celendín el proyecto está pensado en la comunidad, un día llego a la escuela y veo que el biohuerto está un poco desarreglado, le digo al maestro: 'la escuela LIE tienen que estar bien arreglada', a lo que el docente me dice: el proyecto no está centrado en la escuela, está proyectado a que la gente tenga sus viviendas saludables, su bosque, es nuestro verdadero proyecto. (Wiclyf Morales Alcántara, especialista de la UGEL Celendín).

En esta línea según Neirotti y Poggi (2014), las organizaciones comunitarias y los espacios públicos locales son ámbitos donde los sujetos aprenden, incorporando valores y hábitos, desarrollando capacidades (sean éstas para producir bienes o servicios o para ejercer sus derechos y responsabilidades ciudadanas). Las comunidades, a su vez, cuentan con sus propias instituciones y agentes de enseñanza y aprendizaje: familias, iglesias, clubes, organizaciones de vecinos, bibliotecas, mercados, fábricas, organizaciones productivas.

En consecuencia, resulta necesario observar qué se aprende en esta comunidad donde la escuela es un actor más y quiénes son los actores de este proceso de aprendizaje (Neirotti y Poggi, 2014: 28).

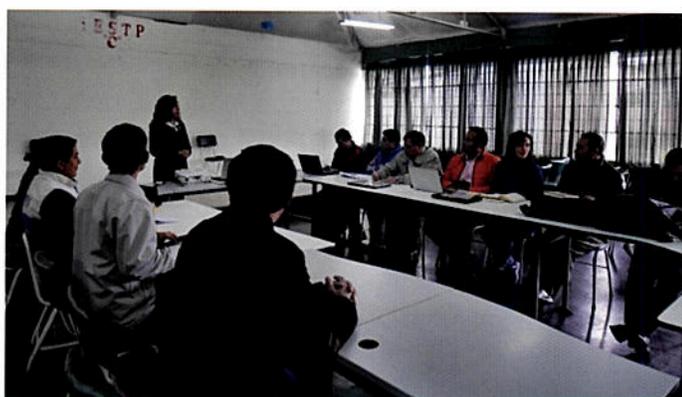
Desde esta perspectiva los procesos iniciados en la gestión del cambio en la región de Cajamarca mediante los proyectos de innovación educativa, buscan impactar de manera directa e indirectamente en el desarrollo local. Para la DRE es un reto que se promueve desde inicial, primaria y secundaria con el enfoque de emprendimiento, de la innovación, poniendo en valor todos los recursos con que cuenta la región:

Por eso con el FONDEP tenemos que trabajar innovación para transformar, para generar economía, para generar desarrollo, pero los grandes cambios no lo hacemos solos, tenemos que hacerlo junto al docente, para ello necesitamos maestros reconocidos, bien remunerados. (Yone Asenjo Calderon, director de la DRE Cajamarca).

Este proceso también nos deja un aprendizaje de seguir expandiendo esta forma de interactuar a más escuelas, en la lógica de escalabilidad del programa. Si bien inicialmente la intervención estaba centrada en las escuelas LIE, la irradiación de estas experiencias se hace necesaria ya que no solamente tiene ver con la dotación de recursos económicos sino también es posible compartir, herramientas, metodología, estrategias, entre otras, que no requieren de mucho presupuesto, sobre todo motivación para de cambiar la práctica en la escuela, así iniciar la transformación de más instituciones educativas.

Queremos que las LIE sean un foco, esa luz que irradie, que hace crecer a las demás escuelas, de sembrar una luz de cambio en las escuelas aledañas, no necesariamente como LIE, pero sí como escuelas que generan cambios en sus prácticas. Estoy seguro que varias UGEL de Cajamarca lo están logrando, porque la política regional nos habla de calidad educativa, de la generación de condiciones para la mejora, hacia ello debemos apuntar, las LIE nos abren ese camino de oportunidades (Luis Chávez Rabanal, ex DGI de la DRE Cajamarca)

Si queremos mejores resultados, cambios, en el sector educación nos involucra a todos, y vamos a responder a la necesidad de nuestros estudiantes, cada vez que hagamos cosas nuevas, cuando innovemos, salgamos de nuestra rutina, para ello necesitamos de todas los actores aliados que se puedan sumar a los proyectos que están desarrollando las instituciones educativas y los distintos sectores. (Carlos Humberto Cruzado Benavides, ex director de la DRE Cajamarca).



El enfoque territorial y el trabajo en redes educativas. Desde el enfoque territorial, la gestión de la innovación educativa, las redes educativas son los espacios naturales de articulación intersectorial para la mejora de la calidad educativa con equidad. Nos referimos a la promoción efectiva de la innovación educativa que demuestran resultados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes mediante las redes educativas institucionales, organizadas en cada una de las UGEL, de la región. Puesto que las redes educativas gestionan una problemática común, y se agrupan para dar respuesta, plantear alternativas de solución.

De esta manera, los proyectos de innovación educativa encaminan a la escuela para el desarrollo local, porque permite articular a la comunidad educativa y local como responsables del proceso de aprendizaje y a los docentes ofrecer una práctica pedagógica relacionada a transformar su realidad con nuevas estrategias de enseñanza. Permite al estudiante construir sus aprendizajes para enfrentar diversos problemas de la vida.

Las redes educativas han demostrado, no solamente ser una potente estrategia de trabajo articulado de los maestros y directores, sino también un espacio clave para compartir avances y dificultades. Por ello, los grupos de interaprendizaje conectados en redes, los grupos de mensajería instantánea y otros son necesarios en estos tiempos de avance de la ciencia y tecnología.

Es meritorio resaltar que en Cajamarca se conformó la primera red voluntaria de directores de escuelas LIE del Perú, que se han organizado, se reúnen, discuten llegan a consensos y toman a cuerdos para orientar mejor el desarrollo de sus proyectos de innovación, esa buena práctica que hay que consolidar y fortalecer.

La Ley General de Educación, en su Art. 70, reconoce a las redes educativas como instancias de cooperación, intercambio y ayuda recíproca, cuya finalidad es elevar la calidad profesional de los docentes y propiciar la formación de comunidades académicas; optimizar los recursos humanos y compartir equipos, infraestructura y material educativo; y, coordinar intersectorialmente para mejorar la calidad de los servicios educativos en el ámbito local (Ley N°. 28044).

En región progresivamente se ha venido institucionalizando a la Red Educativa Institucional como un modelo de gestión en toda la región, a través de la incorporación en los instrumentos de gestión regional, como el Proyecto Educativo Regional, Proyecto de mejora de la calidad educativa y el Plan Cuatrienal de Educación, con la finalidad de acercar el servicio educativo de calidad a los lugares más alejados de la región, y poder estar presente en los tres niveles de gestión educativa en inicial, primaria y secundaria.

Este proceso es fortalecido con la Resolución Ministerial N° 526-2018- MINEDU, donde crea el cargo de director de red educativa y rural en el área de desempeño laboral de la gestión institucional de la carrera pública magisterial.

El director podrá representar a la red educativa rural y conducir el servicio educativo que brindan las instituciones y programas educativos que integran la red, contribuyendo a la mejora de la calidad educativa del servicio educativo y el logro de aprendizajes de los estudiantes (Diario Oficial El Peruano, 25 de setiembre de 2018).

De esta manera, la clave de la gestión descentralizada en educación con enfoque territorial son las redes educativas, por eso desde la DRE Cajamarca, se promueve la formación de Redes Educativa Institucionales como un modelo de gestión educativa para toda la región.

Las redes educativas deben servir para operativizar e el enfoque territorial, para lo cual desde el gobierno regional se debe implementar unos lineamientos para fortalecer estos espacios de diálogo y de operatividad de la visión de política regional. Tal vez esta misma estructura podría servir para escalar la innovación educativa en toda la región. Las LIEs podrían convertirse en escuelas referencia para desarrollar todo una red de escuelas. (Miguel Martín Cobián Villanueva, jefe de Área de Gestión Pedagógica, UGEL Santa Cruz).

Efectivamente el sistema de organización de las redes educativas permite desarrollar acciones permanentes de asistencia técnica e innovación educativa en cada una de las redes, puesto que se ha establecido un cronograma consensuado de reuniones de trabajo. Hoy el trabajo en red (entre profesores y entre escuelas) es una prioridad para mejorar la educación en nuestro país.

Si bien las redes educativas de Cajamarca se encaminan a la generación de conocimiento y la transformación de las prácticas pedagógicas para el mejoramiento de la calidad educativa, existen desafíos importantes que superar, entre ellos la construcción de lineamientos de política educativa regional que permitan fortalecer de las redes educativas de la región, institucionalizar y legitimar los espacios participativos y diálogo, y que posibilite el encuentro sistemáticamente de diversas experiencias de las instituciones educativas.

En el Plan Cuatrienal Educativo 2015 – 2018 establece la gestión descentralizada de la educación en la región, implementado mediante las promotorías y las redes educativas. Esto ha permitido desarrollar asistencia técnica y acompañamiento focalizado en instituciones que se ha observado la gestación de innovaciones educativas y mejoras significativas de los aprendizajes, la redes permite focalizar los esfuerzos y materializarlas acciones en resultados medibles. Sin embargo, son aún muy limitadas las acciones de monitoreo y evaluación, además es necesario fortalecer las acciones de articulación intersectoriales.

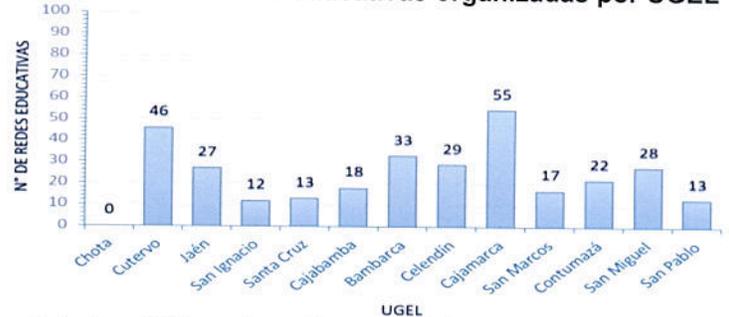
Los maestros no sólo deben reunirse en redes para trabajar su planificación curricular, que para eso se han formado muchas redes, es necesario fortalecer a los docentes que las redes educativas sirven para gestionar la problemática de su territorio, y en Cajamarca mucho mejor si se hace de manera innovadora. (Miguel Martín Cobián Villanueva, jefes de Área de Gestión Pedagógica, UGEL Santa Cruz).

Las redes de escuelas efectivas tienen claro que el foco es y debe seguir siendo el aprendizaje y desarrollo integral de sus estudiantes. Requieren, además, desarrollar confianzas entre quienes participan, desafío mayor si vemos los grados de desconfianza que en general permean nuestra sociedad.

Para la DRE de Cajamarca, las redes están orientadas a la acción, a la búsqueda de resultados (no se quedan en lo declarativo y el diálogo nada más),

lo que les permite focalizar los esfuerzos y materializar el sentido de trabajar en red, con un norte bastante claro, que es el aprendizaje y desarrollo integral de sus estudiantes.

Gráfico N°. 5: Redes educativas organizadas por UGEL



Total = 313 redes. Fuente: Dirección de Gestión Pedagógica de Cajamarca, 2018.

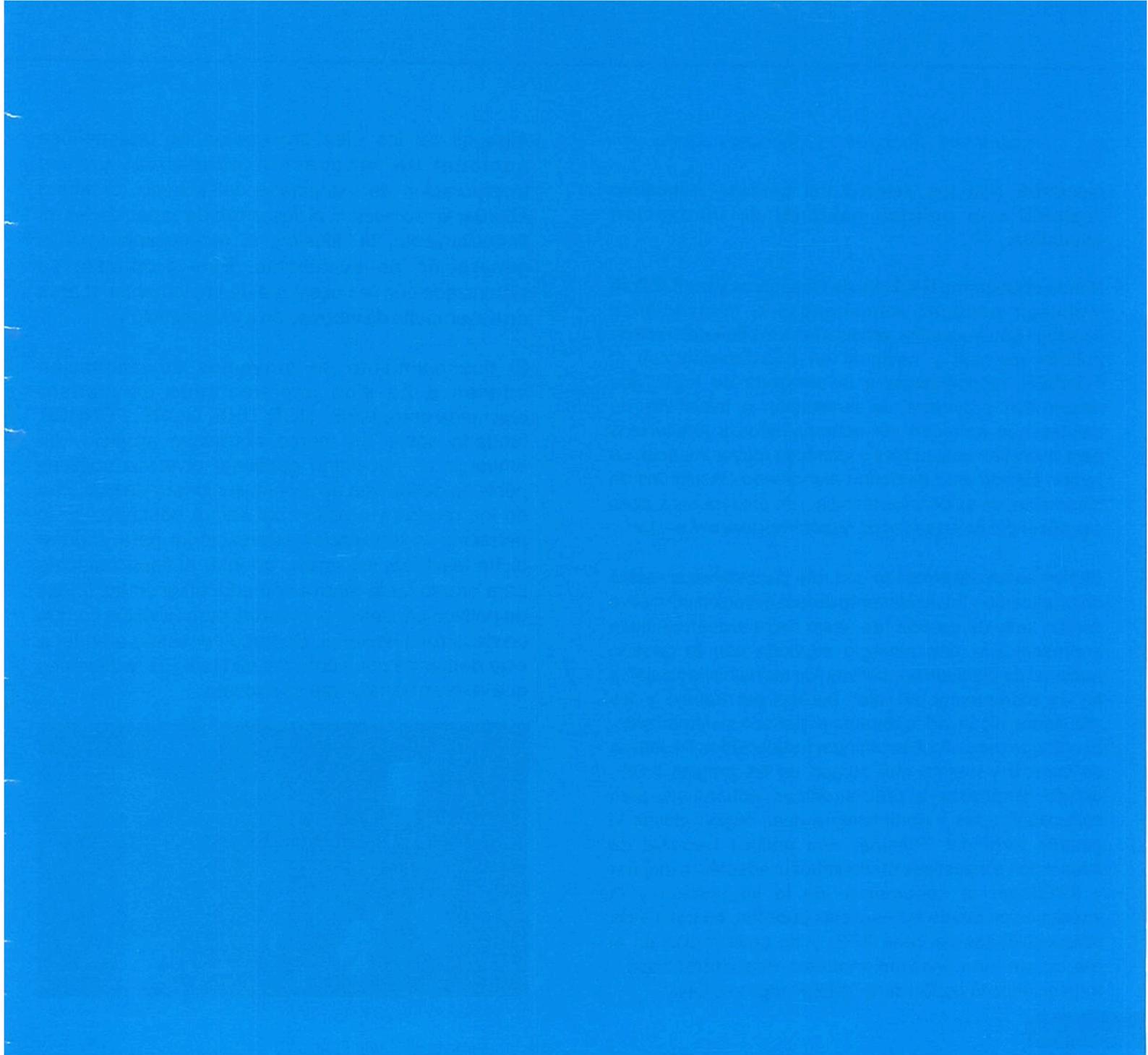
Las redes educativas se convierten en mecanismos de gestión de la innovación educativa. Existen 313 redes educativas en toda la región. Como una propuesta disruptiva, “de abajo hacia arriba”, se ha constituido la Red de Directores Líderes de Innovación Educativa, denominada “Comunidad de Líderes LIE”, en julio de 2018, resultado del primer encuentro de trece directores de las escuelas del Laboratorio de Innovación Educativa (LIE), en la I.E. San Vicente de Paul, en Otuzco.

Este equipo asumió entre otros compromisos las acciones de promoción y difusión de la innovación educativa en el territorio en permanente comunicación con el equipo técnico local de cada UGEL y la DRE. Así mismo, las escuelas LIE que conforma la Red, tendrán oportunidades de pasantías en otras escuelas del territorio, así como capacitación a los equipos técnicos locales informando de manera trimestral las acciones desarrolladas en sus provincias. Esto permitirá monitorear de manera permanente los avances en la mejora de los aprendizajes a partir del desarrollo de los proyectos de innovación educativa.

TALES DE MILETO



VI. RECOMENDACIONES



6.1. Recomendaciones para el gobierno nacional

Construir con los actores del proceso educativo regional una política nacional de innovación educativa.

Desde el Gobierno Regional de Cajamarca y las IGED se impulsan políticas relacionadas a innovación e investigación educativa, articuladas a los lineamientos de política regional y nacional en coordinación con el FONDEP, respondiendo a la demanda de II.EE. que desarrollan proyectos de innovación o iniciativas de cambio que merecen ser acompañados y fortalecidos para que sean sostenibles y alcancen mayor impacto. La región abordó esta demanda atendiendo dificultades de dispersión, de evidencias técnicas, de presupuesto, pese a la ausencia de acciones de monitoreo desde el sector.

Si bien se ha desarrollado una ruta para viabilizar metas de promoción y financiamiento de la innovación educativa con un sello de gestión “de abajo hacia arriba”, se hace imprescindible una sinergia explícita con la gestión nacional de políticas educativas “de arriba hacia abajo”, a fin de incrementar el valor público del trabajo y los resultados alcanzados durante el periodo sistematizado. El enfoque para ello, es continuar fortaleciendo iniciativas de cambio y mejora que surgen de las propias II.EE., dando respuesta a problemáticas educativas bien contextualizadas y pertinentes a cada región, desde la gestión territorial. Plantear una política nacional de innovación e investigación contribuiría además, a mejorar y fortalecer el desempeño de la innovación y la investigación desde las escuelas públicas, en base a las potencialidades de cada IIEE. y de cada región en el marco de una institucionalidad descentralizada , fortaleciendo la acción del FONDEP según su Ley.

Algunos de los ejes propuestos de una política nacional de innovación educativa, y/o su incorporación en los planes del Minedu, deberían abordar la promoción, el desarrollo de capacidades, el financiamiento, la difusión, el reconocimiento y la generación de evidencias. Esta propuesta va sintonizada con la necesidad de implementar el área de desempeño de innovación e investigación

El financiamiento de proyectos de innovación educativa ha sido implementado de manera articulada entre II.EE., UGE, DRE, GORE, FONDEP, fundado sobre un marco normativo propicio, sin embargo es necesario gestionar diversas políticas públicas desde una acción institucional y de gobierno en los niveles y ámbitos del sector educativo. Esto permitiría la vinculación intersectorial para abordar dicha temática, así mismo orientar el financiamiento para promover la innovación educativa en las líneas de política educativa prioritarias para la visión común de desarrollo nacional. Se hace necesario atender a esta demanda que surge desde las II.EE. y docentes que quieren transformar su escuela.



Establecer reconocimiento e incentivos desde el Minedu para la innovación educativa

La implementación de proyectos de innovación en las II.EE. supone desarrollar diversas capacidades, organizacionales e individuales, a nivel de gestión educativa y mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes. Es necesario sostener y extender el desarrollo de proyectos, con calidad y resultados, a través de los mecanismos condicionados que el Minedu opera en la actualidad.

Es necesario implementar un sistema de incentivos y reconocimiento descentralizado y sistemático, en el marco de la política de reconocimiento docente del Minedu. Como una recomendación proveniente de la región en el marco de esta sistematización, se sugieren algunas acciones: i) puntaje adicional al maestro innovador o investigador en los concursos de ascenso de escala, cargos directivos y otros pertinentes que convoca el Minedu; ii) incorporación del criterio innovación en el Bono Escuela que el Minedu implementa desde 2014 hasta la fecha; iii) beca al maestro innovador o investigador mediante el PRONABEC, iv) reconocimiento mediante resoluciones ministeriales a los maestros innovadores o investigadores, publicación de sus investigaciones o sistematizaciones, pasantías nacionales e internacionales, entre otros. Los criterios de calidad podrían incluir un cruce entre la variable proyecto de innovación y resultados de aprendizaje u otros de proceso como compromisos de gestión.

En la lógica de los planteamientos anteriores, se propone que dicha política de reconocimiento e

incentivos a los docentes directivos y especialistas innovadores e investigadores se otorgue en los diferentes niveles de gobierno, local, regional y nacional, orientado a las II.EE. Todo ello con la finalidad de estimular la institucionalidad del esfuerzo creativo, pertinente e intencionado del cambio para la mejora educativa, instalándose en la cultura de las II.EE., con la finalidad de incrementar escala e impacto, así como de contribuir con la gestión de las IGED.

Abordar y resolver las dificultades de financiamiento del FONDEP

La Ley 28332, en su Art. 2, establece que el FONDEP es un programa presupuestal del Ministerio de Educación, es de ámbito nacional y opera de manera descentralizada, tiene autonomía técnica, administrativa y financiera. Y a continuación, en su Art. 3 explicita: El FONDEP apoya el financiamiento de proyectos de inversión, innovación y de desarrollo educativo propuestos y ejecutados por las instituciones educativas, destinados a elevar la calidad del aprendizaje de los estudiantes y el mejoramiento del servicio educativo que asegure la equidad educativa. Desde su creación, pese haber desarrollado un enfoque estratégico de financiamiento y poner en práctica los instrumentos técnico-normativos institucionales no se logró que el Minedu valore el aporte del FONDEP como la institución especializada del sector para financiar eficientemente los proyectos de innovación y calidad de la gestión de las instituciones educativas peruanas para el logro de los objetivos del sector; es decir como fondo educativo para el que fue creado y apoyar a que las políticas de calidad e innovación definidas por el Ministerio de Educación sean eficazmente implementadas en las escuelas.

El FONDEP en el marco de su Ley, viene gestionando recursos mediante alianzas estratégicas a escala mayor, tales como municipalidades, gobiernos regionales, que apuesten por la educación como base fundamental del desarrollo humano en sus territorios, así como con empresas privadas que bajo el concepto de responsabilidad social apuestan por una educación de calidad en el Perú. FONDEP deberá gestionar alianzas estratégicas con organismos internacionales que aporten al desarrollo humano sostenible mediante proyectos de investigación e innovación en el campo de la educación.

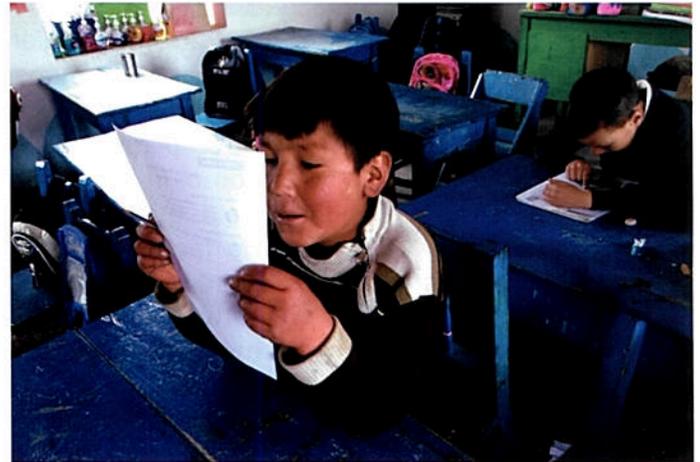
Tanto la capacidad para movilizar fondos públicos o privados como la capacidad operativa han sido incrementados en el FONDEP desde una estrategia interna. Sin embargo, es preciso incrementar su valor público para extender su contribución a las 26 regiones del país.

6.2. Recomendaciones para el Gobierno Regional

Consolidar la propuesta de gestión de la innovación educativa en Cajamarca

El Gobierno Regional de Cajamarca apuesta por la innovación educativa, muestra de ellos son los lineamientos de política en los diversos instrumentos de gestión. Para consolidar esta voluntad política es importante transversalizar este enfoque en el sector, de tal forma permita desarrollar diversas estrategias como la infraestructura física: laboratorios, centros de investigación, así como la infraestructura digital, la conectividad a internet para todos y fomentar el capital humano, promoviendo habilidades y competencias que permitan irradiar y dinamizar a más actores educativos.

Para lograr lo antes señalado se requiere de presupuesto destinado para innovaciones e investigación que aún no han sido identificados/valorados como uno de los factores trascendentales dentro de las estrategias para la mejora de los aprendizajes en los estudiantes, menos para el desarrollo social, productivo tecnológico de la región de Cajamarca, una clara muestra de ello es la débil proyección a largo plazo y ausencia de estrategia regional transversal de financiamiento a todas las áreas, por lo tanto la disponibilidad de fondos específicos, como una meta presupuestal específica para innovación e investigación aún sigue pendiente a nivel de la región.



La implementación del programa LIE en Cajamarca inicia sin una partida presupuestal específica destinada para financiar los proyectos de innovación educativa de las instituciones educativas de la región. Para cumplir los compromisos establecidos, se optó por utilizar los recursos presupuestales asignados por cumplimiento de metas y compromisos, a través de los FED. Esta falencia se mantiene muy a pesar que la innovación educativa forma parte de los lineamientos de desarrollo educativo regional y nacional; sin embargo, para su operatividad no se han definido partidas presupuestales que formalicen los lineamientos. Es importante que para posteriores interacciones e intervenciones se consideren partidas presupuestales sustentables y sostenibles que respalden la implementación de los lineamientos de innovación educativa. Queda claro, también, la urgente necesidad de solicitar que en las partidas que se transfieran del gobierno nacional a los gobiernos locales y regionales, se establezca un porcentaje destinado a la investigación e innovación educativa.

Irradiar la gestión de la innovación a todo el territorio.

En el Perú se habló mucho de modernizar la gestión educativa, pero sigue en pie la discusión sobre la manera en que se formulan las políticas del sector, cómo se van identificando las prioridades, cuáles son los criterios de asignación de recursos, cómo se está desarrollando la aplicación de las prioridades. En efecto se requiere construir una nueva gobernanza del sistema educativo sustentada en la legalidad, el diálogo, la participación y la colaboración.

En la región de Cajamarca, la gestión descentralizada de innovación representó un avance significativo en gestionar de manera sistemática/transversal la innovación en todos los ámbitos del sector educativo, desde las II.EE. las UGEL y la DRE, con objetivos y estrategias medibles, generar incentivos para que los especialistas, directores y docentes asuman responsabilidades, emprendan e innoven, que puedan aprovechar a diversos recursos tanto materiales, aliados estratégicos que permita gestionar los proyectos de innovación educativa para implementarlas.

Gestionar la innovación implica transformar la estructura organizacional y normativa, afianzar mejor, institucionalizar, dar legitimidad a los entornos colaborativos, creativos, y de innovación tanto formales e informales. Generar diversos mecanismos de intercambio de ideas, proyectos, interpersonales, a nivel de círculos educativos, que puedan aprovechar el potencial innovador del entorno, recursos, complementariedad de conocimiento y experiencias.

Las redes educativas son una estrategia de gran potencial para la extensión y fortalecimiento de nuevos procesos de cambio en las instituciones educativas. Es preciso potenciar esta estrategia, capitalizando lo avanzado en los grupos de inter aprendizaje conectados en redes, los grupos de mensajería instantánea, entre otros.

Con ese horizonte Cajamarca se apresta a irradiar la innovación a todo su territorio, para lo cual debe evaluar lo avanzado, registrar y mostrar evidencias de ello y apostar con firmeza por el desarrollo de la investigación y la sostenibilidad de la innovación educativa en todo su territorio.

Fortalecer la asistencia técnica pedagógica y financiera a los innovadores

La ATPF realizada por los ETR y ETL aún sigue siendo un esfuerzo doble para los especialistas. Esto debido a que no existe especialista de innovación educativa con dedicación exclusiva en la DRE y UGEL, sólo son designados, como funciones adicionales al cargo de especialista de CTA, matemática, comunicación u otros. Para contrarrestar estas debilidades es importante fortalecer a los equipos de innovación educativa en las distintas instancias, DRE, UGEL e IIEE, que no dependa sólo del especialista coordinador. Así mismo, empoderar a todos los especialistas de UGEL y DRE en innovación educativa de manera transversal de tal forma se entienda la innovación como un enfoque de gestión. Esta recomendación pasa por desarrollar esfuerzos a fin de contar con especialistas de investigación e innovación educativa designados con funciones específicas del cargo, mientras se gestiona ante el Minedu la creación de plazas para los especialistas de investigación e innovación educativa en la DREC y las UGEL.

Profundizar el desarrollo e implementación de proyectos:

Generar espacios de socialización y reflexión participativa. Los espacios de socialización/ difusión sobre las bondades y el impacto pedagógico que va generando el proyecto de innovación en las escuelas, a partir de los logros en aprendizaje, aún se encuentran en proceso. Esto dificulta que los proyectos de innovación sean valorados positivamente desde un inicio por la comunidad educativa, generando una debilidad en el compromiso e involucramiento de los mismos en su implementación.

Involucrar a los actores locales con la innovación e investigación será posible en la medida que puedan conocer el avance y la evidencia de logros de las escuelas LIE, para ellos será importante profundizar en la comprensión sobre la naturaleza y potencia de los proyectos como estrategia de enseñanza aprendizaje y seguir promoviendo espacios de difusión de experiencias educativas (congresos, ferias, encuentros de proyectos de innovación).

Instalar gradualmente una cultura de la investigación e innovación en Cajamarca

Instalar una cultura de innovación e investigación en las II.EE., es un proceso lento y gradual de cambio de paradigmas en la comunidad educativa. Se hace más compleja en contextos donde los docentes escasamente planifican y sistematizan sus experiencias innovadoras. Sumado a ello, la escasa promoción de la investigación, innovación educativa y sistematización en el sector educativo a nivel regional y nacional.

Desde la experiencia de Cajamarca la estrategia de incentivo y reconocimiento motiva a los docentes a generar propuestas innovadoras como la una ruta que brinda resultados positivos a favor de los aprendizajes. La institucionalización mediante resolución directoral por las autoridades de la DRE y UGEL de espacios de socialización como los concursos, congresos, encuentros y ferias de innovación educativa ha dinamizado a los docentes desarrollar diversas propuestas educativas innovadoras. Esto ha evidenciado el aumento de proyectos identificados de 109 en 2016 aumentó a 330 proyectos de innovación educativa registrados en el Banco de Proyectos educativos en la región en el primer semestre de 2018.

La gran mayoría de estos son producto de las asistencias técnicas que los especialistas de innovación de las UGEL han brindado en sus respectivas jurisdicciones. Ese trabajo ha dado sus frutos ya que a la fecha 25 de noviembre del 2018 la cantidad de 255 proyectos se han presentado voluntariamente al II Concurso Regional de Laboratorios de Innovación Educativa, marcando un hito histórico de participación no solo a nivel regional sino también nacional.

Desarrollo de los congresos de estudiantes líderes como importante espacio para mostrar y compartir avances.

El liderazgo es una cualidad que debe desarrollarse y promoverse desde temprana edad, pues del accionar de los líderes depende en gran medida que se construyan sólidas bases y cimientos de un país próspero y con calidad de vida para sus habitantes o que se debata en un mar de corrupción, atraso, pobreza y subdesarrollo.

Darle herramientas necesarias de conocimiento para desarrollar su liderazgo estudiantil no es suficiente, es necesario generar los espacios dirigidos a ellos y por ellos, para que desarrollen sus actitudes y aptitudes con sus pares, conectándolos con el mundo real, donde sientan que sus ideas, iniciativas, propuestas sean atendidas por los decisores del momento. En ese sentido, el GORE –DRE y UGEL han asumido un reto de iniciar esta movilización estudiantil dando el espacio a los estudiantes líderes a nivel de cada provincia y a nivel regional, dicha apuesta no debe perderse o dejar de ser apoyada, promovida y respaldada, por el contrario, debe ser fortalecida como espacios interactivos de reflexión y diálogo orientado a incentivar la participación activa de ellos dentro de la escuela y como parte de los proyectos de innovación educativa.

La institucionalización regional de los congresos estudiantiles en el marco de la innovación educativa constituiría una propuesta innovadora y un hito que aún no se ha instalado en alguna otra región pero que serviría de agente motivador a otras. La perspectiva del Congreso Nacional de Estudiantes Innovadores planteada por el FONDEP empieza a concretarse en Cajamarca.

Alianza con universidades para impulsar la investigación e innovación educativa

La DRE, universidades y el FONDEP, deberían establecer acuerdos de colaboración para promover la investigación e innovación en todos los ámbitos del sector educativo de la región, entre ellas está el mejoramiento de la formación docente, donde los nuevos profesionales desarrollen desde su formación inicial, recursos y competencias para facilitar en forma creativa e innovadora la enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

Estos acuerdos deben convertirse en un plan de colaboración para crear sinergias, impulsar la innovación y la investigación, y abordar los retos de la educación de calidad que necesita el país. Así mismo, desarrollar una metodología pedagógica contextualizada, una nueva forma de enseñar acorde a los requerimientos del siglo XXI. La alianza desarrollaría temas en los cuales ya se está trabajando: la innovación y el nuevo currículo regional, nacional; innovación e investigación como estrategia transversal en diversas materias; y el uso de las tecnologías; entre otras. Las universidades están en la capacidad y la obligación de colaborar con las escuelas, con los estudiantes.

Así mismo la gestión educativa descentralizada de la innovación está asociado al rol de las instancias de gestión intermedia y los aliados principales de la localidad, en relación a su manejo a nivel de inversión/financiamiento, promoción y difusión de la innovación educativa, esto quiere decir que los gobiernos locales y regionales deberían centrarse en destinar los recursos de manera más efectiva y orientado a innovaciones.

Fortalecer el trabajo de la mesa técnica de innovación

Instalar una mesa técnica interinstitucional para la mejora de la calidad educativa, como un espacio de toma de decisiones y diálogo, un espacio amplio de participación social, que convoque a todos los actores involucrados con el tema educativo de la región, donde la innovación y la investigación sea un enfoque transversal, de accionar colectivo, de esta manera estaríamos logrando articular con otros programas. La idea no es dispersar esfuerzos, todo lo contrario, es articular esfuerzos en todos los niveles, programas esto quiere decir, también, que en Cajamarca se debe apostar por profundizar el trabajo intersectorial interinstitucional e intergubernamental. Si bien se han instalado las mesas técnicas del programa LIE, es necesario constituir una mesa técnica por la educación de Cajamarca, una instancia inclusiva y que articule distintos sectores de la región.

En Cajamarca, la semilla de la innovación fue sembrada y ya nació, está en pleno crecimiento, corresponde cultivarla, para incrementar el valor público de sus frutos al mejoramiento de la calidad educativa y con ello a una mejor calidad de vida para su población.

6.3 Recomendaciones a las instituciones educativas (gobierno institucional)

En materia educativa, debería considerarse la gestión, el gobierno de la institución educativa como un nivel de gobierno que debe articularse con el nivel de gobierno local, ya que los directores y directoras son quienes ejercen esa labor de gobernanza institucional.

El hecho educativo, los aprendizajes significativos, se producen en las instituciones educativas, en las aulas; considerando a las instituciones educativas como un todo y a las aulas como cualquier espacio donde se desarrollen procesos de enseñanza - aprendizaje, por ello es necesario expresar, sin reservas, clara y explícitamente nuestro reconocimiento y gratitud a los maestros y maestras a los estudiantes, directores, personal administrativo, padres y madres de familia que conforman la comunidad educativa institucional y a la comunidad local que están trabajando decididamente por la investigación e innovación educativa en la Región Cajamarca, seguros de que es así como se hace la verdadera historia de la educación peruana. Algunas sugerencias:

Generar evidencias mediante informes, reportes, sistematizaciones, investigaciones, estudios y éstos deben ser insumos fundamentales para la toma de decisiones de políticas educativas locales y regionales.

Las instituciones educativas LIE de la región de Cajamarca iniciaron el desafío de trabajar mediante proyectos de innovación educativa, dejando atrás paulatinamente la enseñanza tradicional como son los métodos magistrales y expositivos de transmisión de conocimiento, encaminándose hacia la incorporación de metodologías nuevas centrados en el estudiante, su participación activa y responsable en su propio proceso de aprendizaje con autonomía.

Esta nueva estrategia de la enseñanza y el aprendizaje exige a docentes y especialistas una nueva mirada sobre la gestión y evaluación centrada en el estudiante. Por tanto, es importante generar evidencias y comunicar los avances de la implementación de los proyectos de innovación educativa que sea de utilidad tanto para los propios estudiantes como para construir políticas educativas a nivel regional y nacional. ¿Cómo generar estas evidencias? Existen diversas herramientas para la generación de evidencias como el portafolio, la sistematización, la investigación en aula, o simplemente la documentación ordenada de todas las evidencias que den cuenta de los procesos de cambio de los aprendizajes en los estudiantes y la transformación de la comunidad educativa.

Existe la necesidad de una articulación horizontal, y más permanente entre las instituciones educativas y las UGEL.

Desde el enfoque “de abajo hacia arriba” y el desarrollo de un nuevo modelo de gestión educativa territorial orientado a fortalecer la autonomía de las instituciones educativas, la delimitación de las funciones y atribuciones permite el cumplimiento de los roles y responsabilidades. La instancia más cercana a las IIEE son las UGEL, quienes brindan asistencia técnica, capacitación y acompañamiento, en ese marco, la implementación de los proyectos de innovación educativa en la IE. LIE ha contribuido al acercamiento cordial y de colaboración del especialista de innovación e investigación durante las visitas de asistencia técnica.

Incorporar los proyectos de innovación en los documentos de gestión contribuye a construir identidad en la escuela, de tal manera que las escuelas LIE se han sentido más acompañados por las UGEL. Esta práctica no debe ser una actividad exclusiva del programa LIE, es importante institucionalizar el acompañamiento todos los especialistas de la UGEL orientado al seguimiento de innovación y la investigación desde diferentes áreas al momento de las visitas programadas.

Fortalecer los espacios de interaprendizaje, socialización y acompañamiento entre pares de la propia institución educativa y otros actores educativos mediante las redes educativas.

El desarrollo de proyectos de innovación educativa ha contribuido a la acción recíproca de los docentes, permitió involucrar a más actores educativos, así mismo en la mayoría de las escuelas LIE lograron construir una visión de la escuela que quieren, el mismo hecho de comprometerse con roles y responsabilidades ha generado una interacción dinámica que favoreció la comunicación, la colaboración, la participación activa, la corresponsabilidad de los involucrados. Este proceso y otros que surgen en las escuelas es fundamental seguir fortaleciendo en el marco de la asistencia técnica de los especialistas de las UGEL, así mismo, se hace necesario compartir esta experiencia con otros docentes e instituciones educativas de la localidad; los resultados y dificultades, aciertos y desaciertos, que progresivamente se vienen documentando, deben socializarse en forma permanente mediante las redes educativas organizadas en cada territorio, según sus intereses y los puntos de encuentro que se identifique.

Flexibilizar algunas normativas rígidas en la escuela y permitir a los docentes plantear alternativas de solución pertinente a la necesidad socio educativa.

Son múltiples factores que permiten emprender innovación e investigación en una institución educativa, desde el clima institucional, la planificación que permite visualizar el camino que queda por recorrer para la transformación de la escuela, la visión compartida que facilita la planificación, la acción y la reflexión conjunta sobre el quehacer educativo en la escuela, la importancia de ser una escuela abierta a los cambios y aprender a partir de la propia experiencia, y la asignación de recursos presupuestales, entre otros.

La nueva pedagogía considera estos elementos que contribuyen a generar las condiciones (ecosistema) óptimas para que la institución educativa encienda la “chispa” de la innovación e incentive proyectos de innovación e investigación educativa. Por tal razón es importante que la gestión de la innovación en las instituciones educativas debe involucrar a todos los actores, su abordaje debe ser transversal, flexibilizar las estructuras rígidas, esto ayudará a identificar un hito o andamiaje pertinente como punto de partida que ayude medir el avance del proceso innovador.

¡ Maestros y maestras cajamarquinos, en materia de innovación educativa, las acciones hablan por ustedes!

• BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez A. Emilio y Rodríguez M. Alejandro. Inspirando el cambio en educación. Ecosistemas de formación para aprender a emprender. En revista Estudios Pedagógicos XLI, N° Especial: 9-29. Universidad de Oviedo. España, 2015.
- Baena, C., Gutiérrez, L., Gutiérrez, E. & Trujillo, M. Guía para la autoevaluación de la gestión de la innovación empresarial. Modelo, cuestionario y buenas prácticas de gestión en innovación empresarial. España: Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión - Instituto Andaluz de Tecnología, 2009.
- Blanco, Rosa y Messina, Graciela. Estado del arte sobre las innovaciones educativas en América Latina.
- Convenio Andrés Bello, Chile, 2000.
- Campos Morales, Segundo E. La educación en el Perú, una mirada a sus indicadores. Lima, 2017.
- Consejo Nacional de Educación- CNE. Gestión educativa descentralizada con enfoque territorial. Balance 2011- 2015. Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización Educativa. Lima, 2015.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN. Estudio de Desarrollo Territorial - Perú 2016, publicado por OCDE en octubre, 2016.
- Consejo Nacional de Educación. Proyecto Educativo Nacional al 2021, La educación que queremos para el Perú. Lima, 2006.
- Ries, Eric. El Método Lean Startup. Editorial Deusto. España, 2012.
- Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana, FONDEP. Marco de la Innovación y las Buenas Prácticas Educativas en el Perú. Una propuesta de criterios e indicadores para la identificación de experiencias. Ministerio de Educación del Perú, Derrama Magisterial. Lima, 2014.
- Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana, FONDEP (2014) En el Corazón de la escuela palpita la Innovación. Una propuesta para aprender a sistematizar experiencias de innovación y buenas prácticas educativas. Ministerio de Educación del Perú.
- Gisele Cuglievan, G., Roja, V. La gestión escolar en el marco de la autonomía: una mirada desde el cotidiano a cinco instituciones educativas estatales de Lima. Artículo presentado en el Seminario de Investigación Educativa organizado por GRADE. Quinta Mesa: Descentralización y gestión: avances y conflictos. Lima, 2007.
- Ibarra Sabrina, Federico, Juan Ortiz, Mariana, Kantis, Hugo. ¿El ecosistema o los ecosistemas? Primeras evidencias de un ejercicio de tipologías sobre ciudades de la provincia de Santa Fe (Argentina) En revista de emprendedurismo y la gestación de pequeñas Empresas Vol. 7 N° 3 Pág. 215-237, 2018.
- Incháustegui R, Teresa. La institucionalización del enfoque de género en las políticas públicas. Apuntes en torno a sus alcances y restricciones. Revista de Estudios de Género. La ventana, núm. 10, diciembre, pp. 84-123. Universidad de Guadalajara, México, 1999.

-
- Jaramillo C. Martha. La descentralización: una mirada desde las políticas públicas y las relaciones intergubernamentales en Baja California. En revista Región y sociedad / Vol. XXII / N°. 49. México, 2010.
 - Jara, O. Para Sistematizar Experiencias. Costa Rica: Publicaciones Alforja (1994).
 - Jara, O. Para Sistematizar Experiencias. Lima, 1994.
 - Ministerio de Educación. El Perú en PISA 2015. Informe nacional de resultados. Lima, 2017.
 - Neirotti, N., Poggi, M. Alianzas e Innovaciones en Proyectos de Desarrollo Educativo Local. Evaluación Integral de la Iniciativa Comunidad de Aprendizaje, Buenos Aires, IIPE-UNESCO Sede Buenos Aires, 2004.
 - OCDE. La estrategia de innovación de la OCDE: empezar hoy el mañana. Foro consultivo científico y tecnológico, 2012.
 - Presidencia del Consejo de Ministros. Capacidades institucionales un nuevo enfoque hacia el fortalecimiento institucional para la gestión descentralizada, Documento de trabajo de la Secretaria de Descentralización. Perú, 2016.
 - Ramírez Claudia, Alférez Luis. Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. En Revista Pensamiento y Gestión, N°. 36. Universidad del Norte, 109-135, Chile, 2014.
 - Sergio Martinic. Ponencia presentada al Seminario latinoamericano: sistematización de prácticas de animación sociocultural y participación ciudadana en América Latina. Medellín, Fundación Universitaria Luis Amigó-CEAAL, 12-14, 1998.
 - Wiener, Hugo. CONCYTEC: gobernanza y ecosistemas para la innovación. Entrevista de Hugo Wiener a Gisella Orjeda. En Revista de ciencias de la gestión, N° 2, 2017 pp. 138-144, Lima, 2017.

ANEXOS

Anexo N°. 1: Agradecimiento a los ex Directores de la Unidad de Gestión Local de la DRE Cajamarca y ex Jefes de la Área Gestión Pedagógica de UGEL de la DRE Cajamarca.

Ex Directores de UGEL de la DRE Cajamarca

- Yone Asenjo Calderón - Cajamarca
- Naún Ananías Arrascue Vega - Cutervo
- Magdiel Azula Coronel - Hualgayoc
- Wilson Gerard Baca Altamirano - Jaén
- Asael Córdova Dávalos - San Ignacio
- Miguel Cobián Villanueva - San Marcos
- Liliam Deyanira Sánchez Gamboa - San Miguel
- Luis Enrique Bringas Chávez - San Pablo
- Jeremías Quispe Vázquez - Santa Cruz
- Ermitaño Idrogo Bustamante - Chota

Ex Jefes de AGP de la DRE Cajamarca

- Segundo Carmen Silva Gutiérrez - Cajamarca
- Emilio Araujo Jiménez - Celendín
- Johnny Díaz Saldaña - Chota
- Emigdio Guzmán Vásquez rojas - Cutervo
- Jaime Vigo Soriano - Contumazá
- Wilmer Rosabel Vásquez Cubas - Hualgayoc
- Juan Jeiner Lozano Carranza - Jaén
- Felizardo Mundaca Monteza - San Ignacio
- José Luis Pereyra Acosta - San Marcos
- Vicente Azañero Carmona - San Miguel
- Nelidiano Cabrera Díaz - San Pablo
- Franco Cruz Rojas - Santa Cruz

Anexo N°. 2: Relación de II.EE. beneficiarias del Programa de Laboratorios de Innovación Educativa LIE en la región Cajamarca 2017.

Proyectos	Escuelas	Directivos	Docentes	Estudiantes	Padres de familia			
13	13	15	258	4444	3431			
PROGRAMA LIE –CAJAMARCA								
N°	UGEL	Instituciones Educativas	Nivel	N° de directivos	N° de docentes	N° de estudiantes		N° Padres de familia
						Varones	Mujeres	
1	Cajabamba	82287	Primaria	1	14	230	241	339
2	Cajamarca	San Vicente de Paúl	Secundaria	1	26	160	175	310
3	Celendín	82492	Primaria	1	4	41	37	44
4	Contumazá	“Gran Guzmango Cápac”	Secundaria	1	19	111	145	246
5	San Marcos	82181	Primaria	1	3	31	19	38
6	San Pablo	San Luis Grande	Secundaria	1	8	37	26	58
7	San Miguel	“Túpac Amaru”	Secundaria	1	12	87	59	88
8	San Ignacio	16470 “San Ignacio de Loyola”	Primaria-	1	32	310	346	850
			Secundaria		28	293	299	
9	Jaén	16107 – CHONTALÍ	Primaria	1	15	138	135	190
10	Cutervo	“José Carlos Mariátegui” – San Andrés	Secundaria	1	28	166	141	210
11	Chota	“Santa Rafaela María” -	Inicial	1	8	95	88	167
			Primaria	1	15	191	211	350
			Secundaria	1	21	145	214	330
12	Santa Cruz	“Cirilo Sanchez Cabrejos”	Secundaria	1	19	70	75	103
13	Hualgayoc	82663 – Bambamarca	Primaria	1	6	65	63	108
13 LIE de Cajamarca				15	258	2170	2274	3431

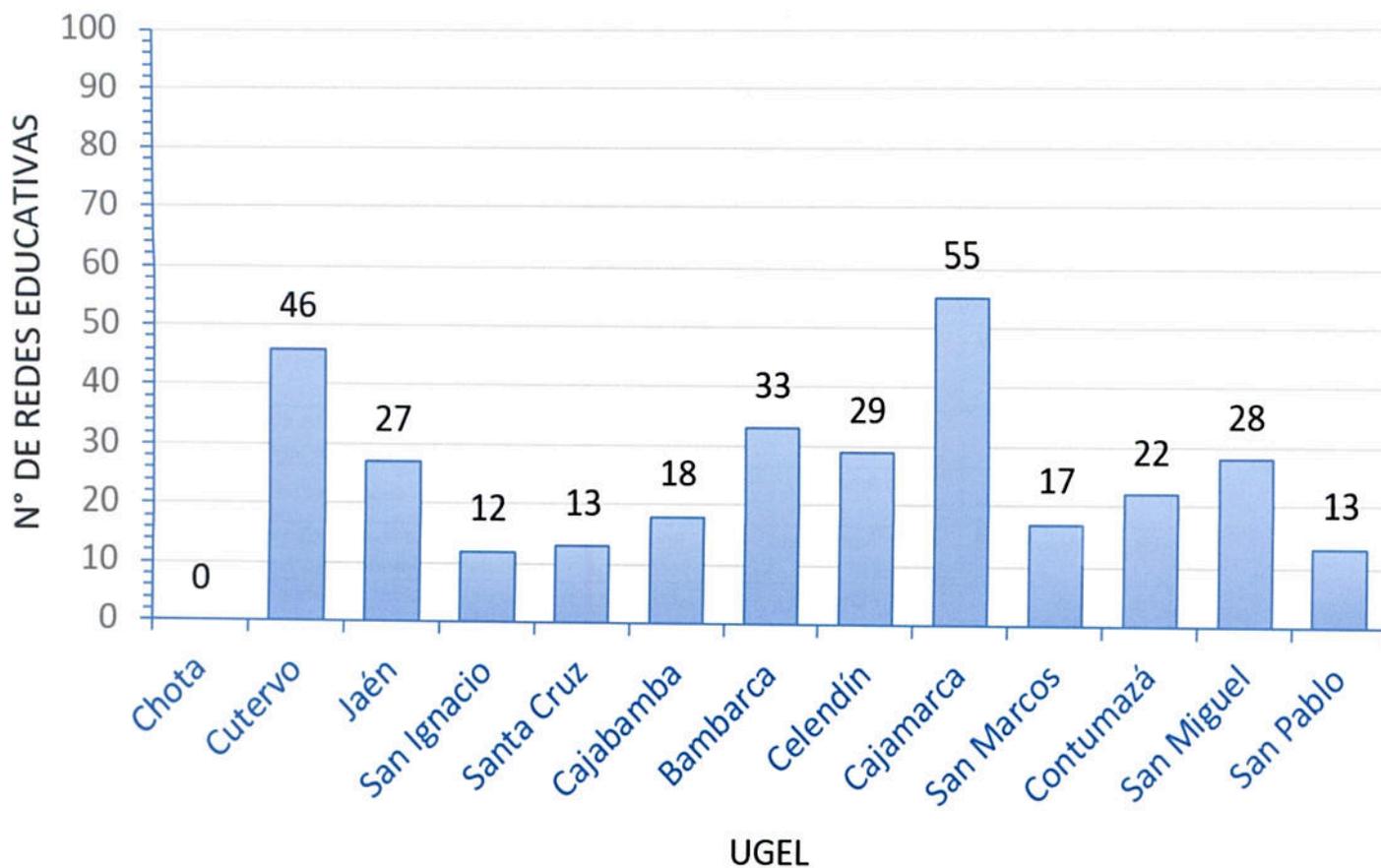
Fuente: Informe Especialista N°01-2018, documentos interno

Anexo N° 03 : Relación de escuelas LIE con sus respectivos proyectos 2017

N°	UGEL	IIEE	NIVEL	NOMBRE DEL PROYECTO
01	CAJABAMBA	82287	Primaria	"Emprendiendo nuestro futuro, desde las aulas empresariales lúdicas para el logro de aprendizajes significativos".
02	CAJAMARCA	San Vicente De Paul	Secundaria	"Múltiples estrategias para el aprendizaje" proyecto META
03	CELENDIN	82492	Primaria	"Escuela generadora de una comunidad ecológica para el aprendizaje"
04	CONTUMAZÁ	"Gran Guzmango Cápac"	Secundaria	"Aprendizaje interactivo con uso de tecnología mediante el enfoque crítico y reflexivo"
05	SAN MARCOS	82181	Primaria	"El enfoque ambiental en nuestras actividades educativas".
06	SAN PABLO	San Luis Grande	Secundaria	"Innovando la educación más allá de las aulas con la siembra de tara"
07	SAN MIGUEL	"Túpac Amaru" – Catilluc	Secundaria	"Elaboración de yogurt con aguaymanto"
08	SAN IGNACIO	16470 "San Ignacio de Loyola"	Primaria - Secundaria	"Fortaleciendo una cultura de escuela saludable aprendo mejor"
09	JAÉN	16107 – Chontalí	Primaria	"La Didáctica de los biohuertos escolares y familiares"
10	CUTERVO	"José Carlos Mariátegui" – San Andres	Secundaria	"Revalorizando los recursos naturales y culturales de la comunidad para desarrollar aprendizajes autónomos en los estudiantes"
11	CHOTA	"Santa Rafaela María"	Inicial- Primaria - Secundaria	Fortaleciendo la indagación en los estudiantes de inicial, primaria y secundaria de la I.E. "Santa Rafaela María" a través de un plan articulado de formación en investigación valorando los espacios naturales y socioculturales.
12	SANTA CRUZ	"Cirilo Sanchez Cabrejos"-	Secundaria	"Indagando las bondades curativas de la planta Chamana, en el campo y en el laboratorio como escenario de aprendizaje"
13	HUALGAYOC	82663 – Bambamarca	Primaria	Gestiona responsablemente el espacio y el ambiente a través de la estrategia ECOVIDA para mejorar los aprendizajes de los estudiantes de la I.E. N° 82663 "Coremarca" de Aplicación Anexa al ISEP- Bambamarca

Fuente: Informe Especialista N°01-2018, documentos interno

Anexo N° 4 : Redes educativas organizadas por UGEL



N total = 313 redes.

Fuente: Dirección de Gestión Pedagógica de Cajamarca, 2018