

# SÍLEX

## INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA: EVIDENCIAS PARA LA TRANSFORMACIÓN HUMANA Y SOCIAL



# EL ÉXITO EDUCATIVO DE LA REGIÓN MOQUEGUA, UN ANÁLISIS DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA E INSTITUCIONAL EN TRES NIVELES: REGIONAL, LOCAL Y DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA

*Claudia Sugimaru y Juan León*

### **Resumen**

Estudios previos se han centrado en el análisis de factores a nivel individual, de aula y escuela para explicar los resultados educativos. Sin embargo son pocos los estudios que analizan variables relacionadas a la gestión pedagógica e institucional a diferentes niveles y cómo éstas influyen en los logros de aprendizaje. En este contexto el objetivo principal de la presente investigación fue desarrollar el análisis cualitativo de un caso exitoso en términos de resultados en logros de aprendizaje en comunicación, y describir cómo es la gestión pedagógica e institucional en los diferentes niveles: regional, local y a nivel de institución educativa. Para ello se eligió a la región Moquegua por concentrar los mejores resultados en comunicación en la Evaluación Censal (UMC 2003, UMC 2005, UMC 2013). Los resultados del análisis muestran que la región Moquegua cuenta con un plan y visión a largo plazo en términos educativos, así como el desarrollo de evaluaciones regionales semestrales que conllevan a la formulación de metas en indicadores concretos y estrategias para la mejora del aprendizaje. Es este el lenguaje articulador entre los 3 niveles. Adicionalmente se encuentra que los resultados exitosos en comunicación podrían estar relacionados también al compromiso de diferentes actores y un trabajo progresivo que involucra la inversión en infraestructura y material educativo para luego enfatizar el desarrollo de capacidades humanas.

### **Palabras clave**

Logros de aprendizajes, gestión educativa, gestión administrativa, gestión pedagógica

## **Abstract**

Previous studies have focused on the analysis of factors at the individual, classroom and school level to explain educational outcomes. However, there are few studies that analyze variables related to pedagogical and institutional management at different levels, and how these influence learning achievement. In this context the main objective of this research was to develop a qualitative analysis of a successful case in terms of learning outcomes in communication achievements, and describe what pedagogical and institutional management characteristics exist at different levels: regional, local and school level. In this context the study focuses on the case of Moquegua region, since it has demonstrated consistently higher levels of achievement in reading comprehension (UMC 2003, UMC 2005, UMC 2013). The results of this research show that the Moquegua region has a plan and long-term vision in terms of education. Additionally the development of semi-regional assessments has led to the formulation of goals in specific indicators and strategies for improving learning. This is the main articulator between all 3 levels, Reading comprehension assessments. Finally successful results in Reading comprehension could also be related to the commitment of different actors and a long term plan that has involved investment in infrastructure and educational material in order to in a second phase emphasize the development of human capabilities.

## **Key words**

Educational outcomes, learning achievement, school management, educational management.

## **Introducción**

Desde el año 2006, el Ministerio de Educación realiza un esfuerzo continuo por evaluar el avance de las destrezas comunicacionales en todos los alumnos de segundo grado de primaria en nuestro país. Los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) reflejan la mejora progresiva de la educación entre los años 2007 y 2014. Sin embargo, éstos también reflejan las marcadas brechas y dificultades que tiene que superar nuestra educación, y el esfuerzo aún insuficiente, encontrándose que casi el 57% de los alumnos evaluados se encuentra en un logro por debajo de lo satisfactorio en el área de Comprensión Lectora

(UMC, 2015). Al respecto, diversos estudios sobre factores asociados encuentran que una serie de variables a nivel del individuo, del aula y la escuela explican el rendimiento en comunicación de los estudiantes (Miranda, 2008; Cueto, 2007; UMC 2004a, 2004b). Sin embargo son pocos los estudios que analizan cómo características asociadas a la gestión pedagógica y administrativa pueden contribuir al logro de los aprendizajes. En este sentido, el presente es un estudio de caso, centrado en la región de Moquegua, cuyo objetivo principal es explorar los factores de gestión a nivel regional, local y de II.EE. que podrían estar relacionados al rendimiento de los estudiantes y explicar los buenos resultados en la ECE para esta región. Los resultados aquí presentados fueron parte de un estudio realizado por encargo del proyecto educativo USAID/PERU/SUMA en 2013.

## Revisión de la literatura

### *Eficacia escolar*

Los estudios sobre eficacia escolar surgen con el objetivo de responder dos interrogantes básicas: ¿cuánto influye la escuela en el rendimiento de los estudiantes? y ¿qué factores generan las diferencias en el rendimiento de los estudiantes entre escuelas? Estos estudios se caracterizan por i) incluir variables de entrada, proceso y salida; ii) incorporar los diferentes niveles o jerarquías que se encuentran al interior de la estructura educativa (lo que permite distinguir las características referidas al entorno, la institución educativa; el aula y el estudiante) y iii) reconocer las relaciones existentes entre las variables de los diferentes niveles y su impacto sobre el rendimiento escolar o calidad educativa. En este sentido, con los modelos de eficacia escolar se habla del desarrollo de modelos sistémicos en los que las relaciones entre los elementos configuran un entorno específico, el cual a la vez influye en la calidad educativa y los logros de aprendizajes (Murillo, 2007; Van Damme et al., 2006; Murillo, 2003; López, et.al., 2002).

Si bien los modelos de eficacia escolar reconocen la importancia del contexto en los logros de aprendizajes, sus efectos son rara vez

estudiados, probablemente debido a que según Fullan, Rohleiser, Mascall y Edge (2001) dichas investigaciones surgen a causa de reformas a nivel institucional y administrativo que no han evidenciado mejoras en los logros de aprendizaje de los estudiantes. Uno de los pocos estudios encontrados a nivel internacional, realizado por Mourshed, Chinezy y Barber (2010), llevó a cabo un análisis de 20 sistemas educativos diferenciados en dos categorías: la primera incluía sistemas que muestran mejoras sostenidas a lo largo de 5 años en los aprendizajes de los estudiantes (p.e. Singapur, Polonia, Ontario, etc.) y la segunda “sistemas prometedores” en áreas emergentes que han mostrado avances en logros educativos en los últimos 2 ó 3 años, así como iniciado reformas basadas en la generación de bases de información o evidencia empírica (p.e. Armenia, Chile, Minas Gerais-Brasil, etc.). Los resultados muestran que países en sistemas aún emergentes son fuertemente centralizados y sus intervenciones están focalizadas en motivar a docentes con bajos desempeños (sistema de incentivos; guiones de enseñanza como material pedagógico, visitas de monitoreo); alcanzar estándares básicos del servicio educativo (establecimiento de metas en resultados de evaluaciones de logros de aprendizajes, infraestructura, provisión de materiales, reforzamiento a escuelas con bajos resultados, etc.), así como en aumentar la cobertura y la asistencia escolar. Mientras que en los sistemas con mejores resultados se observa una transición progresiva a un sistema cada vez más descentralizado, pasando de un gobierno central supervisor a, en última instancia, la colaboración y supervisión entre docentes de una misma escuela. Finalmente los autores resaltan la necesidad de ver al sistema en su conjunto pero encuentran 6 formas de intervención comunes a todos los sistemas para mejorarlos: construcción de las capacidades pedagógicas y de gestión de los directores, evaluación de los alumnos, mejora en la información del sistema, mejoras a través de políticas públicas y leyes, revisión del currículo, aseguramiento de la estructura de remuneración y reconocimiento adecuado de profesores y directores.

En términos de gestión, otros estudios muestran evidencia mixta. Por ejemplo Paredes y Paredes (2009) encontraron que la existencia de un equipo administrativo, la frecuencia con que éste se reunía, el

monitoreo y evaluación a los docentes; la capacitación y el desarrollo de competencias del personal docente y la comunicación a los padres de los resultados de la prueba de rendimiento presentaron asociaciones positivas con el logro de un mejor rendimiento académico en Chile. En términos de la gestión de infraestructura y materiales educativos, Hanushek (1995) encuentra que ambos tienen un efecto significativo sobre el rendimiento de los estudiantes. Mientras que Wöbmann (2000) más bien encuentra que sistemas educativos altamente centralizados tienen efectos positivos sobre el rendimiento de los estudiantes. En esta línea reporta que escuelas que no administran su propio presupuesto, cuentan con evaluaciones centralizadas y externas, y cuyo currículo y materiales son seleccionados de manera central, presentan puntajes significativamente más altos en el área de ciencias y matemática.

En el caso peruano, no existen estudios que exploren el rol que cumple la gestión educativa en el rendimiento de los estudiantes, a pesar de que la literatura internacional y regional muestra que tiene un efecto positivo y significativo en mejorar los aprendizajes de los estudiantes, aspecto que hace relevante el presente estudio para poder llenar un vacío importante en la literatura.

## **Objetivos del estudio**

El presente estudio tiene como objetivo principal el analizar la relación que tiene la gestión educativa a nivel regional, local y de institución educativa con los logros de aprendizaje de los estudiantes. Con fines prácticos se divide la gestión educativa en i) gestión institucional, entendida como aquellas acciones o procesos destinados a asegurar los insumos necesarios para la dotación del servicio educativo (recursos materiales y recursos humanos) y ii) gestión pedagógica como aquellas acciones o procesos que buscan asegurar los logros de aprendizajes y la implementación de procesos de enseñanza y aprendizaje acorde a ellos (conocimiento de resultados de aprendizajes, análisis de las causas, planteamiento de estrategias de mejora y monitoreo del cumplimiento de dichas estrategias). En este marco los objetivos específicos que se plantean son:

- Describir las características de la gestión del servicio educativo con enfoque en la gestión administrativa y pedagógica en tres niveles, DRE, UGEL e I.E., en la región de Moquegua.
- Identificar aquellas diferencias en que la gestión de la DRE, UGEL o I.E. podrían contribuir a la explicación de los resultados en comunicación.

## **Metodología**

El presente estudio es de corte cualitativo. El recojo de información se realizó por medio de entrevistas a profundidad a diferentes actores educativos:

- Directores de la Dirección Regional de Educación (DRE) y Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL),
- Jefes del Área de Gestión Pedagógica (AGP) de DRE y UGEL,
- Directores de Instituciones Educativas y
- Docentes de los primeros grados de educación primaria (II.EE.)

El análisis de la información recogida en campo fue de corte cualitativo. La codificación de las entrevistas a profundidad se realizó en una primera etapa de manera abierta (*open coding*) para luego una vez definido los códigos, generar familias de códigos que permitieron agruparlos de acuerdo a los ejes planteados para el presente estudio (Strauss y Corbin 1990). Finalmente, para el análisis cualitativo de las respuestas dadas por los participantes se usó el software cualitativo ATLAS ti v6.

## ***Muestra***

El muestreo fue intencional, ya que el objetivo fue analizar el caso de la región Moquegua como región exitosa en el caso de los logros de aprendizaje a fin de identificar factores que puedan explicar dicho éxito. Al interior de la región, se visitaron todas las UGELs y en su interior se escogieron escuelas que hayan tenido una tasa de crecimiento



acumulada de por lo menos un 2% en los resultados de la ECE entre el 2007 y el 2012. Asimismo se incluyeron como parte de la muestra tanto instituciones que mejoraron su rendimiento, como algunas que decayeron, con el fin de comparar e identificar factores importantes asociados al logro educativo.

Como se muestra en el cuadro 1, en total se aplicaron 24 entrevistas a diferentes actores provenientes de la DRE, UGEL e instituciones educativas.

**Cuadro 1. Número de entrevistas aplicadas**

	DRE	UGEL	II.EE.	Total
Moquegua	2	6	16	24

## Resultados

### *1. Gestión pedagógica*

En cuanto a la situación de los aprendizajes en comunicación, los buenos resultados en la evaluación de comunicación fueron atribuidos consistentemente por los entrevistados al compromiso de diferentes actores entre ellos los docentes, el Gobierno Regional, el Gobierno Local, los padres de familia, los especialistas y la empresa privada.

Sobre la colaboración de los padres de familia, un docente menciona:

Acá, nuestros padres de familia, están bastante involucrados con la educación. Ellos, desde el momento que vienen a separar una matrícula ya tienen conocimiento de que tienen que venir a una reunión antes que se matriculen sus hijos. Vienen a una reunión donde a ellos se les informa cual es la forma de trabajar, qué exigencias tiene el colegio (...) La comunicación que existe entre nosotros, los docentes, la dirección con los padres de familia, no. Y el otro es que la mayoría de los padres de familia, aquí en la zona urbana, son padres que tienen estudios, bastante secundaria y muchos, muchos, buena cantidad son padres profesionales. (Entrevistado IE2, Mariscal Nieto).

A nivel de UGEL y de DRE, se reconoce la participación y compromiso de diferentes actores en el éxito educativo de la región:

(...) hay múltiples factores. Definitivamente, soy de la idea de que el que genera aprendizaje directamente es el maestro, después del maestro está el director y después del director hay múltiples engranajes, digamos, que aportan su granito para que se logre el aprendizaje, pero básicamente hay que reconocer que en Moquegua también los gobiernos, el gobierno regional y los gobiernos locales han invertido en educación. Quién sabe, el punto de partida haya sido el terremoto del año 2001 que tuvo Moquegua, porque se cayeron las escuelas, se quebraron, estuvieron en emergencia. Entonces, todos pusieron la mirada en refaccionar la infraestructura, en equipar posteriormente y luego en hacer desarrollo de capacidades. Eso era un proceso paulatino, entonces definitivamente nuestras escuelas ya están refaccionadas. Las que se han caído han sido construidas y no solamente acá en la ciudad, sino en la parte rural. Podemos decir que lo básico, lo que son aulas, servicios higiénicos, eso al menos lo tienen bien construido. Ese es un punto de partida. En la tercera etapa más o menos que es el desarrollo de capacidades, sí se ha invertido también en los maestros, se los ha capacitado en el uso de las TIC, en áreas curriculares, a nivel regional y bueno, eso más los compromisos de los directores, de los maestros (...). Ha habido la empresa privada, no en grandes inversiones en esa época pero sí contribuye (...) (Representante de la DRE-Moquegua).

Resalta también el apoyo de las autoridades políticas como el Gobierno Regional, Local y empresas privadas quienes han priorizado el tema educativo. El trabajo y éxito de la región ha sido gradual e involucró hitos clave como la inversión en infraestructura de las II.EE. en una primera etapa y posteriormente, la inversión en capacitación del capital humano. Las estrategias para seguir trabajando en la mejora de los aprendizajes de la región, en ese sentido, retoman la idea de seguir desarrollando el capital humano de los docentes. Tanto a nivel de DRE, UGEL e II.EE. coincidieron en señalar la importancia de capacitar a los docentes con personal experto; realizar acompañamiento sobre

todo en zonas dispersas y en la medida de lo posible universalizar el PELA<sup>1</sup>.

Finalmente, en cuanto al monitoreo de los aprendizajes se encuentra en la región Moquegua una fuerte instauración de una cultura evaluativa. Así por ejemplo, 6 de las 9 II.EE. de la muestra reportan el uso de las pruebas regionales. Dichas evaluaciones se dan en dos momentos del año, la primera aproximadamente en mayo y sirve como un diagnóstico y la segunda en setiembre o hacia finales del año para determinar cuánto se ha avanzado. Uno de los entrevistados menciona inclusive que esta es una política interna a nivel de la región. Al respecto, un director comenta:

Toman pruebas y ven el avance a lo largo del año. Para este año, ya lo vamos a hacer este mes, vamos a hacer una recapitulación de todo lo que hemos trabajado para ver si se ha conseguido lo que se ha propuesto acá. Quinto grado, comprensión lectora el 70% y en matemática el 80%. Y, sexto grado, no ha estado tan bien el sexto grado, pero se ha revertido un poco, los resultados están ahí pegados en la pared (Entrevistado IE2, Sanchez Cerro).

Ello es parte de un Plan de Monitoreo elaborado a nivel regional. Este monitoreo se realizó a partir de las pruebas regionales, las cuales son aplicadas en cada II.EE., los resultados procesados y analizados por la DRE-Moquegua y posteriormente los resultados son enviados a las II.EE. Por ello los entrevistados de la DRE-Moquegua afirman haber instaurado una cultura evaluativa en las escuelas:

(...) no evaluativa para que me digan y tú por qué no lograste, te llamo la atención, sino para la toma de decisiones, cómo superar lo que aún no han logrado sus estudiantes, y ese avance se va midiendo cada trimestre. Ya la mayoría de las escuelas están aplicando eso con esfuerzos individuales, sin presupuesto. Algunos han hecho

---

1 El Programa Estratégico para el Logro de Aprendizajes (PELA) es un programa estratégico de alcance nacional diseñado por el Ministerio de Educación, que busca mejorar los aprendizajes de los niños y niñas de inicial y los grados iniciales de primaria a través del acompañamiento en aula a docentes y la generación de micro-talleres entre grupos de docentes.

convenios, por ejemplo, con las municipalidades locales, algún director, consigue la prueba y la municipalidad se las imprime, por decir. Esas son las relaciones, los tipos de gestión que cada director tiene. (Representante de la DRE-Moquegua).

## ***2. Gestión institucional***

### *2.1 Infraestructura de las II.EE.*

En general, los entrevistados a nivel de DRE y UGEL señalan que las escuelas en Moquegua cuentan con una buena infraestructura, sin embargo a nivel de II.EE. la percepción acerca de la calidad y el estado de la misma varía en las provincias de la región. Así mientras que en las provincias de Ilo y Mariscal Nieto se reportan mayores niveles de satisfacción, gracias al apoyo del Gobierno Regional en el primer caso y al apoyo de la municipalidad y la empresa en el segundo, no ocurre lo mismo en la provincia de Sánchez Cerro.

En cuanto al mantenimiento de las instituciones, todos los actores coinciden en señalar que MINEDU para 2013 no asignaba presupuesto, por lo que el Gobierno Regional de Moquegua hacía una jornada de mantenimiento con jóvenes todos los años. Ésta consistía en contratar jóvenes por dos meses y conformar equipos de trabajo que vayan a las escuelas, pinten las fachadas y aulas o refaccionen el mobiliario. Este tipo de refacciones eran financiadas por el Gobierno Regional y en ocasiones también contaban con el apoyo de los municipios, la empresa privada o de los mismos padres de familia quienes hacían donaciones de dinero o participaban de actividades como el pintado de aulas o la refacción del mobiliario.

### *2.2 Materiales educativos*

En relación a la calidad y cantidad de los materiales educativos, la DRE-Moquegua consideraba que existía una gran inversión por parte del Gobierno Regional, el Gobierno Local y la empresa privada. La principal dificultad residía en que los docentes los usen. Problemática que los mismos docentes reconocen. Al respecto especialistas de la

UGEL Ilo solicitaban que quienes entreguen el material, también capaciten a los docentes en su uso.

Al respecto un docente de escuela comenta:

Nos han puesto unos jueguitos, éstos son para el niño, jueguitos está bien, pero para el docente no, porque para el docente deberían haber aplicado una sesión de clase demostrativa en la laptop. Eso lo empleas así, esto así, esto así, y listo, entonces, aplicas con tu niño de esta forma. Porque una cosa es que me pongas el juego, ya abre el juego: ¿cuál es la utilidad? No veo ahí una utilidad, la utilidad debe estar en la aplicación, en la sesión de aprendizaje. Entonces ya muchos de nosotros recurrimos a las laptop como un instrumento de apoyo a las sesiones, por ejemplo en enseñar las partes del cuerpo humano, la geografía, multimedia si trabaja todo eso. (Entrevistado IE1, Sánchez Cerro).

Si bien no se reportaron muchos retrasos en la entrega del material, los especialistas de UGEL señalan que la entrega debería realizarse en diciembre, ya que si llega en enero o febrero no hay nadie que lo reciba en las I.E.E., por lo que hay que esperar hasta marzo o dejarlo con la APAFA. Adicionalmente, en cuanto a la cantidad de material repartido, representantes de las 3 UGEL mencionan que éste no suele ser suficiente, debido a que existe una gran migración por parte de los estudiantes y no están contemplados en la matrícula del año anterior.

### *2.3 Capacitación de docentes*

Respecto a la calidad de las capacitaciones brindadas, son los docentes de Ilo quienes en su mayoría reclaman que éstas sean dictadas por personal experto, que brinde estrategias específicas y que contemplen una dimensión práctica:

Yo creo que deben tener más que todo experiencias exitosas dirigidas al grado (...): trabajar en la organización de sus sesiones de aprendizaje, su unidad; qué podemos hacer frente a algún problema; cómo llegar al alumno, cómo. Nosotros tenemos como base eso, pero queremos una persona preparada; preparada en el sentido de que quizás ha aprendido algo más y puede impartir. Traer,

como se llama, capacitadores de calidad (...) Queremos que el ponente que venga disertar, que él dé las inquietudes, que él elabore el plan de trabajo, que él elabore una sesión, él mismo. No que diga, por ejemplo, “A ver, profesores, júntense de a tres, vamos a jugar, a ver, escriban tal cosa?”. Eso no es una capacitación a mi entender. Entonces, como profesores estamos ya trillados, estamos aburridos ya de eso. (...). (Entrevistado I2, Ilo).

Al respecto, la DRE-Moquegua comentó que el motivar a los docentes a asistir a las capacitaciones y generar este tipo de compromiso ha sido un proceso que no se forjó de la noche a la mañana. A continuación, el ejemplo de la I.E. Adelaida Mendoza que ilustra este punto.

En una IE, al menos en Adelaida Mendoza, se empezó trabajando desde el 2005, desde la refacción de la escuela, equipamiento y también desarrollo de capacidades en forma libre, o sea, después del horario: “vengan, vamos a aprender a usar la computadora, un poquito de TIC, pero los que están interesados”. O sea, la iniciativa era trabajar con los que quieren trabajar sin obligarlos. Se quedaban primero el 10%, otro cursito ya venían un poquito más y otro cursito ya venían el 50% y así poco a poco todos los años... en forma sin desanimarlos... hemos ido capacitando. Hasta que el 2007 para 2008 cuando se aplicaron las evaluaciones, igual quedamos en buen nivel y eso también es motivo para seguir trabajando (...). (Representante de la DRE-Moquegua).

#### *2.4 Monitoreo y acompañamiento docente*

En cuanto al monitoreo de las instituciones, la DRE-Moquegua reconoce que durante el 2013 el monitoreo fue dejado de lado por temas presupuestales. La DRE-Moquegua hizo visitas a las escuelas con la coordinación de la UGEL de Mariscal Nieto (la más cercana). Sin embargo, reconoce que tanto la UGEL como la DRE se encuentran sobrecargadas por labores administrativas, lo que les impide dedicarse de lleno a la labor pedagógica. A nivel de UGEL, la frecuencia del monitoreo y/o acompañamiento brindado varía según la provincia. Así mientras que el caso de la UGEL Ilo, los directores reportan recibir visitas de monitoreo por lo menos 2 veces al año en las que no se les

da ningún tipo de retroalimentación, en el caso de la UGEL Sánchez Cerro las visitas son de la misma frecuencia pero el especialista permanece todo el día con los docentes y por la tarde realiza la retroalimentación respectiva. Por el contrario, los docentes de la UGEL Mariscal Nieto mencionaron que no cuentan con ningún tipo de monitoreo por parte de la UGEL. Al respecto los especialistas comentaron que el monitoreo no se ha realizado como se debería por la falta de presupuesto. Únicamente en el caso de la UGEL Sánchez Cerro los docentes mencionaron que el monitoreo proporcionado es útil. Al respecto comentan:

Viene desde temprano y observa toda la sesión de clase durante todo el día, revisa lo que es sesión y cómo desarrollamos lo que es la sesión, cómo trabajan los niños. Todo, todo, se queda desde la mañana, hasta la hora de salida. Hace una observación completa. Luego hace un reporte de cómo mejorar. (Entrevistado, Sánchez Cerro).

Finalmente, el único actor que realiza un acompañamiento frecuente es el PELA. En el caso de las escuelas de la muestra se encontró que todas contaban con PELA o con el acompañamiento del Gobierno Regional. En general, la percepción de dicho acompañamiento es positiva, sin embargo se reportaron casos (1 por provincia) en los que el acompañante no estaba lo suficientemente capacitado por lo que tuvo que ser cambiado. Por lo general los docentes con PELA reciben 2 visitas al mes como mínimo y se dedican a la programación conjunta de las sesiones con los docentes, realizan sesiones compartidas, observan al docente, brindan una retroalimentación, ayudan a los docentes a preparar material para el trabajo en aula, etc. A continuación se muestran algunas citas que reflejan la percepción positiva que se tiene acerca del programa:

Hace un buen labor, no sólo consiste en monitoreo sino que realiza actividades pedagógicas con el docente del aula, sesiones compartidas, una devolución al docente. No sólo realiza su sesión y se va (...) O sea, nos toca dos horas, después, o sea, dos días al mes, entonces nosotros estamos con ella. Con ella hacemos una jornada al final de la jornada, de toda la jornada, estamos ocho y

terminamos a la 1, 1 y media. Entonces, de la 1 y media cuando ya los niños se van, hacemos la jornada de reflexión: qué ventajas, en qué hemos fallado (...) Entonces se ve qué es en lo que estamos fallando. Nos da unos alcances, esto así, estas estrategias. Nos proporciona estrategia para... en lo que estamos fallando. (Entrevista de IE3, Sánchez Cerro).

Finalmente, con respecto al acompañamiento brindado por el Gobierno Regional, éste parecería ser más frecuente ya que las escuelas que reportan contar con este acompañamiento mencionan tener entre 4 a 8 visitas al mes.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Como se mencionó anteriormente, el objetivo principal del presente estudio fue explorar la posible relación existente entre la gestión educativa a nivel regional, local y de institución educativa con los logros de aprendizaje de los estudiantes en Comprensión de Lectura en la región de Moquegua. Respecto a ello se encuentra que en términos de gestión pedagógica, existe en la región Moquegua una política educativa definida y consistente a lo largo del tiempo, plasmada en un plan de trabajo al 2021, que involucra la planificación en torno a la mejora de los aprendizajes. Ello a partir del diagnóstico de la situación de los estudiantes, usando como insumo tanto los resultados de la ECE como el de las pruebas diseñadas por el Gobierno Regional. Esta visión permite según UNESCO (2005) el desarrollo de objetivos a largo plazo, así como la concretización de dichas metas de forma real y articulada dentro de las demás instancias de nuestro sistema educativo.

Otro aspecto en cuanto a la gestión pedagógica que favorece los buenos resultados de la región es la implantación de una cultura evaluativa. El uso de las evaluaciones estandarizadas regionales y nacionales como herramientas de diagnóstico de los estudiantes muestra los esfuerzos de la región por tomar decisiones en base a información, característica que Mourshed, Chinezy y Barber (2010) encuentran en sistemas exitosos. Sin embargo no debe perderse en cuenta que la implantación de una cultura evaluativa se traduce en la interiorización de un proceso de



reflexión por parte de docentes y directores, en el que se analiza en qué situación se encuentran los aprendizajes y se identifica aquello que han logrado y aquello en lo que aún deben mejorar (Fullan, 2001). En este sentido, como resultado de esta reflexión deberían plantear estrategias coherentes que permitan cerrar las brechas o necesidades encontradas. Si bien, en el caso de la región Moquegua, se pudo apreciar que tanto las personas encuestadas de las DRE, UGEL e I.E. indican que existe una política evaluativa al interior de las I.E, cabe cuestionar si su uso realmente conlleva a la reflexión acerca de cómo atender mejor el desarrollo de capacidades comunicacionales en los estudiantes y si es acompañado de una profunda modificación de prácticas en aula, dadas las profundas necesidades de más y mejor capacitación expresadas por los docentes de la muestra.

Así mismo, llama la atención también cómo el éxito educativo de la región es atribuido al accionar de todos los actores: docentes, director, padres de familia, autoridades educativas, Gobierno Regional y miembros de la empresa privada. Si bien esta no es una característica reportada por Mourshed, Chinezy y Barber (2010), responde más bien a una lógica comunitaria, inspirada en las teorías de capital social (Stanton Salazar, 2010; Coleman, 1990) en las que la familia, la comunidad y/o el vecindario tienen un impacto importante en los logros de aprendizaje de los estudiantes (Galindo, 2012; Sanders y Galindo (en prensa)). En este sentido, el rol de la comunidad y las redes de soporte que ella genera podrían ser objeto de futuras investigaciones como parte de esta mirada más sistémica de la educación.

Con respecto a la gestión institucional, en general se observa que en el caso de Moquegua las necesidades básicas en cuanto a infraestructura y material educativo están casi cubiertas, factor relevante mencionado también por Hanushek (1995). Ello además promovería que la DRE, UGEL e I.E.E. se focalicen en otro aspecto importante: la gestión del recurso humano constituido por los directores y docentes. En el caso de los primeros, si bien estudios como el de Freire y Miranda (2014) encuentran efectos positivos del rol de liderazgo del director sobre los logros de aprendizaje en una muestra de estudiantes peruanos, éste no

es un factor que haya surgido espontáneamente como muy relevante entre los entrevistados. Por su lado, el desarrollo de las capacidades docentes, tal como lo mencionan Paredes y Paredes (2009), sí constituye en la región Moquegua un eje importante. Si bien en general existe descontento por la formación brindada y la falta de acompañamiento por parte de la UGEL, el PELA responde a la necesidad de los docentes de contar con un acompañamiento más personalizado que los guíe y retro-alimente en cada etapa del proceso pedagógico (planificación, selección de estrategias, desarrollo de la sesión, evaluación de los aprendizajes, elaboración y/o selección de materiales, etc.). Dicha característica, de acuerdo a Mourshed et al., (2010), corresponde a sistemas educativos aún emergentes, en los que es necesario un acompañamiento constante, que detalle de forma minuciosa la práctica de la enseñanza que se debe dar en las escuelas y profesores.

En otro sentido, tal como lo reportan Wößmann (2000) y Mourshed et al. (2010), si bien sistemas centralizados como el nuestro podrían mostrar efectos positivos sobre el rendimiento de los estudiantes, es posible que dichos resultados encuentren un techo, ya que son los sistemas cada vez más descentralizados, con una mayor profesionalización de la carrera docente y en última instancia, más enfocados en la colaboración y supervisión entre los docentes, los que suelen tener inclusive mejores resultados en cuanto a los logros de aprendizaje de sus estudiantes. Por ello resultaría relevante seguir investigando los efectos de la gestión educativa y su contexto sobre los logros de aprendizaje desde metodologías tanto cuantitativas, que permitan tener una visión más amplia de una serie de variables que no fueron recogidas en el presente estudio como el liderazgo pedagógico o el efecto de la comunidad y sus redes de soporte, como mediante el uso de metodologías cualitativas que permitan contextualizar las relaciones entre variables para tener una imagen clara del sistema que conforman.

## Referencias

- Cueto, S. (2007). *Las evaluaciones nacionales e internaciones de rendimiento escolar en el Perú: Balances y Perspectivas*. Lima: GRADE.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press
- Fullan, M. (2001). *Accomplishing Large Scale Reform: A Tri-Level Proposition*. University of Toronto. Recuperado de <<http://www.michaelfullan.ca/articles/>>
- Galindo, C. & Sheldon, S. (2012). School and home connections and children's kindergarten achievement gains: The mediating role of family involvement. *Early Childhood Research Quarterly* 27(1), 90-103
- Hanushek, E. (1995). *Interpreting Research On Schooling In Developing Countries*. Standford: Banco Mundial.
- López, J., Altopiedi, M., Lavié, J., Sánchez, M. y Murillo, P. (2002). *Hacia una ecología social de las organizaciones educativas. Desarrollo educativo y comunitario en la Sierra Norte de Sevilla*. San Sebastián: Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas.
- Miranda, L. (2008). Factores asociados al rendimiento escolar y sus implicancias para la política educativa en el Perú. En: Benavides, M. (Ed.) (2008). *Análisis de programas, procesos y resultados educativos en el Perú. Contribuciones empíricas para el debate*. (pp. 11-39). Lima: GRADE.
- Mourshed, M., Chinezi, C. y Barber, M. (2010) *How the World's Most Improved School Systems Keep Getting Better*. Londres: McKinsey & Company.
- Murillo, F. J. (2007). (Coord.) *Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Murillo, F. J. (2003). *La Investigación sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica. Revisión Internacional del Estado del Arte*. Colombia: Convenio Andrés Bello.

Paredes, R. y Paredes, V. (2009). *Chile: rendimiento académico y gestión de la educación*. Revista CEPAL, n° 99, 119-131. Recuperado de <<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/37910/RVE99Paredes.pdf>>

Sanders, M. & Galindo, C. (In press). Communities, Schools, and Teachers. In K. Bauserman, L. Martin, S. Kragler, & D. Quatroche (Eds.) *The Handbook of Professional Development, PK-12: Successful Models and Practices*. New York, NY: Guilford Publishing.

Stanton - Salazar, R. (2010). *A Social Capital Framework for the Study of Institutional Agents & Their Role in the Empowerment of Low-status Students & Youth*. Recuperado de: <[http://cue.usc.edu/tools/Social\\_Capital,\\_Institutional\\_Agents\\_%2526\\_the\\_Empowerment\\_of\\_Low-status\\_Youth,\\_by\\_RD\\_Stanton-Salazar.pdf](http://cue.usc.edu/tools/Social_Capital,_Institutional_Agents_%2526_the_Empowerment_of_Low-status_Youth,_by_RD_Stanton-Salazar.pdf)>

Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage.

UNESCO (2005). *Educación para todos. El imperativo de la calidad*. París: UNESCO.

Unidad de Medición de la Calidad Educativa (2004a). ¿Cómo disminuir la inequidad del sistema educativo peruano y mejorar el rendimiento de sus estudiantes? Factores explicativos más relevantes en la Evaluación Nacional 2004. Lima: Ministerio de Educación.

Unidad de Medición de la Calidad Educativa (2004b). *“Factores asociados al rendimiento estudiantil. Resultados de la Evaluación Nacional 2001”*. Documento de Trabajo n° 9. Lima: Unidad de la Medición de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación.

Unidad de Medición de la Calidad Educativa (2013). Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes ECE 2012. [Presentación de Power Point]. Recuperado de: <[http://www2.minedu.gob.pe/umc/ece2012/informes\\_ECE2012/Difusion/ECE%202012\\_Web\\_UMC.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/umc/ece2012/informes_ECE2012/Difusion/ECE%202012_Web_UMC.pdf)>

Unidad de Medición de la Calidad Educativa (2015). Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes ECE 2014. [Presentación de Power Point]. Recuperado de:

<<http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2015/02/ECE-2014-Web-270215-27febv2.pdf>>

Van Damme, J. , Opendenakker, M., Van Landeghem, G., De Fraine, B., Pustjens, H. y Van de Gaer, E. (2006). *Educational Effectiveness. An Introduction to International and Flemish Research on Schools, Teachers and Classes*. Leuven, Bélgica.

Wößmann, L. (2000). *Schooling resources, educational institutions, and student performance: The International evidence*. Kiel: Institute of World Economics.