



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

**ANÁLISIS DEL MODELO DE SERVICIO EDUCATIVO
JORNADA ESCOLAR COMPLETA (JEC) EN LA
MEJORA DE LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA Y
LOGROS DE APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES
DE SECUNDARIA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN
EDUCATIVA LOCAL - UGEL LAMAS**

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

SUSANA VIOLETA GONZALES VASQUEZ

**Maestro en Gestión Pública con Mención en Políticas Públicas
Regionales y Locales**

FERNANDO PABLO VELIZ GARCIA

**Maestro en Gestión Pública con Mención en Políticas Públicas
Regionales y Locales**

Asesor:

Dra. Nidia Ruth Vélchez Yucra

Lima – Perú

2021

Agradecimiento

A todas las personas que contribuyeron con sus valiosos aportes durante la realización de esta investigación.

Resumen

El presente trabajo de investigación titulado: Análisis del Modelo de Servicio Educativo Jornada Escolar Completa (JEC) en la mejora de la enseñanza y logros de aprendizaje de los estudiantes de secundaria de la unidad de Gestión Local – UGEL Lamas, tiene como objetivo demostrar que la implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa mejorará la calidad de la enseñanza e incrementará los logros de aprendizaje de los estudiantes del nivel secundaria en la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Lamas. El enfoque de estudio es cualitativo y cuantitativo, está enmarcado en el diseño de tipo descriptivo-relacional. Para el estudio se aplicaron diferentes técnicas e instrumentos de investigación, en primer lugar, el análisis documental que permite recopilar información histórica sobre los resultados de las pruebas de evaluación censal de los estudiantes de los años 2016 y 2018 de dos instituciones educativas, una con el modelo de servicio educativo implementado y la otra sin ningún modelo implementado, a fin de comparar los resultados obtenidos en función de los logros de aprendizaje de los estudiantes, lo que permitió iniciar con el análisis del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa; y en segundo lugar, la encuesta a través de una guía de preguntas estructuradas que recogió las percepciones y opiniones de padres de familia y estudiantes de la institución educativa, materia de estudio. Luego del recojo, procesamiento de información y análisis de los datos, se obtuvo los resultados de aplicación de cada instrumento presentado siguiendo el orden de los objetivos específicos, los mismos que han servido para concluir que, el modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa, sí mejora la calidad de la enseñanza y mejora los logros de aprendizaje de los estudiantes brindando respuesta a lo señalado por el objetivo planteado, lo cual permite indicar que si se alcanzan impactos positivos y significativos, como lo menciona la primera conclusión del presente trabajo de investigación.

Palabras clave: Análisis, logros de aprendizajes, calidad de la enseñanza.

Abstract

The present research work under the title: Analysis of the Full School Day (JEC) Educational Service Model in the improvement of teaching and learning achievements of secondary school students in the Local Management Unit - UGEL Lamas, has the objective to demonstrate that the implementation of the Full School Day (JEC) educational service model will improve the quality of teaching and increase the learning achievements of secondary school students in the Local Educational Management Unit - UGEL Lamas. The study approach is qualitative and quantitative, and is framed in a descriptive-relational design. For this study, different research techniques and instruments were applied, initially, the documentary analysis that allows collecting historical information on the results of the census evaluation tests of students of the years 2016 and 2018 of two educational institutions, one with the educational service model implemented and the other without any model implemented, in order to compare the results obtained in terms of the learning achievements of students, which allowed starting with the analysis of the Full School Day (JEC) educational service model; then, the survey through a guide of structured questions that collected the perceptions and opinions of parents and students of the educational institution, which was the subject of the study. After the collection, processing of information and data analysis, the results of the application of each instrument presented were obtained following the order of the specific objectives, which have served to conclude that the model of educational service Full School Day does improve the quality of teaching and improves the learning achievements of students, offering an answer to the stated objective, which indicates that positive and significant impacts are achieved, as mentioned in the first conclusion of this research work.

Key words: Analysis, learning achievement, teaching quality.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
2. Problemática	4
3. Formulación del problema	7
4. Objetivo general y objetivos específicos	8
5. Justificación de la Investigación	8
6. Alcances y limitaciones del estudio	12
7. Descripción de cada capítulo	12
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	14
CAPÍTULO II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y MARCO CONCEPTUAL	20
2.1 Valor público	20
2.2 Políticas públicas	21
2.3 Ciclo de las políticas públicas	24
2.4 Enfoque integrado de políticas públicas	28
2.5 Planificación estratégica en el sector público	28
2.6 Enfoque de gestión pública	28
CAPÍTULO III. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA	30
3.1 Gestación e implementación	30
3.2 Diagnóstico de la situación	45
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA PROPUESTA CON VALOR PÚBLICO	56
4.1 Diseño metodológico del trabajo de investigación	56
4.2 Generación de valor público en la política pública	59
4.3 Efectos colaterales o incentivos negativos de la política pública con valor público.....	129
CAPÍTULO V. APLICACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA CON VALOR PÚBLICO EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA	131
5.1 Planificación estratégica de la política enfoque de valor público	131

CAPÍTULO VI. EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA CON UN ENFOQUE DE GESTIÓN PÚBLICA CON VALOR PÚBLICO	162
6.1 Análisis de la sostenibilidad de la política pública en la institución pública	162
6.2 Evaluación del impacto de la política pública en la institución pública	186
6.3 El rol de las organizaciones de la sociedad civil.....	214
6.4 Evaluación de las autoridades de la institución pública.....	216
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	220
7.1 Conclusiones.....	220
7.2 Recomendaciones	221
CAPÍTULO VIII. BIBLIOGRAFÍA	224
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Presupuesto Anual 2019 del Ministerio de Educación	50
Tabla 2. Triangulo estratégico de Mark Moore (1998).....	60
Tabla 3. Datos generales para la encuesta.....	67
Tabla 4. Presupuesto anual de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera.....	97
Tabla 5. Gasto por implementación del modelo de servicio Jornada Escolar Completa, periodo 2015 – 2019	98
Tabla 6. Mapa político de los actores del sector público, privado y sociedad civil	109
Tabla 7. Tipología de interés de los grupos de interés	111
Tabla 8. Poder de los grupos de interés	113
Tabla 9. Estrategias para reposicionamiento de actores del sector público	116
Tabla 10. Estrategias para reposicionamiento de actores del sector privado	120
Tabla 11. Estrategias para reposicionamiento de actores de la sociedad civil	121
Tabla 12. Balance político de actores	126
Tabla 13. Distribución de instituciones educativas con el modelo Jornada Escolar Completa a nivel nacional.....	136
Tabla 14. an Martín, de acuerdo con sus UGEL y áreas geográficas	137
Tabla 15. Ruta estratégica del Ministerio de Educación.....	141
Tabla 16. Matriz de articulación PEI	142
Tabla 17. Ratios del personal contratado según normativa.....	148
Tabla 18. Infraestructura de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera	153
Tabla 19. Equipamiento educativo de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera.....	154
Tabla 20. Matriz estratégica de gestión del modelo Jornada Escolar Completa.....	158
Tabla 21. Instituciones educativas focalizadas de la UGEL Lamas con el modelo Jornada Escolar Completa.....	166
Tabla 22. Distribución de horas Jornada Escolar Completa - Jornada Escolar Regular	168
Tabla 23. Resumen del componente pedagógico de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera	169
Tabla 24. Personal nombrado y contratado de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera.....	172
Tabla 25. Cantidad de estudiantes de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera beneficiados por el programa Qali Warma	173
Tabla 26. Resumen del componente de gestión de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera	174
Tabla 27. Componentes de infraestructura de la II. EE. Martín de la Riva y Herrera	176
Tabla 28. Equipos tecnológicos de la II. EE. Martín de la Riva y Herrera	177

Tabla 29. Mobiliario y equipamiento de la II. EE. Martín de la Riva y Herrera	177
Tabla 30. Resumen del componente de soporte de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera.	179
Tabla 31. Líneas de acción de trabajo del especialista regional - MINEDU	185
Tabla 32. Responsabilidades de las instancias de gestión descentralizadas en el marco de la Evaluación Censal de Estudiantes.....	188
Tabla 33. Ficha de datos de las IIEE Martín de la Riva y Herrera y 0707 Emilio San Martín.....	196
Tabla 34. Cantidad de estudiantes evaluados.....	194
Tabla 35. Matriz de entrevistados	206

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Flujo de las políticas públicas.....	21
Figura 2. El proceso o ciclo de las políticas públicas comprenden las siguientes fases	25
Figura 3. Acompañamiento al estudiante.....	35
Figura 4. Apoyo pedagógico a los docentes	36
Figura 5. Estructura organizacional de una institución educativa con modelo Jornada Escolar Completa (JEC).....	39
Figura 6. Evaluaciones censales a nivel nacional del 2015, 2016 y 2018.....	54
Figura 7. Descripción de los encuestados: padres de familia y estudiantes de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera.	67
Figura 8. Percepción sobre desempeño escolar.	69
Figura 9. Percepción sobre la desaprobación escolar.....	69
Figura 10. Percepción sobre el equipo pedagógico.....	71
Figura 11. Percepción de los estudiantes sobre las clases y los aprendizajes	72
Figura 12. Percepción de los estudiantes sobre los espacios educativos, equipamiento y tecnologías de información	73
Figura 13. Percepción de los estudiantes sobre las aulas funcionales.....	74
Figura 14. Percepción de los padres de familia sobre desaprobación escolar.....	75
Figura 15. Percepción de los padres de familia del desempeño académico.....	76
Figura 16. Percepción de los padres de familia sobre el equipo pedagógico.....	77
Figura 17. Percepción de los padres de familia sobre las clases y aprendizajes	78
Figura 18. Percepción de los padres de familia sobre la infraestructura, equipamiento y las tecnologías de información	79
Figura 19. Percepción sobre actividades extracurriculares	80
Figura 20. Percepción sobre la participación de los padres en el desarrollo de sus aprendizajes.....	81
Figura 21. Percepción sobre los atributos de la Jornada Escolar Completa.....	82
Figura 22. Percepción sobre las preferencias del Modelo Jornada Escolar Completa y la Jornada Escolar Regular.....	83
Figura 23. Percepción cualitativa del Modelo Jornada escolar Completa	84
Figura 24. Presupuesto del Pliego N° 010	92
Figura 25. Programa Presupuestal de la UE 0026-81	93
Figura 26. Equipo Jornada Escolar Completa.....	95
Figura 27. Presupuesto de implementación de la Jornada Escolar Completa.....	96
Figura 28. Costo de la implementación JEC.....	97
Figura 29. Evaluaciones censales a nivel nacional del 2015, 2016 y 2018.....	101
Figura 30. Diagrama de políticas públicas.....	131

Figura 31. Instituciones educativas (II. EE.) con modelo de Jornada Escolar Completa (JEC) por regiones del Perú.....	134
Figura 32. Criterios de focalización de las II.EE con el Modelo Jornada Escolar Completa	135
Figura 33. Estructura del modelo Jornada Escolar Completa (JEC).....	148
Figura 34. Los tres objetivos de la implementación del modelo de Jornada Escolar Completa	157
Figura 35. Líneas de acción del modelo de Jornada Escolar Completa (JEC).....	166
Figura 36. Componente pedagógico del modelo de Jornada Escolar Completa	167
Figura 37. Estructura del componente de gestión	171
Figura 38. Distribución de equipo directivo según el número de secciones	172
Figura 39. Componente de soporte del modelo de Jornada Escolar Completa.....	176
Figura 40. Matriz interna de acompañamiento pedagógico dentro de la II. EE. Martín de la Riva y Herrera	178
Figura 41. Responsabilidades del MINEDU, la DRE y la UGEL	181
Figura 42. Articulación de los actores del MINEDU con las instancias de gestión descentralizada..	184
Figura 43. Niveles de logro de aprendizaje según la evaluación censal de los estudiantes	190
Figura 44. Matrícula en el nivel secundaria correspondiente al periodo del 2016 al 2019.....	193
Figura 45. Cantidad de secciones de las IE JEC evaluadas en el periodo del 2016 al 2019	193
Figura 46. Evaluación Censal de Estudiantes 2018 – región San Martín	195
Figura 47. Evaluación Censal de Estudiantes 2018 – UGEL Lamas.....	196
Figura 48. Nivel previo al inicio en Matemática	199
Figura 49. Nivel previo al inicio en Comprensión Lectora.....	200
Figura 50. Nivel satisfactorio en Matemática en las II. EE	201
Figura 51. Nivel satisfactorio en Comprensión Lectora en las II. EE.....	203

INTRODUCCIÓN

La educación en el Perú es una complejidad. Durante décadas ha sido un sector descuidado, con falta de priorización y por ello los aprendizajes que tenemos actualmente no son los óptimos. Los resultados de la evaluación del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA) del año 2012 y los bajos logros de aprendizaje en las pruebas nacionales que obtienen los estudiantes del nivel secundaria llevan a preguntar sobre las necesidades del estado educativo actual.

Los avances de la política educativa reflejan el poco incremento en el impacto de la escolaridad en los adolescentes o la imposibilidad de afrontar los problemas de esta sociedad actual. La educación presenta grandes dificultades que no generan un impacto positivo para el adolescente, haciendo que no cuente con un desarrollo óptimo. La principal dificultad es la brecha que existe en las condiciones con las que estudian los adolescentes: no hay igualdad de oportunidades ni de instrumentos, es decir, la educación presenta una inequidad para su acceso.

Debido a las dificultades por las que atraviesa la educación, surge la necesidad de implementar políticas públicas educativas que beneficien a los adolescentes y busquen mecanismos de compensación que aseguren escenarios integrales, los cuales contemplan las características, los intereses y las necesidades de este sector de la población.

Una educación de calidad es la clave para apuntar a mayores oportunidades, ya sea en el ámbito laboral como profesional. Aunque según los avances que se han obtenido en los últimos años, es difícil la tarea de alcanzar el lugar donde se desea estar y enfocar. Lo que se busca actualmente es construir un país con igualdad de oportunidades, enfocándose en brindar el servicio adecuado según cada uno lo requiera, considerando que una educación de calidad es un derecho universal que el Estado debe garantizar.

Es a razón de estas situaciones que se coloca como política educativa la Jornada Escolar Completa (JEC), un modelo educativo para las escuelas públicas del nivel secundaria. La JEC en la educación secundaria es parte de la reforma educativa en marcha que implica modificar estrategias de enseñanza, implementar tecnologías innovadoras, brindar la oportunidad de desarrollar aprendizajes profundos en donde no haya memorización o repetición, sino más bien que existe aprendizaje reflexivo y pensamiento crítico, lo que conllevará a mejorar los aprendizajes porque los estudiantes van a tener herramientas para poder gestionar recursos y poder realizar actividades con alta demanda cognitiva para investigar, relacionar, extrapolar e inferir.

Luego de muchos años en que las acciones sobre este nivel educativo han sido eventuales y limitadas en número, se ha pasado de una secundaria de medio tiempo a una de tiempo completo que mejora los logros de aprendizaje y contribuye al cierre de brechas, ofreciendo una formación integral y pertinente en la que será posible poner en marcha un sistema de enseñanza y aprendizaje adecuado a las necesidades de los estudiantes.

La Jornada Escolar Completa inició su proceso de implementación en el año 2015 con 1000 instituciones educativas, prosiguió en el 2016 con 601 y en el 2017 con 400. La estructura de este modelo de servicio educativo cuenta con tres componentes; en lo que respecta al componente pedagógico, se amplía las horas de clases de 35 a 45 horas a la semana. Este incremento de 10 horas semanales permite organizar el tiempo y la calidad de la formación, complementando el actual plan curricular con el desarrollo de talleres, sesiones y actividades orientados a ampliar las oportunidades de aprendizaje en las áreas curriculares que se desarrollan en el plan de estudios de la institución, como Matemática, Comunicación, Ciencia y Tecnología, inglés, Educación para el Trabajo y Educación Física. De esta manera se promueve el desarrollo de capacidades para aplicar los conocimientos a problemas reales, se repotencia las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes a través del desarrollo de un

nuevo modelo pedagógico, de un nuevo modelo de gestión escolar que responde a las necesidades de la escuela, creándose así mejores condiciones para el aprendizaje a partir de diversas herramientas tales como la tecnología de información, la enseñanza del idioma inglés, el acompañamiento a los docentes, el fortalecimiento de capacidades y formación en nuevas metodologías, la implementación de aulas funcionales, la incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) y los cambios en la gestión; logrando mejorar los aprendizajes, aumentando con ello las posibilidades de realización personal y ampliando sus horizontes para participar activamente en la sociedad. Es decir, este modelo brinda una atención diferenciada a aquellos estudiantes que encuentran alguna dificultad en el camino, reduciendo así disparidades y tasas de desaprobarción.

En lo que respecta al componente de gestión, la JEC incorpora una serie de actores multidisciplinares que permiten mejorar y apoyar la tarea educativa, el robustecimiento de las distintas áreas curriculares y de la gestión de la institución educativa, con servicio de tutoría, un soporte psicopedagógico adecuado que estimula la convivencia y el clima escolar, fortaleciendo la comunidad educativa.

Todos estos cambios que se mencionan requieren del componente de soporte, el cual cuenta con una infraestructura y equipamiento adecuados para la correcta implementación del modelo JEC en las instituciones educativas a nivel nacional, esto con la finalidad de contar con espacios educativos convenientes que integren las tecnologías de la información en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Asimismo, los salones de clase se han convertido en aulas funcionales, espacios personalizados y equipados para facilitar el aprendizaje de las áreas curriculares priorizadas.

Así también, a las instituciones que poseen el modelo de servicio JEC se les permite contar con docentes dedicados a tiempo completo en actividades como el acompañamiento de

estudiantes o el apoyo pedagógico. Este incremento de labores se ve reflejado en sus remuneraciones por esas horas adicionales de trabajo.

Por último, por parte del Ministerio de Educación (MINEDU) se cuenta con un equipo humano que realiza acciones de acompañamiento, seguimiento, monitoreo y capacitación en territorio que permiten generar nuevas condiciones para la implementación y la sostenibilidad del modelo.

En este contexto de importancia para los estudiantes a nivel nacional, se propone demostrar a través de este proyecto que el modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa (JEC) es una intervención que mejora la calidad del servicio educativo y proporciona beneficios tangibles a las instituciones educativas que aplican este modelo. En ese sentido, se estudia a la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas de la región San Martín para demostrar que el modelo JEC incrementa los logros de aprendizaje en los estudiantes de esta organización.

2. Problemática

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019), el Perú tiene una población de 32 131 400 millones de personas, donde el 32.4% tiene una edad entre 12 y 17 años (Andina, 2019). Al margen del crecimiento económico del 2.2% en el producto bruto interno (PBI) (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2020), experimentado en los últimos años, aún existe un 20.2% de la población que vive en condiciones de pobreza, sin una vivienda adecuada que posea los servicios básicos como luz y agua (INEI, 2020). De acuerdo a los últimos estudios realizados, el 30.2% de niños y adolescentes se encuentra en condición de pobreza (Fornara, 2018) y el 36.6% de este grupo tiene la condición de pobreza extrema. La mayor parte de estos grupos está ubicada en zonas rurales, las cuales no cuentan con servicios básicos eficientes (salud, educación y transporte). Cabe resaltar que en la zona rural el 40.8% de la población son pobres, mientras que el 9.8% son de pobreza extrema.

La educación en el Perú en los últimos años se viene midiendo a través de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) y el informe del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA). El informe PISA se realiza en periodos de cada tres años y mide el rendimiento de los estudiantes en las materias de Matemática, Ciencia y Lectura, y el Perú en los últimos informes PISA mantiene una disminución en el aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, la prueba ECE aplicada a estudiantes del segundo grado de educación secundaria y difundida por el Ministerio de Educación da a conocer datos del panorama educativo actual y dichas cifras muestran que la brecha en el rendimiento educativo de los escolares de la zona urbana y rural ha crecido en los últimos años.

El contar con una amplia brecha estudiantil lleva a evaluar cuáles son las múltiples causas que generan los problemas en la educación y dentro de estas se consideran los siguientes puntos:

- **Geográfico:** centros poblados dispersos por una geografía compleja y de difícil acceso.
- **Social:** pobreza rural, lengua materna, desnutrición infantil, trabajo infantil y que el analfabetismo es hereditario en la mayoría de los casos.
- **Educación:** baja calidad educativa en los docentes y estudiantes que conlleva una brecha a la transitabilidad hacia la educación de nivel superior.
- **Infraestructura educativa deficiente:** no se cuentan con instituciones educativas en condiciones adecuadas.
- **Falta de capacitación de los docentes:** no existe un plan de fortalecimiento de capacidades para los docentes y la falta de retroalimentación por parte del director debido a sus múltiples labores.
- **Currículo y metodología inapropiado:** falta de un currículo acorde a las realidades del país, que integre la zona urbana con la rural.

- **Falta de escuelas bilingües:** docentes que no dominan otros idiomas nativos, imposibilitando la comunicación con los estudiantes que no dominan el idioma castellano.
- **Conectividad:** mínimo o nulo acceso al servicio de internet.
- **Falta de alfabetización digital:** falta de integración de la tecnología de la información y de la comunicación (TIC) al proceso educativo.
- **Trabajo infantil:** participación de los adolescentes en la vida laboral, la misma que limita su disponibilidad de tiempo según los horarios que la enseñanza educativa exige, encontrándose altas tasas de atraso escolar y deserción.
- **Otros problemas:** el acoso escolar, el racismo, la intolerancia, la violencia familiar, el abuso sexual, la desnutrición, entre dificultades que sufren los adolescentes en la actualidad.

En los últimos años no se han realizado las suficientes acciones de mejoramiento sobre las causas que generan la baja calidad educativa. Existe una relación directamente proporcional entre el bajo desempeño de los estudiantes y el sistema actual con el que vienen siendo educados (política educativa). En base a los resultados de las pruebas internacionales de aprendizaje, el Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA) que tiene como finalidad evaluar y/o analizar el rendimiento de estos, ejecutadas a los estudiantes, el Perú ocupó en el año 2012 el último lugar entre 65 países evaluados. Adicionalmente a lo mencionado se debe considerar que la permanencia y culminación en el tiempo académico permitido son desafíos todavía no resueltos. Ante esta situación se requiere cambios drásticos con la finalidad de poder implementar en el país un modelo de servicio educativo que los estudiantes necesitan; una que contenga ampliación del tiempo de clases, mayor oportunidad de implementar tecnologías innovadoras, de desarrollar aprendizajes profundos y reflexivos, con dotación de equipos e infraestructura y una óptima gestión de recursos humanos. La base

de todo es mejorar el servicio educativo: optimizar los procesos educativos e incrementar los logros de aprendizaje de los estudiantes; y así contribuir al cierre de brechas, lo cual garantiza el derecho de los estudiantes a tener una educación de calidad.

El problema de no mejorar el servicio educativo es sumamente grave y complejo, porque genera consecuencias a mediano y largo plazo, pues alimenta el círculo de pobreza, incrementa las posibilidades de deserción escolar, de atraso escolar, elimina las posibilidades de seguir estudios superiores, reduce la posibilidad de adquirir competencias y habilidades para incorporarse al mundo laboral y lograr mejores ingresos económicos, es decir, dificulta el desarrollo de todos los estudiantes.

3. Formulación del problema

Problema General

¿La implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa (JEC) mejorará la calidad de la enseñanza e incrementará los logros de aprendizaje de los estudiantes del nivel secundario en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas?

Problemas específicos

- ¿Cómo la implementación de estrategias didácticas mediante el uso de recursos tecnológicos y la aplicación de herramientas pedagógicas mejorará el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas?
- ¿Cómo la gestión del nuevo personal de apoyo pedagógico y soporte mejorará el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas?
- ¿Cómo la implementación de infraestructura y equipamiento educativo mejorará el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas?

4. Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo General

Demostrar que la implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa (JEC) mejorará la calidad de la enseñanza e incrementará los logros de aprendizaje de los estudiantes del nivel secundaria en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas.

Objetivos Específicos

- Determinar si la implementación de estrategias didácticas mediante el uso de recursos tecnológicos y la aplicación de herramientas pedagógicas mejorará el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas.
- Precisar como la gestión del nuevo personal de apoyo pedagógico y soporte mejorará el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas.
- Determinar si la implementación de infraestructura y equipamiento educativo mejorará el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas.

5. Justificación de la Investigación

El Perú cuenta con una jornada escolar restringida de siete horas diarias y dos turnos (mañana y tarde); esta jornada ha sido evaluada mediante las pruebas nacionales e internacionales (ECE y PISA) dando como resultado una calificación baja, así también, la formación y evaluación docente manifestó bajos desempeños. Por esta razón, en el año 2014, el Ministerio de Educación (MINEDU) propuso el Modelo de Servicio Educativo Jornada Escolar Completa en instituciones educativas públicas de nivel secundaria para atender las necesidades de los estudiantes en lo que respecta a la mejora de la calidad educativa, a través

de una intervención integral en la institución de enseñanza, lo cual que mejoraría los procesos de aprendizaje, promoviendo de esa forma el cierre de brechas y la equidad educativa en el país. Esta intervención fue amparada por la Resolución Ministerial N°451-2014-MINEDU de setiembre de 2014, la cual estableció los lineamientos para crear un modelo de servicio educativo para las instituciones educativas públicas del nivel secundaria, donde los estudiantes pueden alcanzar los aprendizajes esperados como consecuencia de una práctica pedagógica renovada y revalorada, bajo una organización y gestión escolar que favorece un clima de convivencia y promueve la participación efectiva de los actores educativos.

La implementación de este modelo de servicios educativos se realizó de manera gradual y progresiva. La focalización que se le dio fue variada en cuanto a los años de intervención. Para el año 2015, las instituciones educativas focalizadas debían ser públicas y contar con un solo turno (mañana), con un rango de ocho a más secciones y con infraestructura instalada para aulas funcionales. Con esos criterios se intervinieron a 1000 instituciones educativas repartidas en todas las regiones del país de conformidad a lo dispuesto en la Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU. En el año 2016 se reformularon los criterios de selección que establecían instituciones educativas con siete o más secciones o más de 150 estudiantes, con uno o más turnos y disponibilidad de aulas, que cuenten con infraestructura de cemento, adobe o madera, con disponibilidad de ambientes que reúnan condiciones de seguridad o con disponibilidad de terreno libre (RM N°174-2015-MINEDU, 2015b). Con dichos criterios establecidos en la Resolución Ministerial N° 389-2015-MINEDU se intervinieron a 601 escuelas adicionales. Finalmente, en el año 2017 se definieron los criterios actualmente utilizados (RM N°385-2015-MINEDU, 2015c): contar con por lo menos 100 estudiantes para instituciones educativas de zonas rurales y 125 estudiantes para las de zonas urbanas, tener uno o más turnos con disponibilidad de aulas, compartir local con otros niveles educativos, contar con techos y paredes en buen estado, ser

instituciones que no cuenten con Proyectos de Inversión Pública (PIP) con fecha de ejecución al 2016 o que tengan fecha de entrega en el año 2018; con este reajuste en los criterios se intervinieron a 400 instituciones educativas mediante Resolución Ministerial N° 387-2016-MINEDU. En la actualidad, la Jornada Escolar Completa cuenta con 2001 instituciones educativas (II. EE.) repartidas en todas las regiones del país, beneficiando a más de 568 142 estudiantes de secundaria, dando ocupación a aproximadamente 49 742 docentes y a 16 854 personas que laboran a través de la modalidad de contratación administrativa de servicios (CAS) (Estadística de la Calidad Educativa, s. f.).

El modelo de servicio Jornada Escolar Completa (JEC) tiene como finalidad, según su norma de creación (RM N°451-2014-MINEDU, 2014), mejorar el logro de los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones educativas del nivel de educación secundaria. Al mismo tiempo, este modelo plantea como objetivo general mejorar el servicio educativo en educación secundaria, promoviendo la equidad educativa y el cierre de brechas en aprendizajes para generar igualdad de oportunidades para todas y todos los estudiantes peruanos.

Adicionalmente, el modelo de servicio JEC no solo amplía la jornada escolar restringida de siete a nueve horas pedagógicas, sino que reestructura los procesos pedagógicos de gestión y utilización de recursos; esto implica tener mayor presencia de estudiantes y docentes y contar con la dotación de insumos y recursos necesarios (humanos, materiales y económicos). Las experiencias de aprendizaje bajo este modelo implican que los estudiantes desarrollen un pensamiento crítico y complejo que les permita gestionar recursos y realizar actividades con alta demanda cognitiva para investigar, relacionar, extrapolar e inferir, evitando la memorización, la repetición y el aprendizaje unidireccional. El diseño de este modelo busca reformar el servicio educativo del nivel secundaria, no solo a través de la extensión horaria, sino con nuevas estrategias pedagógicas y de gestión.

El modelo de servicio Jornada Escolar Completa está conducido en su diseño por siete principios orientadores, establecidos en el artículo 8 de la Ley N° 28044, Ley General de Educación (2003):

- i) Una gestión que genera igualdad de oportunidades.
- ii) Una gestión escolar centrada en los aprendizajes y el desarrollo institucional, reestructurando la organización de las instituciones educativas.
- iii) Acompañamiento a los estudiantes en sus necesidades socioemocionales y cognitivas
- iv) Protagonismo estudiantil a través de espacios genuinos y autónomos.
- v) Una convivencia inclusiva, acogedora y colaborativa.
- vi) Una gestión de procesos pedagógicos de calidad centrados en el sujeto y su contexto.
- vii) Participación de la familia y la comunidad en los procesos pedagógicos de calidad.

Asimismo, el modelo de servicio JEC se sustenta en determinados enfoques; a nivel pedagógico asume el enfoque por competencias, determinado en la Ley General de Educación y en el Proyecto Educativo Nacional, y el enfoque preventivo, orientador en el aula. A nivel de la gestión se basa en un enfoque con liderazgo pedagógico, gestión participativa y gestión del cambio.

Los principios orientadores y los enfoques son transversales al modelo, el mismo que está compuesto por tres componentes que se complementan entre sí: pedagógico, de gestión y de soporte (RM N° 451-2014-MINEDU, 2014). El componente pedagógico, además de incluir la ampliación de la jornada escolar, busca mejorar las áreas curriculares y el plan de estudios mediante dos ejes de intervención: acompañamiento al estudiante mediante la atención tutorial integral y el reforzamiento pedagógico, y el apoyo pedagógico a los docentes para el desarrollo de herramientas pedagógicas e integración de las tecnologías de

información a los procesos de aprendizajes. El componente de gestión contempla mejorar los procesos básicos de gestión mediante tres ejes de intervención: la gestión del desarrollo pedagógico, la de la dirección y liderazgo, y la promoción de la convivencia y la participación. En cuanto al componente de soporte, este busca fortalecer las capacidades mediante los espacios y recursos para el aprendizaje: infraestructura, equipamiento y mobiliario.

6. Alcances y limitaciones del estudio

Para poder delimitar el alcance de este proyecto de investigación, se ha escogido como materia de estudio a la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, ubicada en la provincia de Lamas. Dicha institución educativa se encuentra bajo la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lamas, que pertenece a la Dirección Regional de Educación (DRE) en la Región de San Martín. Asimismo, está focalizada dentro del listado del modelo de servicio Jornada Escolar Completa mediante Resolución Ministerial N° 389-2015-MINEDU.

7. Descripción de cada capítulo

Capítulo I. Aspectos generales

En esta sección se describe todo lo relacionado a la política pública de educación, el mismo que está enfocado bajo los ejes transversales de los enfoques por competencias del Currículo Nacional de la Educación Básica.

Capítulo II. Fundamento teórico y marco conceptual

En esta sección se describe el valor público y la importancia que tiene la educación como política pública a nivel nacional.

Capítulo III. Contextualización de la política pública

En esta sección se explica que el modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa será evaluada en la Región San Martín, provincia de Lamas, Institución Educativa

(II. EE.) Martín de la Riva y Herrera, y de cómo los tres componentes del modelo son parte fundamental de la mejora en la calidad de la enseñanza y los logros de aprendizajes, desde los puntos de vista económico, social y político.

Capítulo IV. Formulación de la política pública propuesta con valor público

En esta sección se explica con mayor detalle cómo esta política pública de educación es válida para el mejoramiento y aseguramiento de la calidad educativa tanto como valor público y balance político para una visión de país del Estado.

Capítulo V. Aplicación de la política con valor público en una institución pública

En esta sección se analiza la planificación y elaboración de la gestión estratégica, objetivos generales y específicos y la elaboración de la matriz estratégica del modelo de servicio público Jornada Escolar Completa (JEC).

Capítulo VI. Evaluación de la política pública con un enfoque de gestión pública con valor público

En esta sección se analiza la sostenibilidad del modelo de servicio Jornada Escolar Completa (JEC), la evaluación de impacto en la región San Martín y los actores a los que se benefician.

Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones

En esta sección se dan las conclusiones y recomendaciones del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa (JEC) y de cómo beneficia a todos los actores educativos.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

Según el informe Evaluación de Diseño y Proceso de Implementación de Modelo de Jornada Escolar Completa (JEC) para Educación Secundaria a Nivel Nacional (Alcázar, 2016) y el documento de investigación Innovación y Calidad en Educación en América Latina (Cueto, 2016), ambos coinciden en sus investigaciones sobre la experiencia de implementar una jornada escolar extendida en países de América Latina.

Este tipo de modelo extendido en los países de América Latina se ha desarrollado con mayor porcentaje en el nivel primario y poco en el nivel secundario. En los últimos años, Chile, Uruguay y Colombia han implementado esta política con el objetivo de mejorar los resultados en los aprendizajes de sus estudiantes, obteniendo resultados favorables.

En el caso de Chile, se implementó el Proyecto Jornada Completa dentro de la reforma educacional realizada durante el gobierno de Patricio Aylwin, pero recién se empezó a implementar en el año 1997, durante el gobierno de Eduardo Frei (Martinic, Huepe y Madrid, 2008). Para justificar el modelo se incidió en dos motivos: la expansión de la jornada escolar en 1.4 horas diarias desde tercer grado hasta el último grado de educación secundaria junto con una reforma curricular, el cual afectaría positivamente al aprendizaje con tiempo adicional para actividades académicas extracurriculares; y el trabajo técnico docente y la gestión de cada establecimiento de acuerdo al criterio de cada institución educativa para lograr mayor equidad en la educación, permitiendo atender a la población de alto riesgo social y educativo, igualando las oportunidades de aprendizaje con el aumento de la jornada de trabajo escolar en los establecimientos subvencionados por el Estado.

Como señala Cueto (2016) en los antecedentes internacionales sobre la JEC, Cristian Bellei evalúa la expansión de la jornada escolar en Chile aprovechando la expansión gradual de la política, utiliza un modelo de diferencias y encuentra efectos positivos, pero pequeños, sobre los logros de aprendizaje en Matemáticas (desviación estándar de entre 0 y 0.12) y

Comunicación (desviación estándar de entre 0.05 y 0.07). Asimismo, este autor evalúa el impacto de esta medida analizando resultados en pruebas de los años 2001 y 2003 del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) del Ministerio de Chile, encontrando resultados significativos que mejoran luego de la intervención, siendo más notorios en escuelas rurales. No obstante, Pires y Urzúa (Cueto, 2016) realizaron una evaluación de impacto y muestran que a raíz de la implementación de la JEC se redujo la probabilidad de deserción escolar y la probabilidad de ser madre adolescente.

En el caso de Colombia, Hincapié evalúa la expansión de la jornada escolar que empezó en el año 1994 y demoró ocho años en implementarse. A través del método de efectos fijos a nivel de instituciones educativas, encuentra que existe un incremento de desviación estándar de 0.1, especialmente en Matemáticas (Cueto, 2016). La actual política pública de la Jornada Única (ocho horas pedagógicas) buscó que para el año 2018 el 30% de las instituciones educativas del país colombiano lo haya implementado y que para el año 2025 ya se haya hecho la conversión al 100%. La política de jornada única se basa en una sola jornada, es decir, unifica la doble jornada (mañana y tarde), por lo que a mayor tiempo pedagógico mayor desarrollo de niveles de logro en el aprendizaje significativo en materias como razonamiento cuantitativo, lectura crítica, pensamiento científico, lo cual conlleva a prevenir problemas psicosociales como lo es el consumo de sustancias, delincuencia juvenil o embarazo adolescente.

En el caso de Uruguay, la expansión de la jornada escolar inició con 84 instituciones educativas en la segunda mitad de los años 90, hacia fines de esta década se unieron 48 instituciones adicionales. Además, la extensión de la jornada escolar se aplicó en el nivel primario (de 3.5 a 7 horas por día), en escuelas de tamaño medio en zonas urbanas marginales y también implicó una reducción en el tamaño de la clase por la cantidad de alumnos, pasando a 25 (primer a tercer grado) y a 28 (cuarto a sexto grado) estudiantes, además de

introducir otros cambios. Según Cerdán-Infantes y Vermeersch, “evalúan el efecto de esta media con el fin de comparar los resultados de los alumnos en pruebas estandarizadas de matemática y lenguaje” (Alcázar, 2016, p13). Asimismo, Barran (2008) señala que es importante la relación entre el edificio y la propuesta educativa y eso es clave a la hora de diseñar los proyectos arquitectónicos. Entre los objetivos futuros está aumentar el número de escuelas a tiempo completo (ETC), ofreciendo una extensión horaria también a las clases medias, y no solo en los contextos más críticos, así como alcanzar algún tipo de continuidad en el pasaje a la educación secundaria. Con respecto a la ampliación horaria en las escuelas, la propuesta de escuelas de tiempo extendido (ETE) ofrece un punto medio (media hora menos, una comida menos y algo menos de personal) permitiendo un ahorro de entre 15 y 20% respecto a las escuelas a tiempo completo (ETC) (Cueto, 2016).

En el caso de México (MINEDU, 2016c), la Administración Federal de ese país toma como referente los resultados arrojados por las escuelas en el Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA) para entender en qué medida el servicio educativo que se ofrece en educación básica está impactando en el aprendizaje de la población escolar. Es a raíz de esos resultados que se crean las escuelas de tiempo completo (ETC), que son escuelas públicas de educación básica que extienden la jornada escolar (entre 6 y 8 horas), haciendo un uso efectivo del tiempo para propiciar el desarrollo académico, deportivo y cultural de los alumnos con la finalidad de incrementar las oportunidades de aprendizaje de niñas, niños y adolescentes, así como mejorar los resultados educativos, fortalecer el desarrollo del currículo, propiciar el logro de aprendizajes con calidad en un marco de equidad, y atender las dificultades y necesidades educativas de todos los alumnos que asisten a estas escuelas. La propuesta pedagógica de las escuelas de tiempo completo (ETC) se fortalece también incluyendo actividades destinadas a la mejora de la convivencia escolar y al desarrollo de una vida saludable. Todas las secuencias didácticas que se

relacionan con cada línea de trabajo se concentran en un fichero lúdico-formativo que facilita al maestro la diversificación de las actividades en el aula y el uso efectivo del tiempo escolar en las tareas de aprendizaje.

Bajo otro enfoque, Lavy (Agüero, 2016) utiliza los datos de todos los países participantes en PISA 2006 (no incluye a Perú) y realiza una evaluación del tiempo dedicado a las áreas curriculares, comparando si los puntajes más altos pertenecen a las áreas curriculares a las que se dedicó más tiempo. Este autor encuentra que el dedicar un mayor tiempo a cierta área curricular genera un efecto pequeño (desviación estándar de 0.06) pero estadísticamente significativo. Incluso, el efecto es aún menor (desviación estándar de 0.03) en los países en desarrollo. Agüero (2016) señala que sobre la base del estudio de Lavy, Rivkin y Schiman actualizan las estimaciones utilizando PISA 2009 (sí incluye a Perú) y estos autores encuentran resultados similares: existen efectos positivos, pero de una magnitud pequeña.

En general, la literatura internacional expone sobre las experiencias de implementación de la jornada escolar completa o extendida como una política educativa a nivel de América Latina. En la mayoría de los países esta política ha sido desarrollada para el nivel primaria y luego extendida al nivel secundaria por el alto grado de efectividad.

Se pretende que la implementación de esta política sea heterogénea entre los países de la región. Sobre el nivel de universalidad, se aplica en Uruguay a un grupo pequeño de escuelas a nivel nacional, en cambio en Chile es universal; sobre el nivel de descentralización, en Argentina se implementa de manera descentralizada (cada provincia la implementa como mejor le parece), en cambio en Chile es centralizada.

En el Perú se buscó una alternativa similar al de los países de América Latina a raíz de los bajos resultados en la prueba PISA 2012, pues ocupó el último lugar de 65 países evaluados en los rubros de matemática, comprensión lectora y ciencias. Esta alternativa la

consideró el Ministerio de Educación (MINEDU) como una estrategia en donde los estudiantes alcancen niveles de aprendizajes mejores bajo una práctica pedagógica renovada y revalorada.

Agüero (2016), en el estudio Evaluación de Impacto de la Jornada Escolar Completa, demanda la identificación de políticas educativas que logren, efectivamente, mejorar estos niveles y cerrar brechas. Este estudio presenta la evaluación de impacto de la Jornada Escolar Completa (JEC), el autor realiza una serie de pruebas que muestran que los efectos hallados en matemáticas son más robustos en comparación con los de comunicación, donde también se encuentran resultados positivos, pero menores y menos estables. Los impactos son mayores en los colegios ubicados en zonas más pobres. A nivel de alumnos, no se encuentran diferencias por sexo, pero aquellos con mejores rendimientos en primaria se benefician más de la JEC.

El desarrollo económico del país en la última década ha permitido que la sociedad exija una educación integral que genere igualdad de oportunidades y reduzca las brechas de aprendizaje. Bajo esa línea, la educación se convierte en un pilar necesario para lograr el desarrollo equitativo y sostenible del país, por ello el Estado ha enfocado sus objetivos en políticas macroeconómicas orientadas a apoyar y mejorar los logros de aprendizaje de todos los niños, niñas, adolescentes y jóvenes atendidos en los servicios educativos públicos de la Educación Básica Regular.

Ante esa iniciativa y propuesta de mejora en la calidad de la educación en el Perú, el Estado a través del Ministerio de Educación inicia un plan de trabajo para que la Dirección de Educación Secundaria en conjunto con la Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas, la Secretaria de Planificación Estratégica, la Dirección de Educación Superior Pedagógica, la Dirección General de Tecnología Educativa, la Oficina de Infraestructura Educativa, la Unidad de Personal y la Dirección General de Educación Básica

Regular propongan e implementen un modelo de servicio educativo en el nivel de educación secundaria en las instituciones educativas públicas a nivel nacional para fortalecer la calidad de la enseñanza y mejorar los logros de aprendizaje.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y MARCO CONCEPTUAL

2.1 Valor público

Dentro de las acciones de desarrollo que se presentan en la sociedad, es el Estado como entidad monopólica el que debe brindar su adecuado sostenimiento, ejerciendo el poder que le permite definir las políticas públicas vinculadas con las leyes de país.

El valor público considera y remite el valor creado (adicional) por parte del Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones (Moreno, 2009), en favor de un colectivo de soluciones sociales de gran magnitud, de la que debe salir beneficiada la población, para garantizar sus derechos, satisfacer sus necesidades con prestaciones de servicio de calidad, con resultados óptimos para el desarrollo del país y creando confianza.

Dichas acciones solo pueden ser atendidas por el Estado mediante el planteamiento de políticas públicas hasta en los sectores de menor crecimiento. Es por ello que el valor público dentro del Estado es complejo de determinar o estandarizar ya que no necesita generar productividad, pues las instituciones públicas al no realizar determinadas acciones no van a salir del mercado como sí sucede en el sector privado, quienes miden su desarrollo en la productividad de sus bienes o servicios, bajo un aumento de valor medido por la rentabilidad y el valor agregado, de lo contrario decrecerían su posición en el mercado hasta desaparecer.

Ante esta desventaja presente en las entidades públicas se debe estructurar herramientas en temas de modernización del Estado orientadas a la creación del valor público. Herramientas eficaces para medir políticas, programas y servicios públicos bajo el bienestar sostenible del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Según Moore (1998), el éxito de la gestión pública es aumentar el valor público, y debe ser medido en función de los deseos y percepciones del ciudadano, se genera valor público a través de respuestas a dificultades relevantes para los ciudadanos, apertura de nuevas oportunidades para generaciones actuales o futuras y procesos que construyen

comunidad, a través de entrega de servicios (educativo, salud, vivienda, infraestructura, etc.) y la ejecución de programas y proyectos. El enfoque en el valor público brinda a la política pública un enfoque estratégico que prioriza la respuesta a los ciudadanos y el mantenimiento de confianza y legitimidad a través de la entrega de productos o servicios buenos.

2.2 Políticas públicas

Las políticas públicas marcan una amplia gama de definiciones y metodologías a seguir en favor de soluciones a diferentes problemas a nivel de Estado, siendo considerados como determinados flujos del régimen político hacia la sociedad.

Son acciones de Gobierno con intereses públicos que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos, donde participa la ciudadanía en la definición de problemas y soluciones. A continuación, en la Figura 1 se muestra el flujo de las políticas públicas.

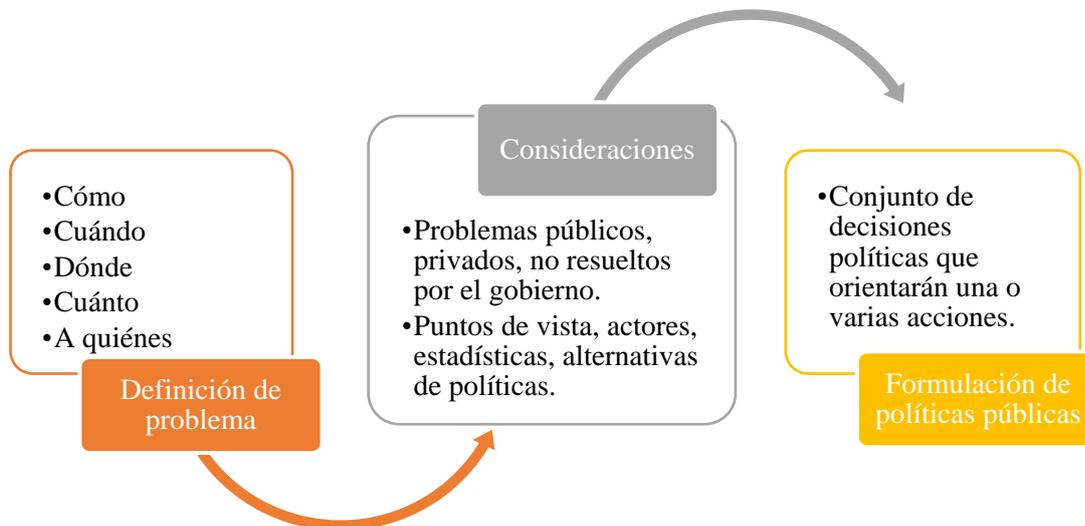


Figura 1. Flujo de las políticas públicas. Copyright 2011 por [lilyparrilla].

La implementación de políticas públicas se dio inicio en la década de 1920, basada en el desarrollo teórico y metodológico de la ciencia política, la cual incorpora la descripción y el análisis de los temas políticos de forma individual y colectiva.

Según Bárbara Nelson (Valencia y Alexis, 2008), las políticas públicas tienen su origen intelectual en Estados Unidos, debido a la convergencia de temas sociales, intelectuales, económicos y sobre todo políticos que se dan antes de la segunda mitad del siglo XX. El primer componente fue la existencia de un Gobierno democrático en confluencia con la creación de espacios de investigación y asesoramiento independientes. Estos factores datan después de la Segunda Guerra Mundial, pues el Gobierno norteamericano detectó brechas de atención en los problemas sociales, por lo cual promovieron e implementaron proyectos y programas sociales, en educación, salud y servicios públicos, enfocados en fortalecer el estado de bienestar. El segundo componente fue la ideología, bajo una reorganización administrativa pública donde se planteó separar la política y la administración, confiando en la capacidad de la razón técnica para encontrar soluciones a los problemas de la sociedad de ese entonces.

Bajo este esquema planteado, surgió la propuesta de Harold Lasswell (Valencia y Alexis, 2008), pionero en políticas públicas, quien consideraba que el conocimiento científico, estando al servicio de la humanidad, se encargaría de realizar las mejoras en el desarrollo administrativo y gubernamental del Estado. Por ello propuso una vinculación entre la teoría administrativa y la práctica de ejecución en búsqueda de soluciones a los problemas de carácter público, al cual denominó “Ciencia de políticas de la democracia”, con un primer enfoque que generaba conocimiento en el proceso y un segundo enfoque que generaba conocimiento del proceso de políticas públicas.

Es en esa línea que Villanueva, en su libro *El estudio de las Políticas Públicas*, explica que se

considera las ciencias de políticas como el conjunto de disciplinas que se ocupan de explicar los procesos de elaboración y ejecución de las políticas, de la recopilación de datos y de la producción de interpretaciones relevantes para

los problemas de políticas en un periodo determinado (Lasswell, 1951:14).
(2003, p. 47)

De igual manera, García Guzmán menciona que desde la perspectiva de las políticas públicas, plantea la necesidad de gestar mecanismos eficientes de democracia representativa y participativa, los cuales permiten combinar la presencia vigilante y activa de la ciudadanía con un tipo de actividad institucional que dé respuesta oportuna a los problemas públicos. Se trata de construir un estilo público de toma de decisiones sustentado en “una opinión publica vigilante y activa, en uso de la razón y rendimiento de cuentas, pero, sobre todo, en leyes y arbitrajes imparciales, observancia puntillosa de la legalidad, ampliación de las oportunidades y los canales de acceso a individuos y grupos marginados para participar en el diseño e implementación de las políticas. En efecto si bien es necesario para el funcionamiento sano de las democracias el fortalecer la deliberación pública, es importante darle cauce institucional para que no se transforme, implique o signifique parálisis en la acción de gobierno (Aguilar, 2007:35). (2018, p. 170)

Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), en su Guía Metodológica Fases Estratégicas para Sectores (2016), define políticas públicas como decisiones que toma el estado sobre los problemas e inconformidades que se presenta en la sociedad, brindando estrategias de regularización, implementación o mejora para las entidades públicas, a fin de desaparecer o minimizar el daño.

Asimismo, el proceso de transformación de una decisión de política pública en una realidad para el ciudadano en el marco institucional del Estado peruano requiere de uno o más sectores, de la interacción de varias organizaciones del Estado y de órganos que existen en el interior de la organización. Además, los responsables de la política pública tienen que

manifestar las acciones que se harán para atender los requerimientos y expectativas de los ciudadanos, con respecto a los diversos temas que son necesidades inmediatas para la sociedad. De preferencia estas acciones deben ser explícitas y verbalizadas de manera que transmitan con claridad sus propósitos y puedan ser entendidos por los funcionarios, el personal de las organizaciones y los ciudadanos en general (Ausejo, s.f.).

Para hacer realidad la política pública debe de encontrarse dentro del marco legal de las organizaciones involucradas y ser autorizada por los funcionarios a tomar decisiones. Una política pública puede tener características nacionales o sectoriales, las cuales deben establecer los objetivos, lineamientos, contenidos principales, estándares nacionales de cumplimiento y provisión de servicios a entregar y supervisar para el desarrollo de las actividades públicas y privadas que son materia de la política pública.

2.3 Ciclo de las políticas públicas

Para Delgado (2009), los ciclos de las políticas públicas enmarcan un proceso de análisis de atención a la problemática de la sociedad a nivel Estado, lo cual conlleva a dar una solución adecuada, cumpliendo con un conjunto de objetivos, decisiones y acciones en beneficio de la población.

Ante ello, el ciclo o proceso de las políticas públicas está compuesto por cinco etapas con carácter periódico, cuyos resultados permiten realizar una retroalimentación de procesos (ver Figura 2).

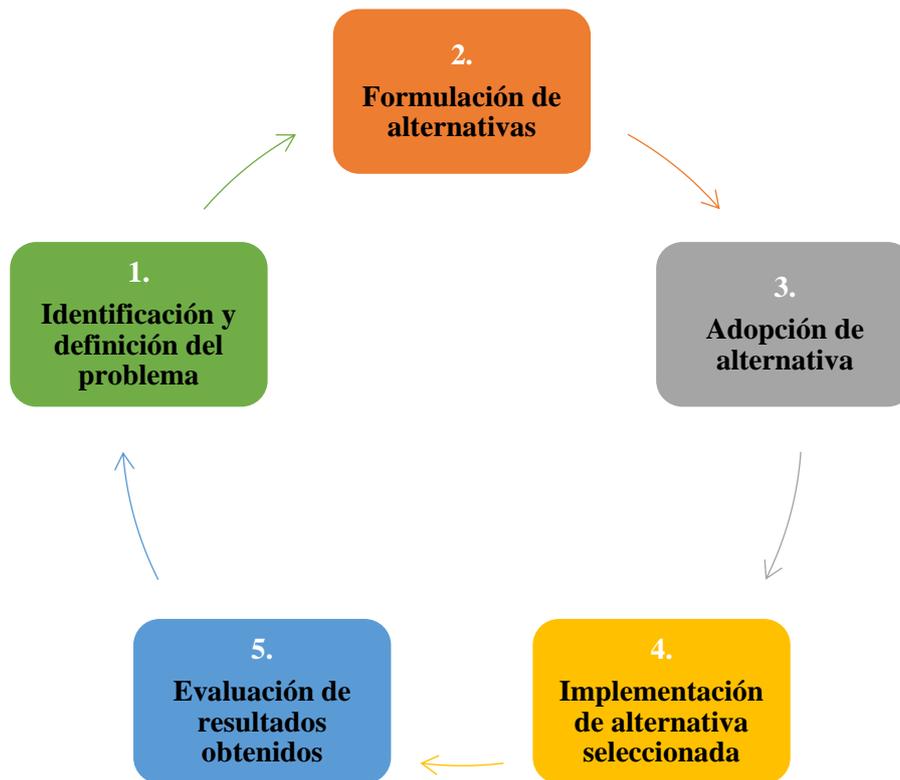


Figura 2. El proceso o ciclo de las políticas públicas comprenden las siguientes fases. Adaptado de *La nueva administración pública*, por R. Bañón y E. Carrillo, 1997, p. 282, Madrid: Alianza Universidad.

A continuación, se define cada uno de los pasos del ciclo de las políticas públicas:

Identificación y definición de problema (público)

En esta primera etapa el Gobierno analiza las problemáticas de la sociedad en educación a nivel nacional, planteando la forma oportuna de actuar para anular o reducir el impacto que ejerce estos problemas.

Caso propuesto. Se detecta bajos resultados en las pruebas de aprendizaje de los estudiantes del nivel secundaria a nivel nacional, siendo el indicador las pruebas internacionales del Informe PISA, donde el Perú ocupara el último lugar entre 65 países evaluados en el año 2012. Ante esta situación se detecta el problema de que las instituciones educativas del nivel secundaria cuentan con un servicio educativo deficiente, lo que genera baja calidad en la enseñanza y bajos logros de aprendizaje de los estudiantes.

Formulación de las alternativas de solución (políticas públicas)

En esta segunda etapa se muestra la relación de existencias de los problemas, definiendo cuáles son los de mayor impacto para el país y cuáles deben ser atendidos inmediatamente. Es por esa razón que se inicia la fase de formulación de políticas públicas que conlleva a tomar acción sobre la problemática.

En esta etapa se plantea lo siguiente:

- Establecer metas y objetivos.
- Generación de alternativas para alcanzar las metas y objetivos.
- Valoración y comparación de alternativas de solución.
- Selección de una o varias opciones de solución (toma de decisión).

Caso propuesto. Al detectarse la baja calidad en la enseñanza y bajos logros de aprendizaje de los estudiantes de nivel secundaria, el Estado, a través del Ministerio de Educación y otras instituciones vinculadas, plantea la meta de mejorar el servicio educativo promoviendo el cierre de brechas existente y la equidad educativa en las instituciones públicas de secundaria a nivel nacional.

Adopción de una alternativa (toma de decisión)

En esta tercera etapa se evalúa las propuestas de solución según los objetivos por conseguir como Gobierno ante la relación de problemas sociales, y como parte de una decisión política pasa por un proceso mediado por las diferentes autoridades nacionales e instituciones públicas vinculadas problema los problemas.

Caso propuesto. Al detectarse la baja calidad en la enseñanza y bajos logros de aprendizaje de los estudiantes de secundaria a nivel nacional, el Estado, a través del Ministerio de Educación, evalúa mejorar la jornada escolar regular (siete horas) para los niveles de educación secundaria en las instituciones públicas, con el aumento a nueve horas pedagógicas de estudio. Además, estas

instituciones obtienen beneficios adicionales como personal adicional, mejor infraestructura, equipamiento, recursos tecnológicos y una reforzada oferta pedagógica.

Implementación de la alternativa seleccionada (políticas públicas)

Esta cuarta etapa muestra la decisión adoptada con referencia al problema detectado, se procede a proyectar las acciones buscando la eliminación o reducción de la brecha del problema central. En esta etapa participan múltiples recursos como económicos, humanos, logísticos, etc.

La implementación es la secuencia de acciones, que son determinadas por los integrantes de todo el equipo vinculado al desarrollo de la activación de la política pública a nivel nacional, enfocadas en los resultados esperados.

Caso propuesto. Actualmente, el Ministerio de Educación ha creado el modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa para ser implementado en las instituciones educativas de secundaria a nivel nacional, a través de la Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU.

Evaluación de los resultados obtenidos (políticas públicas)

En esta fase se busca que la administración de las entidades públicas evalúe de forma consensuada los procesos realizados en la implementación de las políticas públicas y monitoreen si se logran los objetivos propuestos a nivel nacional. Esta etapa representa el cierre del ciclo de políticas públicas que permitirá retroalimentar el proceso en cualquiera de sus fases y replicarlo a distintos niveles.

Caso propuesto. En el estudio propuesto se implementó el modelo de servicio Jornada Escolar Completa (JEC) para los niveles de educación secundaria en las instituciones públicas mediante Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU. Es así que este trabajo de investigación permitirá demostrar que la

implementación del modelo JEC contribuye a la mejora del servicio educativo promoviendo el cierre de brechas existentes y mejora la calidad de la enseñanza, con lo cual incrementa los logros de aprendizajes.

2.4 Enfoque integrado de políticas públicas

El Estado presenta un enfoque clave en políticas públicas nacionales y dentro de la coyuntura actual del sector educación se requiere el fortalecimiento de la educación a nivel nacional, especialmente en la calidad de gestión educativa descentralizada.

2.5 Planificación estratégica en el sector público

La planificación estratégica es una herramienta de gestión y de tomas de decisiones que enmarca las actividades a desarrollar durante un periodo en favor del desarrollo del país. Permite realizar un proceso de ejercicio de formulación, estableciendo los objetivos priorizados del sector (CEPLAN, 2013, 2016, 2019; Roncancio, 2018).

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias es un desafío permanente (CEPLAN, 2013, 2016, 2019; Roncancio, 2018).

2.6 Enfoque de gestión pública

De lo mencionado por CEPLAN (2013, 2016, 2019) y Roncancio (2018), el enfoque se basa en lo siguiente:

- La identificación de objetivos, indicadores y metas permite evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos en la planificación estratégica, como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- La identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- El establecimiento de sistemas de control de gestión interna donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional al cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.

CAPÍTULO III. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA

3.1 Gestación e implementación

Con la finalidad de mejorar el servicio educativo del nivel secundario, a raíz de los resultados obtenidos por los estudiantes en pruebas nacionales e internacionales en el año 2012, se realizaron diversos estudios con investigadores, grupos focales con padres de familia, docentes, estudiantes y directores, para determinar el estado situacional de la educación en el país. El propósito fue generar un intercambio de opiniones sobre las diferentes alternativas y propuestas para ofrecer un mejor servicio educativo. A partir de ese momento se realizó un mayor análisis sobre la oferta y demanda de los estudiantes de educación secundaria y se encontró puntos críticos en el servicio educativo lo que generó las primeras propuestas de cambio para ese mismo año. Es así como se definieron las políticas públicas que se centraron en los siguientes focos de trabajo:

- Mejorar los aprendizajes de los estudiantes
- Promover la permanencia en el sistema
- Mejorar el acceso a la educación

De esta manera surge el modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa.

Modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa (JEC)

La creación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa está amparado en el Artículo 79° de la Ley N° 28044 (2003), Ley General de Educación, que define al Ministerio de Educación como el órgano del Gobierno nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte, al ámbito regional y local, en forma coordinada con sus instancias de gestión educativa descentralizada.

Es importante precisar que el modelo de servicio Jornada Escolar Completa es una respuesta a la compleja problemática de la calidad educativa del nivel secundaria,

caracterizada por un alto riesgo de deserción que a su vez está asociado con los bajos rendimientos académicos de los estudiantes y problemas de acceso a los servicios educativos. Inició su implementación progresiva en el año 2015 con el fin de mejorar los resultados en el rendimiento académico y desarrollar capacidades que le permita a los jóvenes alcanzar sus metas y aspiraciones.

Este modelo de servicio fue creado el 30 de setiembre de 2014 mediante la Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU, el mismo que señala lo siguiente:

Visión. Asegurar el logro de aprendizajes de los estudiantes a través de un servicio de calidad en las instituciones educativas públicas del nivel secundario con la finalidad de cerrar brechas y generar la equidad educativa del país.

Misión. Ampliar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes de instituciones educativas públicas del nivel secundario a través de una mejora de la calidad del servicio que contemple una gestión eficiente, el uso de herramientas y estrategias pedagógicas pertinentes, la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza y aprendizaje, y el uso óptimo de espacios y recursos educativos.

Basados en la misión y visión del modelo se tiene como finalidad, “mejorar el logro de los aprendizajes de los y las estudiantes de las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria” (RM N° 451-2014-MINEDU, 2014, p.16), los cuales se traducen mediante la acción de los siguientes objetivos:

- Mejorar la calidad del servicio educación secundaria ampliando las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes de instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria, promoviendo el cierre de brechas y la equidad educativa en el país.

- Implementar una oferta pedagógica pertinente que responda a las características, intereses y necesidades de los estudiantes a través de la implementación de diversas estrategias didácticas con el uso de recursos tecnológicos y la aplicación de herramientas pedagógicas.
- Promover una gestión eficiente centrada en los aprendizajes contando con personal directivo, docente, y de soporte al proceso pedagógico suficiente y competente, que promueve espacios de participación al interior de la institución educativa que generen una convivencia favorable para la formación de los estudiantes.
- Contribuir con la mejora del servicio educativo del nivel secundaria mediante la dotación de infraestructura, mobiliario, equipamiento y materiales educativos suficientes y adecuados para la implementación de la Jornada Escolar Completa. (RM N° 451-2014-MINEDU, 2014, p.16)

La Jornada Escolar Completa, como servicio educativo ofrecido a los adolescentes, sustenta su oferta escolar en enfoques que permitan el desarrollo de la persona en sus diferentes dimensiones para que pueda enfrentarse con éxito ante diversas situaciones. Debido a ello, centra su trabajo en dos grandes enfoques: uno en el nivel pedagógico y el otro a nivel de la gestión.

Enfoque de la propuesta pedagógica. El enfoque de la propuesta pedagógica busca orientar a los docentes en procesos pedagógicos, desarrollar y expandir sus competencias y brindar orientación permanente a los estudiantes (RM N° 451-2014-MINEDU, 2014). Para esto se han dividido en dos enfoques que son:

Enfoque por competencias. Señala que la educación secundaria está orientada al desarrollo de competencias que permitan al educando acceder a conocimientos humanísticos, científicos y tecnológicos en permanente cambio. El término competencias tiene diversas definiciones; desde este enfoque, se considera a una persona competente cuando puede resolver problemas o lograr propósitos en contextos variados donde puedan evidenciar su competitividad al hacer uso de todos sus conocimientos y habilidades. Este enfoque abrió las puertas para modificar la forma de enseñanza ofreciendo nuevas metodologías, que combina el trabajo presencial y el trabajo en línea, permitiendo que el estudiante controle factores como el lugar, momento y espacio de trabajo. Asimismo, que los estudiantes generen competencias en el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) de manera transversal en las diferentes áreas de estudio. Ambos aspectos desarrollan competencias en los estudiantes que generan oportunidades en su desarrollo personal y profesional.

Enfoque preventivo – orientador de la tutoría. Es necesario que los estudiantes reciban una orientación permanente por parte de los docentes, ya que la etapa de adolescencia es crucial para su desarrollo formativo. Por eso se trabaja desde el enfoque preventivo – orientador, a través del cual se promueve la toma de conciencia por parte del estudiante sobre sí mismo y sobre los demás. Por otro lado, este enfoque permite brindar al estudiante información acerca de las problemáticas que se presentan actualmente en el mundo que lo rodea, de manera que sea consciente de las consecuencias que podría tener al involucrarse en ellas. Todo esto se realiza a través de un

acompañamiento por parte del docente para que los ayude a forjar su autonomía.

Enfoques de gestión. El enfoque de gestión se basa en brindar recursos para un óptimo desarrollo y organización de las instituciones educativas (II. EE.) (RM N° 451-2014-MINEDU, 2014). Dicho enfoque se desagrega en tres tipos de gestión:

Gestión basada en el liderazgo pedagógico. Esta gestión se aprecia desde dos perspectivas: como un rasgo esencial de una escuela que centraliza los aprendizajes involucrando a las familias y a la comunidad, y como un equipo directivo que asume su rol de liderazgo pedagógico centrado en la tarea de dar una dirección a seguir para bien de toda la comunidad educativa. Esto requiere el liderazgo fuerte por parte del director y de una estructura organizativa que soporte y dinamice los cambios.

Gestión participativa. Este tipo de gestión involucra a todos los actores de la comunidad educativa; director, docentes, personal de apoyo, estudiantes, y padres y madres de familia; a quienes se tiene que comprometer a buscar y desarrollar el cambio necesario para el logro de la misión de la institución educativa.

Gestión de cambio. Implica la transformación del trabajo que desarrollan los directivos, enfocando todos sus esfuerzos en mejorar las diferentes actividades y quehaceres dentro de la institución educativa para conseguir la mejora del logro de los aprendizajes en los estudiantes. El objetivo de realizar un replanteo de la gestión de cambio es con la finalidad de reformar y rescatar el sentido y la importancia de la vida escolar para los estudiantes.

Estos enfoques son transversales al modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa.

Componentes del modelo Jornada Escolar Completa. Los componentes del modelo de servicio de Jornada Escolar Completa (JEC) están organizados en tres tipos: pedagógico, de gestión y de soporte.

Componente pedagógico. Este componente se enfoca en mejorar la calidad del servicio educativo a través de dos ejes de intervención que son:

- Acompañamiento al estudiante. Se realiza a través de la atención tutorial integral y la estrategia de reforzamiento pedagógico como se muestra en la

Figura 3:

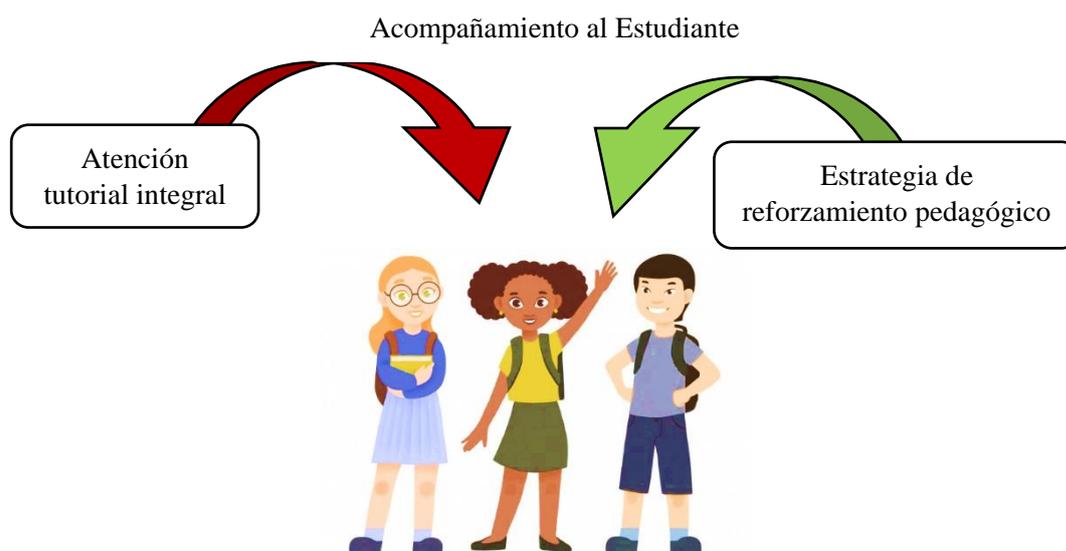


Figura 3. Acompañamiento al estudiante. Elaboración propia en base a Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU, Ministerio de Educación, 2014, recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168268-451-2014-minedu>

Mediante la atención tutorial integral se consideran acciones de orientación que promueven el desarrollo de habilidades socioemocionales y de una convivencia que respeta la diversidad y la participación adolescente, las dificultades para aprender y la exposición a situaciones de riesgo. Involucra el acompañamiento a estudiantes mediante la tutoría grupal, tutoría individual,

así como el trabajo con familias. Por otro lado, el reforzamiento pedagógico es una estrategia diferenciada para atender las áreas de Matemática, Comunicación, Ciencia y Tecnología e Historia, Geografía y Economía, que comprenden dos horas semanales para el reforzamiento y consolidación de los aprendizajes, a fin de prevenir el fracaso y la deserción escolar.

Una mayor cantidad de tiempo en la escuela permite que el docente cubra más material para poder profundizar en los temas, utilizar metodologías alternativas y proveer una ayuda adicional a estudiantes con mayores dificultades para aprender (RM N° 451-2014-MINEDU, 2014).

- Apoyo pedagógico a los profesores. Aquí se encuentran las herramientas pedagógicas y la integración de las tecnologías al proceso de enseñanza y aprendizaje, como se aprecia en la siguiente imagen:



Figura 4. Apoyo pedagógico a los docentes. Elaboración propia en base a Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU, Ministerio de Educación, 2014, recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168268-451-2014-minedu>

En lo que respecta al apoyo pedagógico a los docentes incluye herramientas pedagógicas desarrolladas por la Dirección de Educación Secundaria,

orientación a través de la plataforma virtual JEC con recursos didácticos para la planificación del trabajo en aula y la integración curricular de las tecnologías de información y comunicación mediante equipos de uso educativo, softwares y licencias de programas educativos, acceso a plataformas y conectividad a internet (RM N° 451-2014-MINEDU, 2014). El incremento de la jornada laboral de las diez horas adicionales prioriza lo siguiente:

- Horas pedagógicas en áreas curriculares priorizadas: Comunicación (cinco horas pedagógicas), Matemática (seis horas pedagógicas) y Ciencia, Tecnología y Ambiente (cinco horas pedagógicas).
- Cinco (5) horas pedagógicas para la enseñanza del área curricular de inglés.
- Enfoque en el desarrollo de competencias para la empleabilidad en los aprendizajes de los estudiantes en el área curricular Educación para el Trabajo.
- El plan de estudios del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa propone nueve horas pedagógicas de trabajo diario, acumulando 45 horas semanales y 1600 horas anuales.

Componente de gestión. Se basa en generar condiciones adecuadas dentro de las instituciones educativas para que estas funcionen de manera organizada, encaminándolas al logro de los aprendizajes y mejora de la calidad del servicio educativo (RM N° 451-2014-MINEDU, 2014). Este componente se ha basado en tres procesos básicos que son:

- Desarrollo pedagógico. Constituye acciones educativas que engloban procesos, actividades, recursos educativos, espacios y sobre todo los actores de la comunidad escolar. Principalmente para las instituciones educativas que brindan servicios en diferentes modalidades y/o niveles educativos.
- Dirección y liderazgo. Optimiza el tiempo de directivos y docentes para brindar atención exclusiva a la mejora de los logros de aprendizajes y la calidad del servicio educativo, asegurando una escuela con apoyo administrativo, más limpia y segura, para lo cual proporciona el siguiente personal de soporte: coordinador administrativo y de recursos educativos, coordinador de innovación y soporte tecnológico, psicólogo, secretaria, apoyo educativo, personal de mantenimiento y de vigilancia. Se aspira a que las instituciones educativas (II. EE.) tengan una estructura organizacional más integrada, articulada y funcional, asegurando el compromiso e involucramiento de toda la comunidad educativa (Órgano de Dirección, Órgano Pedagógico, Órgano de Soporte al proceso pedagógico y Órgano de Participación).

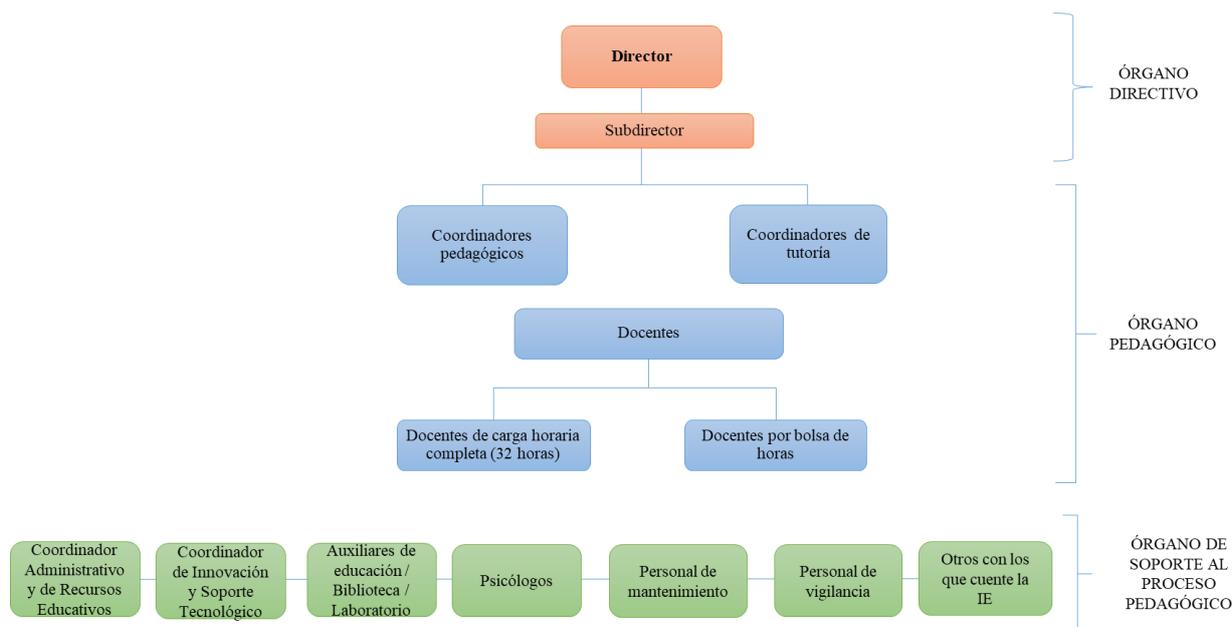


Figura 5. Estructura organizacional de una institución educativa con modelo Jornada Escolar Completa (JEC). Elaboración propia en base a Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU, Ministerio de Educación, 2014, recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168268-451-2014-minedu>

- Convivencia y la participación. Permite generar espacios para un entorno escolar seguro, acogedor y colaborativo que facilite vivir en sociedad a través del respeto mutuo y la participación en democracia ciudadana con los diferentes actores educativos.

Componente de Soporte. Contempla el fortalecimiento de capacidades (virtual y semipresencial) a docentes, directivos y personal de apoyo. La Jornada Escolar Completa pone al alcance de estudiantes y docentes, recursos tecnológicos y mobiliarios (como laptops, softwares, servidores, proyectores, pizarras acrílicas, audífonos y micrófonos, entre otros) para el uso de las distintas áreas curriculares y el desarrollo de competencias para crear ciudadanos digitales. Asimismo, la JEC cuenta con un portal en internet donde se encuentran recursos, herramientas pedagógicas, entre otros:

<http://jec.perueduca.pe/>

Los recursos tecnológicos que han sido dotados a la institución educativa en el marco de la implementación del modelo la Jornada Escolar Completa constituyen recursos del aula de Tecnología de Información y Comunicaciones. Estas aulas podrán ser utilizadas para las actividades de las diferentes áreas curriculares y en otros espacios como las aulas funcionales, espacios libres y biblioteca, en coordinación con el Equipo Directivo y el Coordinador de Innovación de Soporte Tecnológico (CIST) para brindar seguridad y cuidado en el uso de los bienes.

No obstante, adicionalmente a los tres componentes de la Jornada Escolar Completa que se mencionaron en párrafos anteriores, para garantizar la sostenibilidad del modelo de servicio educativo se vio por conveniente realizar una alianza estratégica con el Ministerio de Inclusión Social así atender la demanda de alimentación en todas las escuelas. Por ello, desde diciembre del año 2017 a la actualidad se cuenta con el servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, el mismo que ha focalizado y atendido en 959 instituciones educativas de diferentes regiones del país, en zonas consideradas de extrema pobreza ubicadas en los quintiles I y II, contando con productos enfocados en una alimentación balanceada. Sin embargo, en los quintiles III, IV y V todavía se realizará de manera progresiva.

Cabe precisar que la Jornada Escolar Completa, dentro de su norma de creación, no contempla ningún programa de alimentación. Por esta razón, en la norma técnica RM N° 353-2018-MINEDU se menciona que los directores de aquellas instituciones educativas no focalizadas con el programa de alimentación Qali Warma deben desarrollar acciones para promover alianzas estratégicas con gobiernos locales, organismos no gubernamentales, empresas y/o con las madres y padres de familia, con la finalidad de asegurar el refrigerio saludable en sus instituciones.

Cabe señalar que en el artículo 113 del Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU se establecen las funciones de la Dirección de Educación Secundaria (DES), las cuales contemplan la formulación de políticas, planes, componentes pedagógicos de los modelos de servicio educativo y demás documentos normativos de la educación secundaria. En este sentido, la DES propone actualizaciones de las normas técnicas para la adecuada implementación del modelo Jornada Escolar Completa (RVM N° 326-2019-MINEDU, 2019f). En la actualización del año 2019 se propuso mejorarla en los siguientes aspectos:

- Regular el proceso de selección de los coordinadores pedagógicos y de tutoría, los mismos que son un hito importante para la aprobación del cuadro de horas y por lo tanto son actores esenciales para dar impulso al buen inicio del año escolar y definir la cantidad de plazas docentes requeridas para la atención de los estudiantes.
- Cambiar la denominación de Atención Tutorial Integral a Tutoría y Orientación Educativa (TOE), para que las instituciones educativas del modelo se encuentren alineadas a la denominación propuesta en el Currículo Nacional de Educación Básica, asimismo, a través de las interacciones entre el docente tutor y el estudiante, sustentadas en el vínculo afectivo, se busca acompañar y fortalecer emocionalmente a los estudiantes para favorecer su desarrollo integral.
- Mayor coherencia con las orientaciones para la evaluación formativa en el aula, por lo cual se supera la estrategia de reforzamiento pedagógico y se prioriza la retroalimentación por descubrimiento o reflexión, promoviendo así el aprendizaje autónomo de los estudiantes. Se toma en cuenta que la evaluación formativa no solo posibilita acciones para el progreso del aprendizaje de los estudiantes, sino también impulsa la mejora de la práctica docente.

- Incorporar un plan de estudios para las instituciones educativas (II. EE.) con formación técnica que otorgarán al estudiante egresado una doble certificación:
 - Certificación modular.
 - Como egresado de la educación secundaria, para ello se solicita cumplir con un total de ocho horas en el área de Educación para el Trabajo.
- Promover el desarrollo de la Competencia 28, la cual se desenvuelve en entornos virtuales generados por la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC); competencia transversal que, articulada a las competencias de las diferentes áreas, promueve que los estudiantes aprendan a través de procesos de búsqueda, selección y evaluación de información, de modificación y creación de materiales digitales, de comunicación y participación en comunidades virtuales. El desarrollo de esta competencia se ve favorecida en las instituciones educativas de Jornada Escolar Completa dada la dotación de equipamiento y personal con la que se cuenta a través del componente de soporte, por lo que era necesario priorizarla como parte del trabajo pedagógico desarrollado por los docentes.
- Cambiar prácticas de gestión propuestas para las instituciones educativas de la Jornada Escolar Completa (JEC), que serán evidenciadas en la generación de visión compartida y consensuada, que permite implementar procesos de acompañamiento pedagógico interno de acuerdo con la norma vigente, “Norma que establece disposiciones para el Desarrollo del Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica”, aprobada con Resolución Viceministerial N° 169-2019-MINEDU.
- Propiciar la autonomía institucional a partir de la toma de decisiones colegiadas lideradas por el equipo directivo, que brindan el escenario propicio para la formación de comunidades profesionales de aprendizaje, que permitan mejorar la

práctica pedagógica y que el resultado sea la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

- El proceso de asistencia técnica que realizan los especialistas regionales de la Dirección de Educación Secundaria, quienes de manera articulada con las instancias de gestión descentralizada fortalecen la implementación y sostenibilidad del modelo JEC.
- Fortalecimiento de capacidades en sus funciones y actividades para los especialistas de las Direcciones de Educación Regional, especialistas de las unidades de gestión educativa local, directores, subdirectores, coordinadores pedagógicos, coordinadores de tutoría y personal por contrato administrativo de servicio contratado, a través de los especialistas regionales.

La implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa realiza modificaciones a la norma técnica buscando direccionar las acciones al logro esperado del perfil de egreso de los estudiantes.

Contexto interno y externo (agenda gubernamental y agenda pública)

Como parte del objetivo sectorial de mejorar la calidad del sistema educativo, el Ministerio de Educación ha reafirmado su voluntad política por implementar la Jornada Escolar Completa del nivel secundario como una medida clave dentro de la reforma educativa y mejora del servicio educativo a nivel país que se viene impulsando. Esta decisión tiene respaldo en una prioridad política del más alto nivel, que orientará los esfuerzos durante los próximos años.

Las acciones de implementación de la Jornada Escolar Completa son impulsadas por el Ministerio de Educación en conjunto con los Gobiernos regionales, enmarcadas dentro de las competencias y funciones del sector tal como lo señala la Ley General de Educación, Ley N° 28044. El marco general de esta propuesta está dado por el Plan Estratégico Sectorial que

define entre sus objetivos la mejora de la calidad de enseñanza. Es necesario señalar que, desde el enfoque de planificación, se verifica que la implementación de la Jornada Escolar Completa se encuentre alineado a los objetivos del sector, además de contribuir al cumplimiento de estos, los cuales son:

Proyecto Educativo Nacional¹.

- Objetivo estratégico 1 – Oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos.
- Objetivo estratégico 2 – Estudiantes e instituciones educativas que logran aprendizajes pertinentes y de calidad.

Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM)².

- Objetivo estratégico sectorial 1 – Incrementar la equidad y la calidad de los aprendizajes y del talento de los niños y adolescentes.
 - Acción estratégica sectorial 3 (AES.01.03) – Incrementar las oportunidades de aprendizaje de los alumnos de secundaria a través de una jornada escolar completa.

Plan Estratégico Institucional (PEI)³.

- Objetivo estratégico 1 – Fortalecer el desarrollo de aprendizajes de calidad según el Currículo Nacional para estudiantes de Educación Básica.
 - Acción estratégica institucional 2 (AEI.01.02) – Formas de atención educativa efectivas para la reducción de brechas de aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica.

Plan Operativo Institucional (POI)⁴.

¹ Aprobado con Resolución Suprema N° 001-2007-ED.

² Aprobado con Resolución Ministerial N° 287-2016-MINEDU.

³ Aprobado con Resolución Ministerial N° 737-2018-MINEDU.

⁴ Aprobado con Resolución Ministerial N° 035-2020-MINEDU.

- Actividad operativa – Gestión de currículo – Modelos educativos.

Por otro lado, el modelo de servicio Jornada Escolar Completa involucra la participación de diversas instancias del Ministerio de Educación, como lo son las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), dado su carácter transversal e integrador de todos los componentes del sistema educativo, comprometiéndolos, por lo tanto, en su implementación, supervisión, monitoreo y evaluación del modelo de servicio, a controlar y cautelar la custodia y uso de infraestructura y recursos educativos, a garantizar el uso de los materiales educativos dotados, entre otras (RM N° 353-2018-MINEDU, 2018a).

3.2 Diagnóstico de la situación

El estado situacional en que se encuentra la educación secundaria refleja que la trayectoria escolar es interrumpida por diversos factores lo que lleva al fracaso escolar. Algunas investigaciones atribuyen el abandono o la falta de asistencia a las instituciones educativas debido a la escasa oferta de estas, principalmente en las zonas rurales (Alcázar, 2016). Otra de las razones es por la accesibilidad, debido a que el traslado desde la vivienda del estudiante a la institución educativa genera gastos en viajes o mudanzas a zonas urbanas, lo que representa un gasto significativo. Tanto la matrícula como la conclusión de estudios son diferenciadas, la cobertura urbana es mayor frente a la rural, lo que da como resultado el atraso escolar. En cuanto a la repetición, se da en mayor proporción en las zonas rurales que en las zonas urbanas, influyendo directamente en la deserción estudiantil, muchas veces motivada por la falta de recursos económicos seguido por el deseo de no estudiar o porque no encuentran sentido al estudio y se dedican a las labores del hogar o participan en trabajos pagados.

Debido a esa situación, el Estado, con la finalidad de mejorar el servicio educativo en el nivel secundaria, ha visto necesario incluir factores pedagógicos, de equipamiento e infraestructura, los cuales generen mejores resultados en los estudiantes y aseguren una permanencia mayor, reduciendo la tasa de deserción escolar, generando un mejor ambiente favorable para los aprendizajes, dando como resultado la mejora de la calidad educativa en el nivel secundaria. En ese sentido, un primer intento fue el Programa Nacional de Recuperación de Instituciones Emblemáticas y Centenarias en el marco del Decreto de Urgencia N° 004-2009, la misma que fue realizada en el 2010, teniendo como finalidad revertir el estado de abandono de las escuelas emblemáticas y no emblemáticas; este programa tuvo como duración cinco meses y abarcó 20 instituciones educativas en Lima Metropolitana. De estas 20 instituciones educativas se inició la Jornada Escolar Completa en un solo turno en María Parado de Bellido y Alfonso Ugarte, mediante la Resolución Viceministerial N° 0224-2010-ED y la aprobación del plan piloto a estas instituciones educativa a través de la RVM N° 0048-2010-ED.

El Estado tuvo la tarea de recuperar y reconstruir las Instituciones Educativas Emblemáticas. Este proceso de recuperación se inició con la reconstrucción de la infraestructura, el equipamiento y mobiliario, dotación de recursos y materiales educativos; así también, con la ampliación del horario escolar de 1400 a 1800 horas anuales, desarrollando talleres pedagógicos que promovieran actividades complementarias para fortalecer las capacidades y conocimientos de los estudiantes en las áreas de Comunicación, Inglés, Arte, Educación Física y Ciencia, Tecnología y Ambiente. Asimismo, a través de la RM N°318-2010-ED se incorporaron de manera progresiva al Programa Nacional de Recuperación 122 instituciones educativas de las regiones de Amazonas, Áncash, Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Junín, La Libertad,

Lambayeque, Lima Provincia, Lima Metropolitana, Callao, Loreto, Madre de Dios, Moquegua, Piura, Puno, San Martín, Tacna, Tumbes y Ucayali.

En el 2011, con el cambio de Gobierno y bajo la Resolución Ministerial RM N° 0027-2011-ED, se continuó con un segundo plan piloto en las siguientes instituciones educativas: Alfonso Ugarte, Melitón Carvajal, Bartolomé Herrera, Mariano Melgar, Miguel Grau, María Parado de Bellido, Ricardo Bentín y José María Eguren; no necesariamente centenarias, pero que sí representan un referente local en términos educativos orientados a equipamiento de laboratorios de física, química, biología e inglés, así como en sus canchas de fútbol, vóley, piscinas, auditorios y/o anfiteatros, etc.

Las experiencias previas (pilotos) en las escuelas secundarias de Lima fueron muy diferentes al modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa con respecto al existente en la actualidad. Dichos pilotos buscaban fortalecer los aprendizajes a través de talleres complementarios, utilizando los recursos y materiales educativos disponibles en las instituciones educativas emblemáticas a partir de un horario posterior, comenzando a las 14:00hrs y 15:30hrs; siendo los talleres de inglés de manera obligatoria y los talleres de periodismo, arte, deporte y aplicaciones tecnológicas, electivos según las preferencias del estudiante. Estas instituciones educativas contaron con la contratación de personal docente especializado y el equipamiento necesario.

Alcázar (2016) menciona que de manera paralela la institución educativa Isabel La Católica implementó una iniciativa de jornada escolar completa que no contaba con presupuesto por parte del Ministerio de Educación, sino que lo ejecutaban bajo recursos propios o pedían apoyo a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL). Estos proyectos funcionaban con talleres extracurriculares como periodismo o cosmetología a cargo de docentes que no pertenecían a la escuela.

Luego de las dos experiencias de jornada escolar extendida a través de planes piloto, realizadas en los años 2010 y 2011 en los colegios emblemáticos ubicados en Lima Metropolitana, esta iniciativa fue dejada de lado. Sin embargo, frente a los bajos resultados en la prueba internacional PISA 2012, el MINEDU consideró conveniente implementar un modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa, la misma que se basó en datos de otros países de América Latina, información que fue relevante para la implementación de la JEC en el Perú. Tal es así que la Jornada Escolar Completa en Perú consta de nueve horas pedagógicas al día, 45 horas semanales y 1600 horas efectivas anuales. Además, el modelo implica una reestructuración completa de los procesos pedagógicos, de la gestión y del uso de los recursos para aprovechar al máximo las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas. Al respecto, este modelo de servicio educativo fue creado el 30 de setiembre de 2014 mediante la Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU, iniciando la implementación en el año 2015 en 1000 instituciones educativas, luego en el año 2016 se aumentó en 601 instituciones educativas y para luego culminar en el año 2017 con 400 instituciones educativas, haciendo un total de 2001 escuelas implementadas, las cuales se han mantenido hasta la fecha.

Contexto económico

Durante los últimos diez años el sector Educación ha tenido un incremento significativo en el presupuesto como resultado del progreso económico del país y el creciente interés de los actores externos por impulsar la mejora del sector. En la presentación de Presupuesto Público 2019 a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas (Díaz, 2018), se menciona que el presupuesto público había crecido en 6.9% con respecto al año 2018, por lo cual se priorizó recursos para intervenciones sociales en los sectores de educación y salud. El sector educación contó con un crecimiento de 11.1% respecto al año 2018, disponiendo de un presupuesto público de S/ 30 628 millones. Esto ha permitido que la participación de la

educación se eleve a 3.8% del producto bruto interno (PBI). No obstante, este crecimiento aún no es suficiente para alcanzar el porcentaje del Producto Bruto Interno que otros países invierten en dicho sector educativo.

Finalmente, el Presupuesto Anual 2019 destinado al modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa, en beneficio del 35% de estudiantes a nivel nacional, se indica a continuación:

Tabla 1*Presupuesto Anual 2019 del Ministerio de Educación*

Modelo de servicio	Descripción	Justificación / impacto	Meta	CAS / UGEL	Presupuesto anual 2019
Jornada Escolar Completa	El modelo de servicio que tiene como finalidad mejorar el servicio educativo en educación secundaria, promover la equidad educativa y el cierre de brechas en aprendizajes y generar igualdad de oportunidades para todas y todos los estudiantes peruanos. Para ello cuenta con tres componentes: pedagógico, de gestión y de soporte.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cierre de brechas y ampliación de oportunidades de aprendizaje. ○ Fortalecimiento de capacidades pedagógicas y de gestión de docentes y directivos. ○ Mejora de la infraestructura, mobiliario, materiales educativos y equipamiento tecnológico. ○ La evidencia será generada a través de la ECE. 	<p>2001 instituciones educativas distribuidas en 26 regiones</p> <p>568 142 estudiantes</p> <p>49 742 docentes</p> <p>16 854 personal contratado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador(a) de Innovación y Soporte Tecnológico (CIST) - Psicólogo(a) - Coordinador(a) Administrativo(a) y de Recursos Educativos para zonas rurales (CARE RURAL) - Coordinador(a) Administrativo(a) y de Recursos Educativos para zonas urbanas (CARE URBANO) - Apoyo educativo - Secretaria(o) - Personal de mantenimiento - Personal de vigilancia en 210 UGEL 	S/ 540 451 044.13

Nota. Elaboración propia sobre la base de las plataformas web de Jornada Escolar Completa (s.f.) y Portal Consulta Amigable MEF (s.f.).

Contexto político

En los últimos años se ha visto una reforma educativa y con ello una evaluación del sector educación sin precedentes en la historia de los años como República. Los últimos avances dan cuenta de la consolidación de este proceso, de la reorganización de las prioridades del sector y de la definición de las líneas de acción que vienen generando cambios favorables en las políticas educativas.

En el año 2019 han coincidido sucesos favorables para el sector: voluntad política, esperado incremento presupuestal, compromiso de cuadros competentes, continuidad en las políticas y la concientización de la población de que el sector educación es importante y de mayor prioridad para asegurar un mejor futuro para el país. No obstante, lo más resaltante por parte del Estado es la asignación de mayor presupuesto para este sector. Actualmente, se invierte el 3.8% del producto bruto interno y se aspira a que en el año 2021 sea de 6% del PBI.

El modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa, al ser una política educativa continua y con la finalidad de ser replicable, necesita cumplir con dos puntos importantes:

Escalable.

- De 8800 instituciones educativas públicas a nivel nacional, 2001 cuentan con el modelo Jornada Escolar Completa.
- De 1 965 519 millones de adolescentes que estudian en la secundaria pública, más de 566 mil estudian en instituciones educativas que cuentan con el modelo Jornada Escolar Completa.
- El 93% de instituciones educativas con el modelo Jornada Escolar Completa pertenecen al ámbito urbano y el 7% al ámbito rural.

- Se han demostrado avances significativos según las evaluaciones censales de estudiantes aplicadas en el 2016 y 2018.
- La escalabilidad del modelo de servicio Jornada Escolar Completa tiene el desafío de llegar a los lugares más alejados, con adaptaciones, inversiones, estrategias y acciones planificadas multianualmente.

Sostenible. Esto aplica en tres niveles:

1. Político.

- Las fuerzas políticas brindan continuidad a reformas en el nivel ejecutivo y legislativo, sobre marcos normativos y presupuestales para el sector educación.
- Existe una participación activa de los Gobiernos regionales en las direcciones regionales de educación (DRE) y en las unidades de gestión educativa local (UGEL) en los procesos de implementación.
- Incorporación en sus cronogramas de trabajo, planes y programas en ámbito regional y local, de acuerdo con los presupuestos de la región.
- Decisión política de autoridades nacionales, regionales y locales.

2. Técnico.

- Desde el primer año las instituciones educativas que cuentan con el modelo Jornada Escolar Completa han mejorado en su proceso de implementación en los tres componentes: pedagógico, de gestión y de soporte.
- Generación de evidencias: se han realizado para el modelo Jornada Escolar Completa, desde el año 2015, evaluaciones censales de estudiantes, de impacto, de procesos de implementación, de percepciones, así como

también, monitoreo y seguimiento continuo interno y externo, y procesos continuos de mejora.

3. Legitimidad social.

- La Jornada Escolar Completa responde a la generación de oportunidades, incrementa aspiraciones educativas, necesidades y contextos de los adolescentes.
- Impulsa el involucramiento de la comunidad educativa.
- Fortalece el compromiso de los docentes y directivos de la institución educativa, mejorando el rendimiento académico.
- Promueve el compromiso de las autoridades en la implementación del modelo de servicio de la región.
- Involucra al sector privado y la sociedad civil para brindar recursos en apoyo de la educación.

Contexto social

Según los resultados brindados por la Unidad de Medición de la Calidad de los Aprendizajes, la Jornada Escolar Completa ha logrado tener un aumento significativo en el rendimiento de los estudiantes de las instituciones educativas mismo que son medidos a través de pruebas Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), destacando el incremento progresivo en las áreas de Matemática y Comunicación.

Desde el primer año de implementación, las instituciones educativas con Jornada Escolar Completa han mejorado el rendimiento académico de los adolescentes, especialmente de aquellos ubicados en las zonas de mayor pobreza y vulnerabilidad. La Jornada Escolar Completa aumenta la probabilidad de que un estudiante se encuentre en el nivel satisfactorio, especialmente en las áreas de matemática y comunicación. En el año 2018 se registró entre dos y tres puntos porcentuales de mejora en las áreas de matemática y comunicación entre

estudiantes de Jornada Escolar Completa y estudiantes de Jornada Escolar Regular. A continuación, se muestra un comparativo de las evaluaciones censales del 2015, 2016 y 2018.

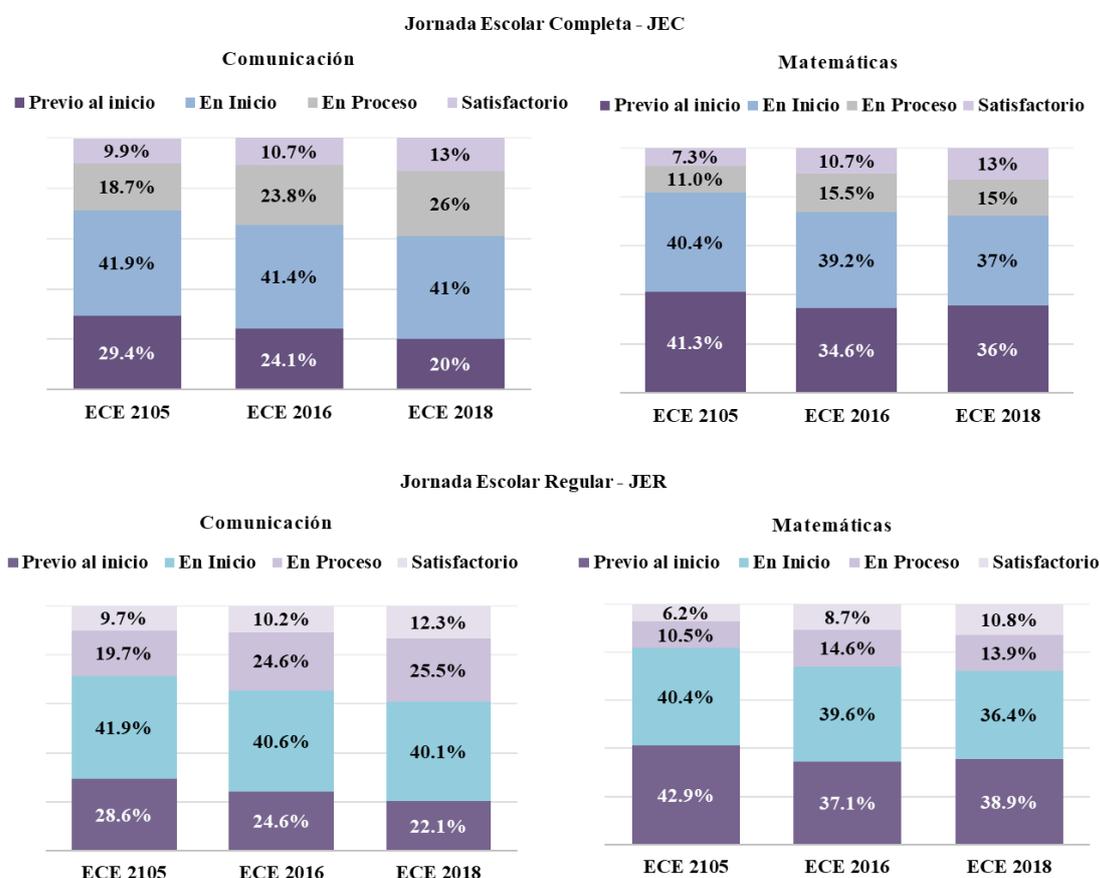


Figura 6. Evaluaciones censales a nivel nacional del 2015, 2016 y 2018. Elaboración propia en base a Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del 2015, 2016 y 2018, Ministerio de Educación, 2016c, 2017, 2018, recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/Resultados-ECE-2015.pdf>, <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/ECE-2016-presentaci%C3%B3n-de-resultados-web.pdf>, <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/04/presentacion-web-ECE2018-1.pdf>

Como se observa en la Figura 6, existen mejores resultados en las instituciones educativas con Jornada Escolar Completa, en comparación con las instituciones educativas con Jornada Escolar Regular, en las evaluaciones censales aplicadas en los años 2015, 2016 y 2018; así se tiene que, en comprensión lectora, en el nivel satisfactorio, se tuvo 9.9%; 10.7% y 13% respectivamente mientras que en el área de matemática se obtuvo en el nivel satisfactorio 7.3%; 10.7% y 13% en los años señalados.

Asimismo, con relación al área de comunicación (lectura) en el nivel satisfactorio del año 2015 a 2018 aumentó 3.1%; mientras que en el área de matemática obtuvo un aumento significativo de 5.7%. Por otro lado, con relación a las instituciones educativas con jornada escolar regular, en el área de comunicación (lectura) en el nivel satisfactorio del año 2015 a 2018 aumentó solo el 2.6%; mientras que en el área de matemática aumentó 4.6%.

La Jornada Escolar Completa busca poder cerrar las brechas existentes en el logro de aprendizajes. Se puede inferir que estudiantes que asisten a las instituciones educativas ubicadas en zonas de mayor pobreza reciben de mejor ánimo la implementación del modelo, debido a que antes de ser parte de él no contaban con ningún beneficio, haciendo este efecto más atractivo.

Permanecer más horas en la institución educativa mejora el rendimiento académico y aumenta las aspiraciones de cursar estudios superiores, impactan positivamente en las aspiraciones educativas de los adolescentes, lo cual contribuye a disminuir los comportamientos de riesgo, especialmente en cuanto a la salud sexual y el embarazo a temprana edad (Sánchez y Favara, 2019).

Se prevé que con esto se siga el camino trazado a nuevos estándares de excelencia con los que los estudiantes egresan de la educación pública y con competencias que les permitan ser ciudadanos de mundo.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA PROPUESTA CON VALOR PÚBLICO

4.1 Diseño metodológico del trabajo de investigación

El diseño metodológico permitirá definir el camino a seguir durante el desarrollo del trabajo de investigación, pues ayudará a recopilar, ordenar, analizar y demostrar que el modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa mejora la calidad de la enseñanza y los logros de aprendizajes de los estudiantes de secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Lamas.

Ante la problemática planteada sobre la baja calidad educativa, la cual tiene una relación directamente proporcional con el bajo desempeño de los estudiantes, se necesita mejorar el servicio educativo optimizando los procesos educativos para incrementar los logros de aprendizaje de los estudiantes. El no contar con un modelo de servicio educativo de calidad es sumamente grave y complejo, porque genera consecuencias a mediano y largo plazo, pues alimenta el círculo de pobreza, incrementa las posibilidades de deserción escolar, de atraso escolar, elimina las posibilidades de seguir estudios superiores, reduce la posibilidad de adquirir competencias y habilidades para incorporarse al mundo laboral y lograr mejores ingresos económicos, es decir, dificulta el desarrollo de todos los estudiantes.

Tal es así que, a partir de la problemática descrita, se plantearon las preguntas para el problema en relación con lo expuesto. Estas preguntas están vinculadas al diseño de una política pública.

Problema general

¿La implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa (JEC) mejorará la calidad de la enseñanza e incrementará los logros de aprendizaje de los estudiantes del nivel secundario en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas?

Problemas específicos

- ¿Cómo la implementación de estrategias didácticas mediante el uso de recursos tecnológicos y la aplicación de herramientas pedagógicas mejorará el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas?
- ¿Cómo la gestión del nuevo personal de apoyo pedagógico y soporte mejorará el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas?
- ¿Cómo la implementación de infraestructura y equipamiento educativo mejorará el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas?

De acuerdo con las preguntas obtenidas del problema, se desarrollaron los objetivos que se esperan alcanzar y que a su vez orientan las demás fases del proceso de investigación. A continuación, se muestra la formulación de los objetivos:

Objetivo general

Demostrar que la implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa (JEC) mejorará la calidad de la enseñanza e incrementará los logros de aprendizaje de los estudiantes del nivel secundaria en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas.

Objetivos específicos

- Determinar si la implementación de estrategias didácticas mediante el uso de recursos tecnológicos y la aplicación de herramientas pedagógicas mejorará el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas.

- Precisar como la gestión del nuevo personal de apoyo pedagógico y soporte mejorará el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas.
- Determinar si la implementación de infraestructura y equipamiento educativo mejorará el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas.

Los mencionados objetivos permitirán determinar los límites y amplitud del estudio.

Al respecto, para dar respuesta a las preguntas de investigación y orientar con los objetivos las demás fases del estudio, se utilizaron las siguientes técnicas de tipo cualitativo y cuantitativo y sus respectivos instrumentos, los mismos que permitirán recoger la información y así responder las preguntas planteadas:

- Las encuestas permitirán recabar información de las percepciones y opiniones de los usuarios finales beneficiados, brindando como resultado el nivel de satisfacción de acuerdo con la implementación del modelo de servicio educativo.
- El análisis documental permitirá recopilar información histórica de las pruebas de evaluación censal de los estudiantes, ubicados en la página web institucional del Ministerio de Educación.

La aplicación de los instrumentos se desarrolló a través de la encuesta de percepción y opiniones realizada a la muestra, los padres de familia y los estudiantes de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera perteneciente a la jurisdicción de la UGEL Lamas de la región San Martín, quienes son beneficiados con los recursos administrativos y pedagógicos de la implementación del modelo en dicha institución educativa. Asimismo, el análisis documental permitió recopilar información histórica relevante sobre los resultados de las pruebas de evaluación censal de los estudiantes de los años 2016 y 2018, aplicadas y difundidas de manera pública por la Unidad de Medición de la Calidad del Ministerio de

Educación. A través de las pruebas mencionadas se recogió información de los resultados de los aprendizajes de los estudiantes de dos instituciones educativas del nivel de educación secundaria, una de ellas es la IE Martín de la Riva y Herrera que cuenta con el modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa implementado en el año 2016 y la otra es la IE 0707 Emilio San Martín que no tiene ningún modelo de servicio educativo, con la finalidad de comparar dichos resultados en el rango de tiempo establecido. Cabe resaltar que ambas instituciones educativas cuentan con las mismas características y se encuentran bajo la jurisdicción de la UGEL Lamas de la Región San Martín.

El procesamiento de esta información llevó a realizar dos tipos de análisis, un análisis cualitativo que se produce a través del análisis documental que ayuda a comprender y explicar los resultados de los aprendizajes de los estudiantes y probarlo. Asimismo, un análisis cuantitativo que se infiere de una encuesta estructurada realizada a los padres de familia y estudiantes que permitió confirmar los hechos sobre el trabajo de investigación.

Con este recojo y procesamiento de información se concluye que el modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa sí mejora la calidad de la enseñanza y los logros de aprendizaje de los estudiantes, lo cual permite demostrar la presente propuesta.

4.2 Generación de valor público en la política pública

El valor a nivel público se da cuando el Estado puede determinar a través de los indicadores sociales, estadísticas y experiencias las necesidades y aspiraciones que tiene la población, de manera que la respuesta sea un beneficio social y prioritario dentro del marco legal del plan de Gobierno, lo cual conlleva a determinar la correcta definición sobre los bienes o servicios que mejor respondan al interés público, para poder determinar la adecuada política pública que permita responder de manera eficaz y eficiente.

La estrategia pública es, simultáneamente, declarar la misión de la organización, establecer su legitimidad y señalar cómo se alcanzaron los objetivos; por ello Moore, en el

libro *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público* (1998), le llama triángulo estratégico. La estrategia debe ser valiosa, legítima y operativa y los directivos deben pensar de manera estratégica integrando tres perspectivas, lo que va en contra de los enfoques tradicionales de la administración pública, que entendían que el nivel político definía los objetivos y otorgaba los recursos y al directivo le correspondía simplemente tratar de alcanzar esos objetivos con los recursos disponibles.

En Tabla 2 se puede ver las tres dimensiones (sustantiva, política y operativa), las cuales figuran en la publicación del libro.

Tabla 2

Triangulo estratégico de Mark Moore (1998)

Dimensión	Concepto
Sustantiva	La estrategia debe ser valiosa, en términos sustantivos, la organización genera valor para todos los involucrados en conjunto del problema, a un coste bajo en términos monetarios y de autoridad.
Política	La estrategia debe ser legítima y políticamente sostenible, donde se incluyen a todos los actores que participan en la solución del problema, buscando la sostenibilidad de acción (autorizador) y económica, en el cual el directivo debe rendir cuentas en últimos términos.
Operativa	La estrategia debe ser operativa y administrativamente viable, donde las actividades se desarrollen a través de organizaciones existentes, vinculando a otras para lograr el objetivo, disponiendo de los recursos humanos, logísticos y presupuestales.

Nota. Elaboración propia sobre la base de Moore, *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*, 1998.

Dimensión sustantiva de la política pública

La educación a nivel nacional ha sido una constante preocupación para el Estado peruano, más aún cuando se presentan bajos rendimientos en los logros de aprendizaje de los estudiantes, siendo más evidente en estudiantes del ámbito rural en comparación con los del ámbito urbano (RM N°451-2014-MINEDU, 2014).

La precaria calidad educativa en el Perú hace que el sistema educativo tenga un mal enfoque, perjudicando a los estudiantes en su formación académica, socioemocional y en el desarrollo de procesos sociales, afectivos y cognitivos; problemas que luego se manifiestan en el incremento de la brecha del aprendizaje, en el aumento en la deserción escolar, en el atraso escolar, en los embarazos adolescentes e incluso impulsa a que los estudiantes desarrollen actividades laborales en reemplazo de las actividades académicas, descartando sus estudios y las oportunidades de cambiar sus proyecciones de vida.

Ante tan preocupante situación en el servicio educativo a nivel nacional, el Estado peruano desarrolla estrategias directas en favor del sistema educativo, mediante políticas públicas, buscando la permanencia y la culminación oportuna del estudiante dentro del sistema educativo, reduciendo los factores negativos y desarrollando mayores logros de aprendizaje y desarrollo social.

Una de las herramientas de medición son las pruebas del Programa Internacional para Evaluación de Estudiantes (PISA), pruebas que pretenden conocer en qué medida los estudiantes de quince años (edad del estudiante con formación psicológica y social a punto de terminar la formación básica) presentan capacidades de desarrollar conocimientos, habilidades y raciocinio en las áreas curriculares de Lectura, Matemática y Ciencia. El estudio de PISA está desarrollado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) desde el año 2000, con evaluaciones periódicas por cada tres años. Al ser

tomada esta prueba en el año 2012 dio como resultado que el Perú se encuentre en último lugar, evidenciando un grave problema en la educación a nivel nacional.

El Estado peruano en vías de mejorar la calidad educativa plantea, a través del Ministerio de Educación (MINEDU) y mediante la Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes (UMC, 2019), trabajar la medición, el diseño e implementación de las evaluaciones censales de logros de aprendizaje de los estudiantes de educación secundaria a nivel nacional. Estas evaluaciones censales (ECE) ya eran aplicadas anualmente desde el año 2007, pero solo al nivel primaria (segundo y cuarto grado). No obstante, debido al bajo resultado del Perú en la Prueba PISA, a partir del año 2015 las evaluaciones censales (ECE) se aplicaron también al segundo grado de nivel secundaria. Teniendo como finalidad medir los resultados de los aprendizajes de los estudiantes a nivel nacional y así las instancias correspondientes puedan encargarse de realizar estrategias de vinculación de programas y métodos educativos, siendo este un trabajo en conjunto con las instituciones educativas, la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), la Dirección Regional de Educación (DRE) y/o Gobiernos regionales, los estudiantes y padres de familia. Estas mediciones han permitido verificar los bajos niveles de aprendizaje y desarrollo escolar a nivel nacional, indicadores que alertan que el sistema de educación en el Perú debe ser atendido inmediatamente. Es por ello que, de acuerdo al artículo 12 de la Ley N° 28044 (2003), se establece asegurar la universalización de la educación básica en todo el país, como sustento del desarrollo humano, siendo la educación obligatoria para los estudiantes de los niveles de inicial, primaria y secundaria.

Apostando por una correcta gestión educativa descentralizada para un adecuado y equitativo servicio educativo de calidad, bajo la lógica de resultados que desencadenen mejoras en el aprendizaje de los estudiantes, el Ministerio de Educación (MINEDU), encargado de la creación de nuevos modelos de servicios educativos, integrando la política

pedagógica y curricular nacional, en estrecha coordinación con el Gobierno Regional (GORE) y/o Dirección Regional de Educación (DRE) y Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) tienen la responsabilidad de la articulación educativa para la formación de los estudiantes a lo largo de su desarrollo como personas. En ese orden de ideas, el MINEDU, a través de la Dirección de Educación Secundaria, desarrolla un análisis de las instituciones educativas públicas a nivel nacional. En este estudio se detecta una deficiente gestión educativa en la mayoría de instituciones, también se observa la falta de soporte en infraestructura, la falta de equipos de alta generación, el escaso compromiso de los docentes con el desarrollo integral del estudiante, la alta deserción escolar, el atraso escolar y la exclusión, dándose más casos en provincias (Guadalupe, León, Rodríguez y Vargas, 2017).

En ese sentido y como parte de la descentralización educativa y el análisis de la propuesta del sector educación sobre la implementación de nuevos modelos educativos en desarrollo de la calidad de la educación a nivel nacional, el MINEDU, a través de la Dirección de Educación Secundaria, crea el modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa en el año 2014 para que sea implementado de manera paulatina a partir del 2015 en las instituciones educativas públicas en el nivel secundaria.

Tal es así que, en la evaluación censal correspondiente al año 2018, se ha demostrado mejoras en los indicadores de desarrollo, de conocimiento y de habilidades en Matemática, Ciencia y Lectura. Es por ello que se realiza el análisis de la implementación del modelo de Jornada Escolar Completa a nivel del segundo grado de secundaria de la Institución Educativa Pública Martín de la Riva y Herrera del distrito de Lamas, provincia de Lamas, región San Martín; el cual permitirá observar el fortalecimiento de la política pública en educación a favor de reducir la brecha de aprendizaje de los estudiantes y mejorar la calidad del servicio de educación secundaria, ampliando las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes y poder ser replicados en los demás instituciones educativas de la región.

Encuesta de percepción del modelo Jornada Escolar Completa en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera. Para el presente trabajo de investigación se han realizado dos encuestas, a los padres de familia y a los estudiantes de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, con la finalidad de conocer las percepciones de ambos actores importantes de la comunidad educativa. Esta encuesta profundiza temas de áreas curriculares, gestión escolar, desempeño y metodología docente y espacios de aprendizaje.

Los objetivos de dichas encuestas fueron:

- Conocer la actitud frente a la instauración del aumento del horario escolar a través del modelo de servicio Jornada Escolar Completa.
- Sensibilizar las razones por el cual es importante tener un horario escolar extendido y los beneficios que conlleva al estudiante.
- Conocer los beneficios de contar con una infraestructura moderna con tecnología de punta y espacios de aprendizaje dentro de la institución educativa.
- Conocer las percepciones de los padres de familia y estudiantes sobre el personal de soporte pedagógico que brinda apoyo a la gestión educativa de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera.
- Conocer las percepciones de los padres de familia y estudiantes sobre la infraestructura y espacios de aprendizaje en donde interactúan diariamente los estudiantes de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera.

Para el caso de los estudiantes de la II. EE. Martín de la Riva y Herrera se tuvo como punto de partida la realidad de cómo perciben el servicio educativo, ya sea con elementos positivos o negativos, en torno a sus docentes, el personal de soporte, las áreas curriculares, la infraestructura, el equipamiento y/o mobiliario de su institución educativa.

Para el caso de los padres de familia de la II. EE. Martín de la Riva y Herrera, se basa en información sobre la situación actual en la que se encuentran sus

hijos, es decir, cómo perciben el desempeño escolar desde que el alumno ingresó a estudiar en el nivel secundaria, qué beneficios percibe el padre de familia y los resultados positivos o negativos que ha obtenido su hijo al estar estudiando en la institución educativa con el modelo de servicio Jornada Escolar Completa.

Adicionalmente a lo mencionado, tanto los padres de familia como los estudiantes comparten la expectativa de que al egresar el estudiante logre seguir estudios superiores (universitarios o técnicos) gracias a los beneficios que mejoran la calidad del servicio educativo que ofrece el modelo.

Por otro lado, se toma como puntos principales en las encuestas la calidad y la equidad del servicio educativo que ofrece el nivel de educación secundaria con Jornada Escolar Completa, desde una perspectiva cuantitativa como cualitativa.

Finalmente, lo que se busca con esta encuesta es verificar que el modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa está cumpliendo con mejorar la calidad educativa y está contribuyendo a la disminución del cierre de brechas dando como resultado la mejora de los logros de aprendizaje de los estudiantes. Si bien los datos obtenidos son referenciales, no obstante, son indicadores sumamente importantes para saber cómo es percibido por los padres de familia y estudiantes el modelo de servicio educativo JEC, siendo un aporte fundamental para la presente investigación. En el Anexo 1 se agrega el resultado completo de las encuestas que fueron realizadas a los padres de familia y estudiantes de la II. EE. Martín de la Riva y Herrera. Asimismo, es importante mencionar que se ha tomado consideraciones éticas fundamentales como la confidencialidad y el cuidado de los encuestados.

Análisis de la encuesta de percepción del modelo Jornada Escolar

Completa en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera.

En esta parte del proyecto de investigación se han realizado encuestas a los padres de familia y a los estudiantes, con la finalidad de evaluar sus percepciones, mismas que sustentarán si el diseño del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa va acorde con el logro de sus objetivos que la educación plantea, así como también verificar el impacto de este modelo implementado en la institución educativa en mejora de los logros de aprendizaje.

Para ello se ha realizado una encuesta de percepción y a partir de esta se analizan aspectos del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa implementado en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera.

Información general de la encuesta. La realización de estas encuestas es para tomar como referencia el impacto que tiene el modelo Jornada Escolar Completa en la UGEL Lamas, tomando como muestra de estudio la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, la misma que tiene implementado el modelo desde el año 2016. Esta encuesta permitirá obtener las percepciones y opiniones de los estudiantes y padres de familia.

La encuesta fue realizada en la segunda semana del mes de noviembre del año 2019. Los datos recopilados se indican en la Tabla 3:

Tabla 3

Datos generales para la encuesta

Lugar de la encuesta	Descripción de los encuestados	Género	Número de encuestados	Total
Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera	Estudiantes	Femenino	37	63
		Masculino	26	
	Padres de familia	Femenino	89	137
		Masculino	48	

Nota. Elaboración propia sobre la base de las encuestas realizadas a los estudiantes y padres de familia de la Institución Educativa Martín de la Riva Herrera, 2020.

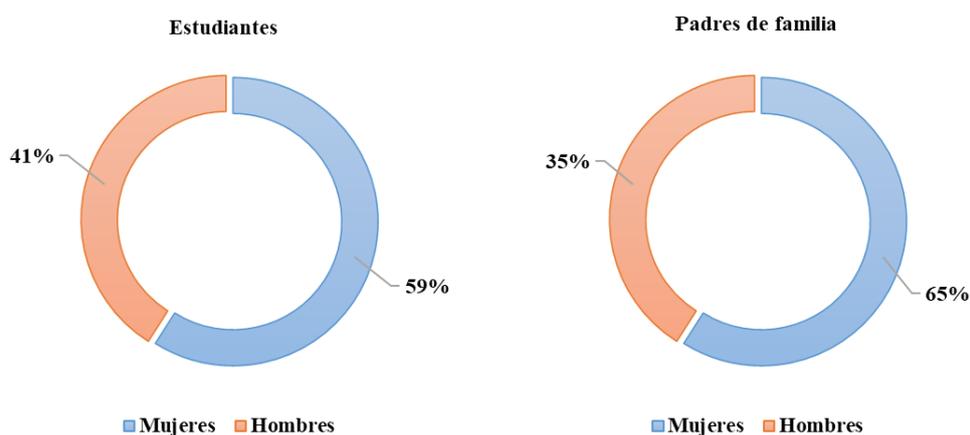


Figura 7. Descripción de los encuestados: padres de familia y estudiantes de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas, 2020.

Formulación de la encuesta, resultado y análisis del resultado – estudiantes y padres de familia. El objetivo de la encuesta fue recoger las percepciones y opiniones de los padres de familia y de los estudiantes, acerca de los logros, dificultades y desafíos del Modelo de Servicio Educativo Jornada Escolar Completa que afronta la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera en su implementación.

Del análisis de la encuesta se ha visto por conveniente estructurarla en tres partes, las mismas que comprenden los siguientes temas:

1. Percepción sobre la organización pedagógica, gestión y soporte de la institución educativa.
2. Percepción sobre actividades extracurriculares en la institución educativa.
3. Percepción sobre la implementación del Modelo de Servicio Educativo Jornada Escolar Completa

Para que la realización de este análisis sea más directo y conciso, se ha tomado por conveniente utilizar las respuestas más relevantes y que reflejan la percepción de los encuestados sobre el Modelo de Servicio Educativo Jornada Escolar Completa.

1. Percepción sobre la organización pedagógica, gestión y soporte de la institución educativa.

Dentro de este punto, la encuesta permite obtener un análisis detallado de cómo se encuentra la percepción de los estudiantes y padres de familia en función de cuatro fases:

- a) Percepción sobre desempeño escolar
- b) Percepción sobre el equipo pedagógico
- c) Percepción sobre las clases y los aprendizajes
- d) Percepción sobre los espacios educativos, equipamiento y tecnologías de información

A continuación, se realizará un análisis de la percepción que tienen los estudiantes sobre las cuatro fases.

- a) ***Percepción sobre desempeño escolar.*** La percepción de los estudiantes es diversa como se puede apreciar en el Figura 8. Percepción sobre desempeño

escolar. Figura 8 en función del desempeño del año 2018 y el Figura 9 acerca de la desaprobación de algún curso durante el año 2018.

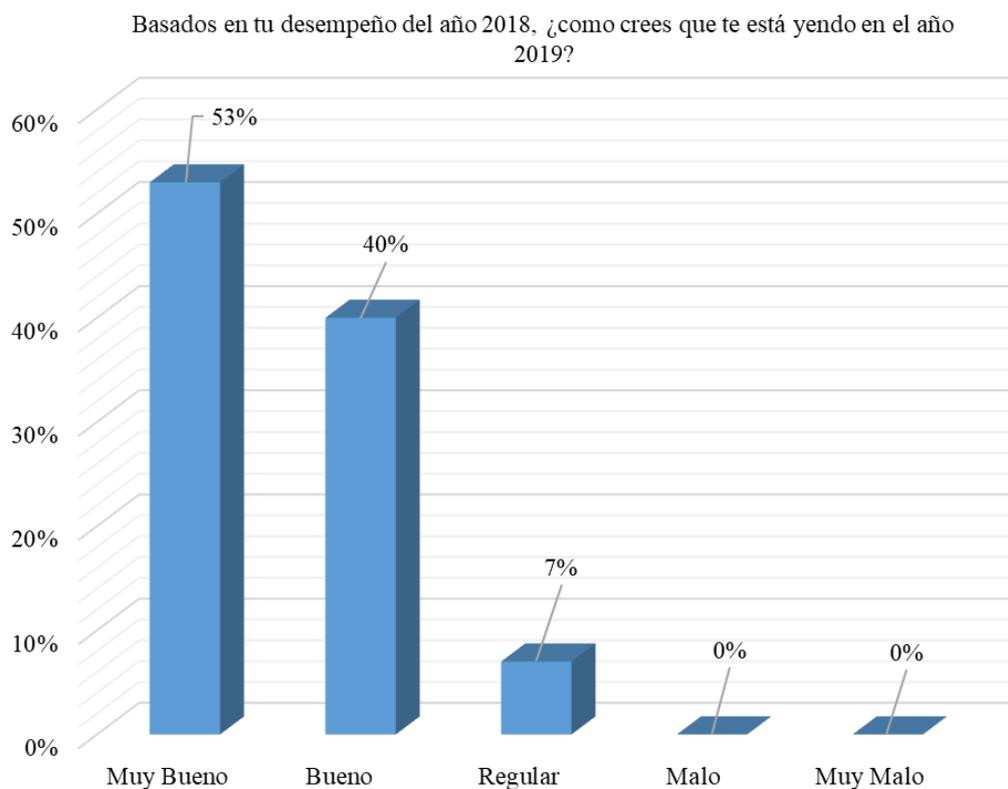


Figura 8. Percepción sobre desempeño escolar. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, 2020.

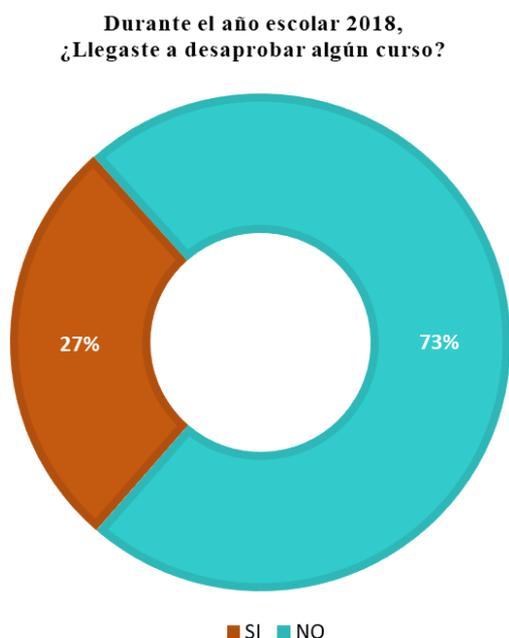


Figura 9. Percepción sobre la desaprobación escolar. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, 2020.

En la Figura 8 se observa que un porcentaje importante de estudiantes indicaron que se han desempeñado mejor al tener más horas de aprendizaje, acceso a las tecnologías de información en los laboratorios, mayor disciplina y sobre todo contar con el valioso acompañamiento de los docentes y tutores. Lo que conlleva a obtener como resultado una baja tasa de desaprobación de cursos en el año escolar, tal como se observa en la Figura 9.

b) ***Percepción sobre el equipo pedagógico.*** Como se puede observar, los estudiantes perciben que el director es quien gestiona todos los cambios en la institución educativa. En el caso de los docentes, los estudiantes perciben que estos están mejor preparados y que por esa razón el nivel académico estudiantil mejora, ya que están actualizados con nuevas herramientas que permite un mejor desarrollo de los aprendizajes. En el caso de los Coordinadores Pedagógicos y de Tutoría, los estudiantes perciben que existe un buen acompañamiento pedagógico y socioafectivo en conjunto con el psicólogo, ya que al realizarlo les genera un clima de confianza que incide positivamente en ellos, favoreciendo el logro de sus competencias en el año escolar. Los psicólogos son los mejor valorados por ellos, debido a que con este actor educativo pueden hablar abiertamente de temas que no pueden conversar con sus padres. Según lo mencionado por ellos, los psicólogos tocan temas como prevención de violencia escolar, embarazo precoz, deserción escolar, trabajo infantil, entre otros (Figura 10).

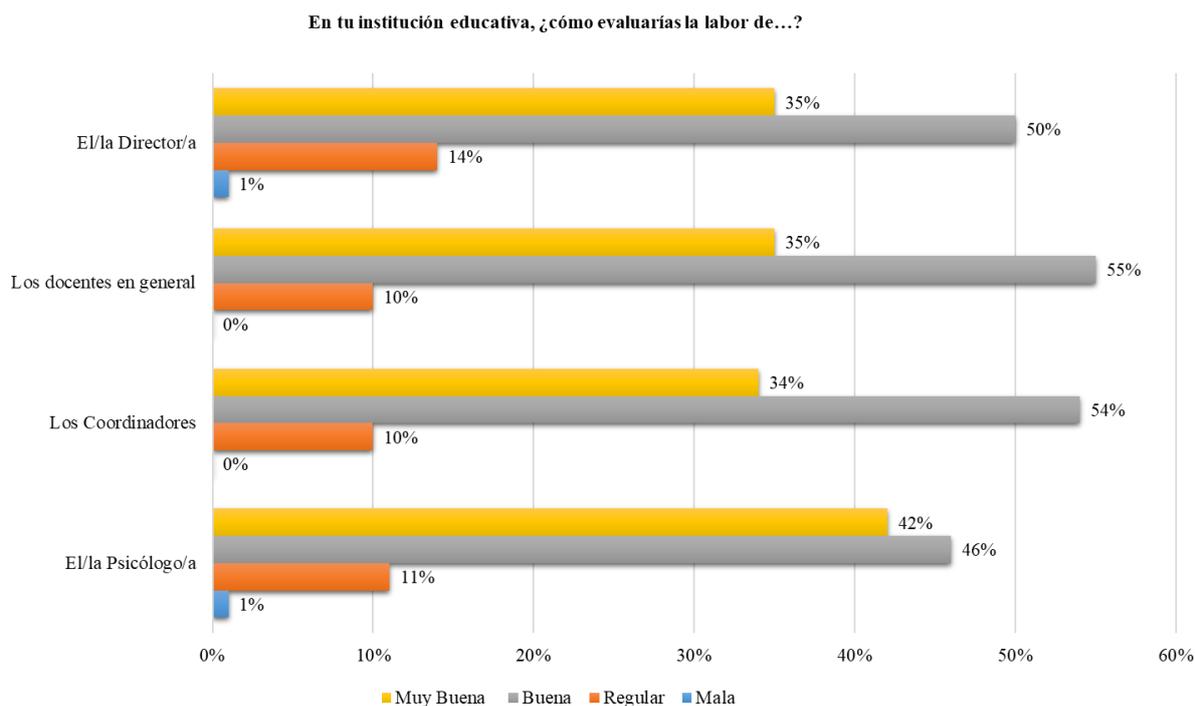


Figura 10. Percepción sobre el equipo pedagógico. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, 2020.

c) ***Percepción sobre las clases y los aprendizajes.*** Como se puede observar, los estudiantes tienen una evaluación positiva de las clases, de las asignaturas, ya que perciben un cambio positivo en la metodología de enseñanza. Los estudiantes también mencionan que los temas tecnológicos (alfabetización virtual), que desarrollan los docentes como actividades permanentes en la institución educativa, les permiten gestionar con mayor pertinencia las herramientas y recursos virtuales, con lo cual desarrollan mejor sus experiencias de aprendizajes y logran entender ejercicios complejos (ver Figura 11).

Pensando en tu institución educativa, ¿cómo evaluarías los siguientes aspectos...?

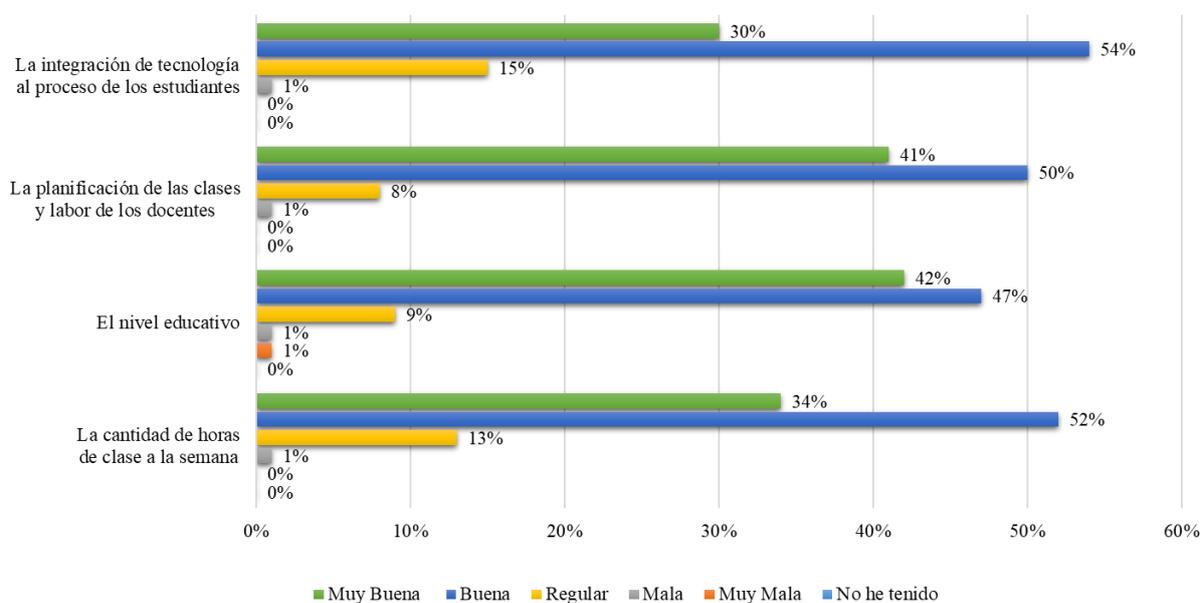


Figura 11. Percepción de los estudiantes sobre las clases y los aprendizajes. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, 2020.

d) **Percepción sobre los espacios educativos, equipamiento y tecnologías de información.** Como se observa en la Figura 12, los estudiantes perciben la construcción de infraestructura, espacios educativos y las tecnologías de información como algo muy positivo; ya que, al contar con laptops y computadoras, ecran, proyectores equipados en los laboratorios y el acceso a internet, genera que se desenvuelvan en entornos virtuales con mayor facilidad, haciendo que las tecnologías de información sean más fáciles de procesar en una clase. Esto hace que se sientan más motivados con la metodología de enseñanza, adquiriendo habilidades para gestionar recursos digitales y fortaleciendo su aprendizaje, dando como resultado que las calificaciones mejoren.

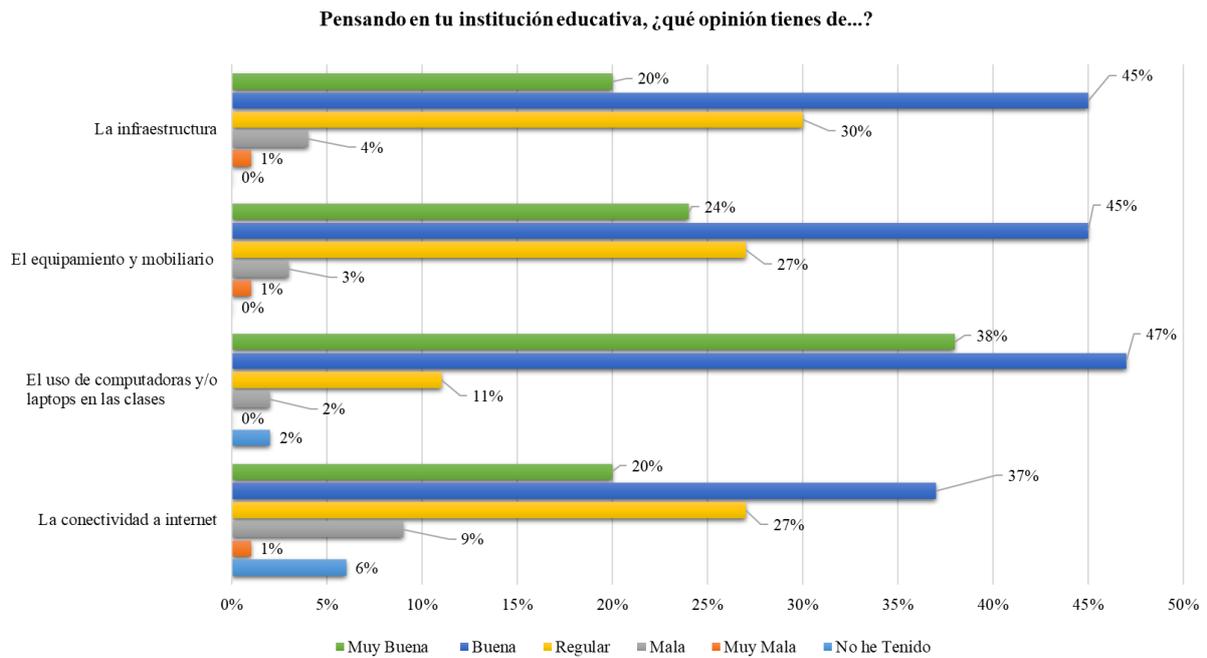


Figura 12. Percepción de los estudiantes sobre los espacios educativos, equipamiento y tecnologías de información. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, 2020.

Con respecto a la Figura 13, las aulas funcionales son percibidas como espacios de aula viva e itinerante que facilita y mejora el aprendizaje, propiciando la exploración e indagación. Permite a los estudiantes abrir sus mentes a problemas planteados por los docentes, fomentando el trabajo en equipo.

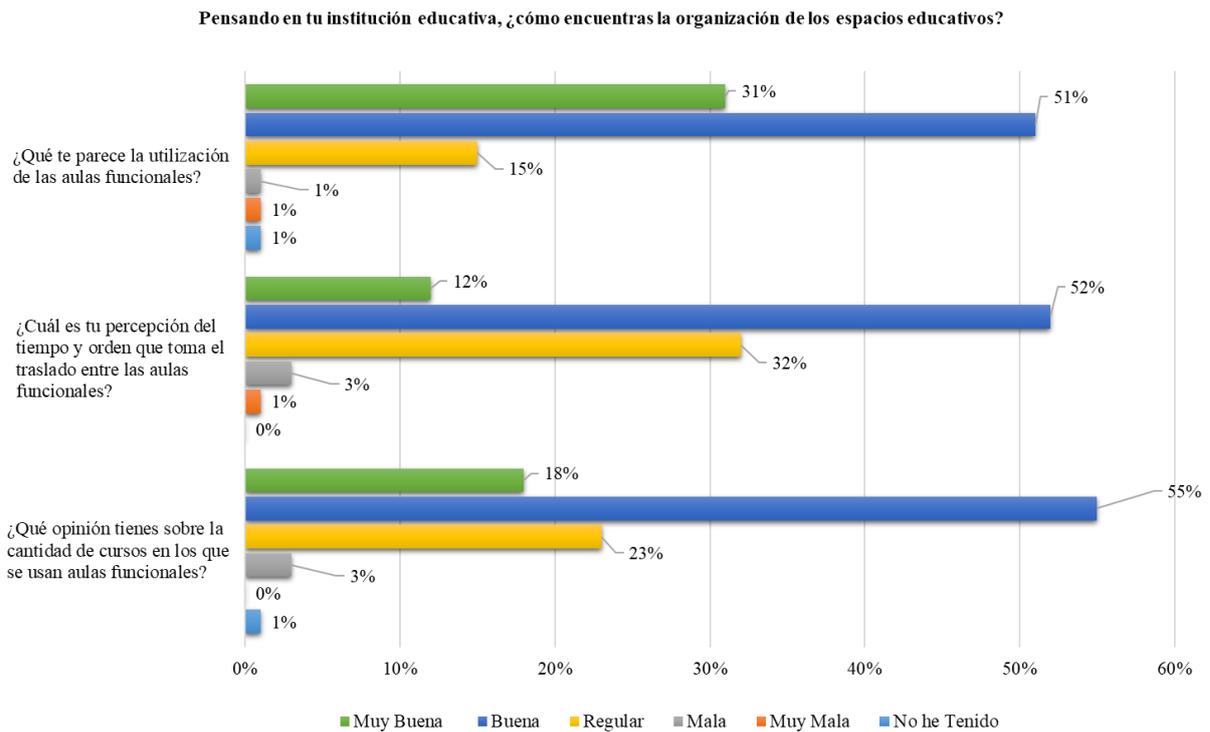


Figura 13. Percepción de los estudiantes sobre las aulas funcionales. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, 2020.

A continuación, se realizará un análisis de la percepción que tienen los padres de familia sobre las cuatro fases:

- a) **Percepción sobre desempeño escolar.** Como se aprecia en la Figura 14, los padres de familia tienen como percepción que, al extenderse el horario de las clases, sus hijos tienen menos tiempo de estar en las calles, lo cual es relevante para que puedan realizar sus labores escolares y mejorar su desempeño, resultado que se refleja en la mejora de sus notas académicas. Asimismo, resaltaron que el horario extendido, en conjunto con la vigilancia en la institución educativa, hace que sus hijos no se queden tantas horas sin supervisión.

¿Durante el año escolar 2018 su hijo desaprobó algún curso?

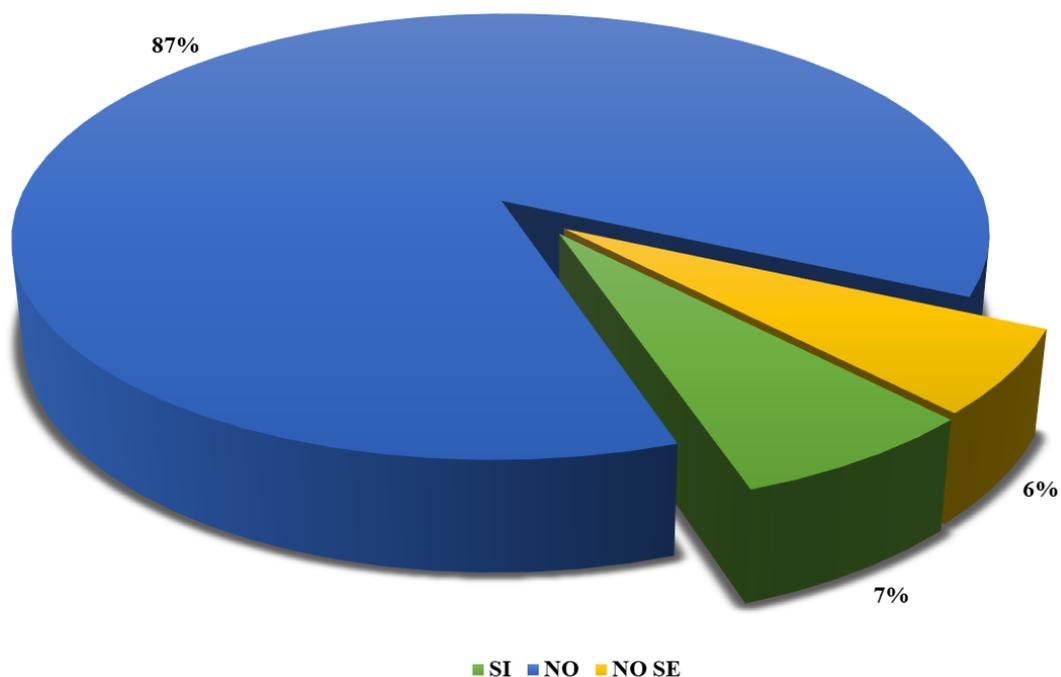


Figura 14. Percepción de los padres de familia sobre desaprobación escolar. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, 2020.

En la Figura 15 se observa que los padres de familia consideran que tener más horas en los cursos de Inglés y Educación para el Trabajo –que son los más valorados–, seguido de actividades y la integración de tecnologías de información, hacen que sus hijos posean más recursos y herramientas para mejorar su formación académica. Esto permitiría conseguir un trabajo a corto plazo o aumentar las posibilidades de ingresar a universidades o institutos técnicos.

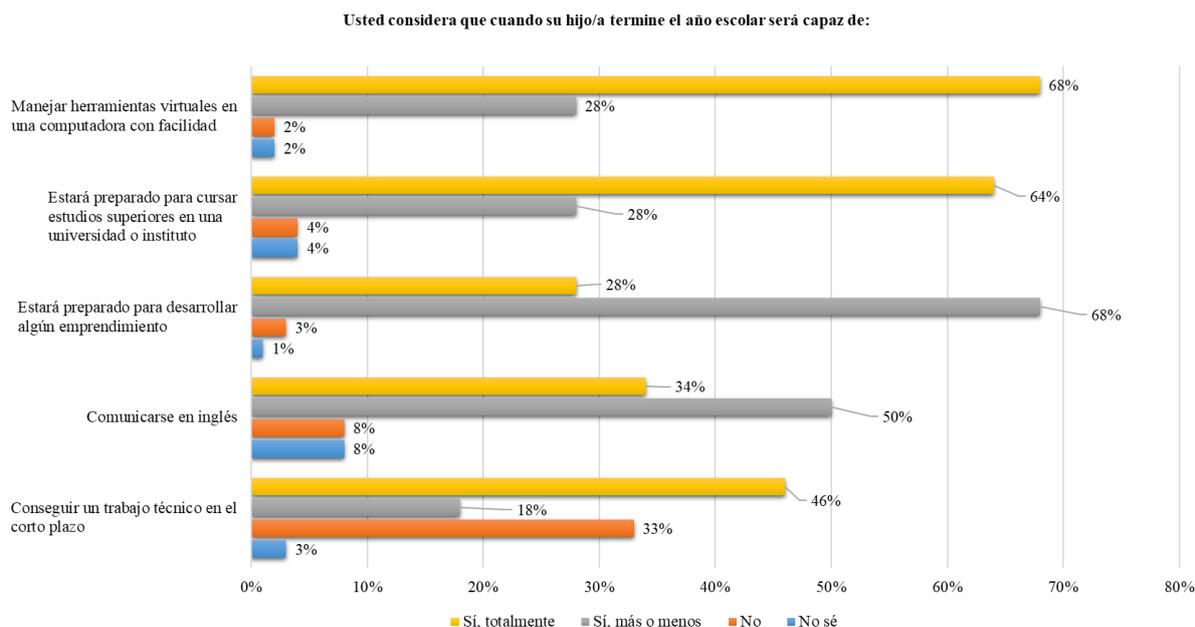


Figura 15. Percepción de los padres de familia del desempeño académico. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, 2020.

b) **Percepción sobre el equipo pedagógico.** Como se puede apreciar en la Figura 16, los padres de familia valoran el aumento del personal contratado porque facilitan la relación del padre con la institución educativa. Al tener docentes que se preocupan por su aprendizaje y se capacitan en sus áreas de estudio, mejoran la formación académica de sus hijos. Perciben también una mayor atención y preocupación por parte de la institución educativa hacia sus hijos, en cuanto a seguridad y bienestar. En lo que respecta al psicólogo, tienen una respuesta también muy positiva, pues gracias a los talleres o a las jornadas para padres realizadas mensualmente en las escuelas pueden involucrarse en las actividades de sus hijos. Adicionalmente, sobre este actor educativo, mencionan que es importante debido a que guía a sus hijos en temas relacionados con la prevención de violencia, vulneración de derechos, prevención de embarazo adolescente y, sobre todo, ayudan con las necesidades socioemocionales para el desarrollo integral de sus hijos a futuro.

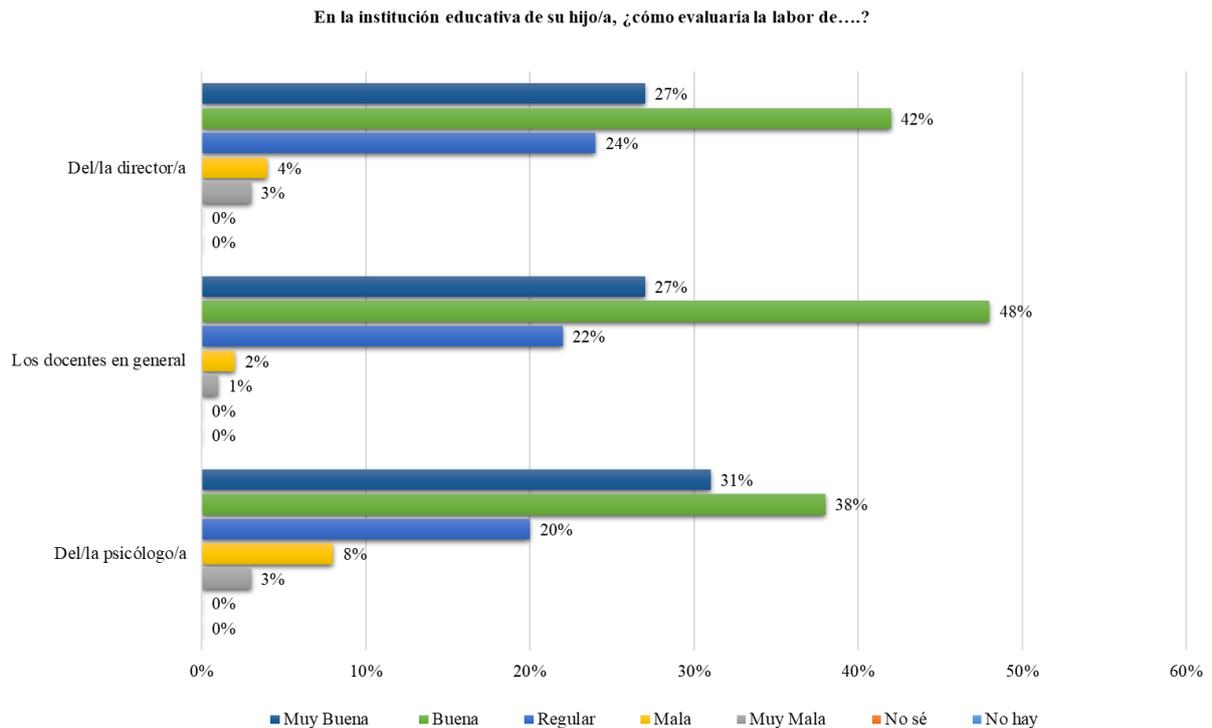


Figura 16. Percepción de los padres de familia sobre el equipo pedagógico. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, 2020.

c) **Percepción sobre las clases y los aprendizajes.** Según la Figura 17, los padres de familia mencionan que los docentes, al enseñar las sesiones de aprendizaje con herramientas tecnológicas, hacen que se transformen sus hijos en personas pensantes e investigadoras, conduciéndolos a ser más autocríticos y reflexivos. Asimismo, hacen que sus hijos analicen sus tareas y lo lleven no solo a la parte académica sino también las compartan en sus hogares, lo cual lleva a concluir que todo este trabajo no podría ser posible sin el liderazgo del equipo pedagógico (directores y coordinadores pedagógicos y de tutoría), quienes se preocupan a través del trabajo colegiado en brindar buenas prácticas a sus docentes en bien de la institución educativa.

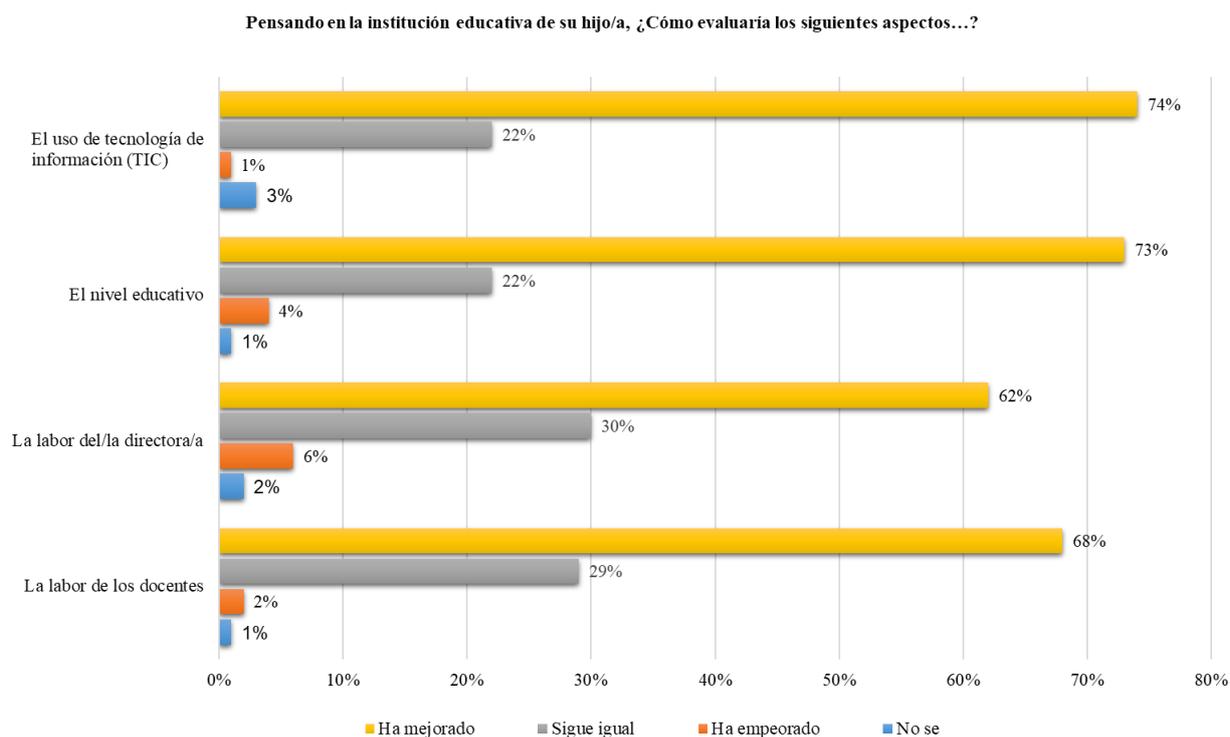


Figura 17. Percepción de los padres de familia sobre las clases y aprendizajes. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, 2020.

d) ***Percepción sobre la infraestructura, equipamiento y las tecnologías***

de información. De acuerdo con la Figura 18, los padres de familia han mencionado que a más horas de clases existe una mejor atención de las necesidades e intereses de orientación académica. Asimismo, han evaluado de manera positiva la infraestructura, el equipamiento y las tecnologías de información con la que cuenta la institución educativa, haciéndola más competitiva y moderna frente a otras instituciones educativas del distrito, lo cual da como resultado que existan mayores beneficios para la población estudiantil a través del modelo. El contar con estos beneficios hace que la institución educativa mejore el nivel educativo, con más horas de aprendizaje para desarrollar las competencias y teniendo más acceso a la tecnología, algo que en sus hogares es limitado.

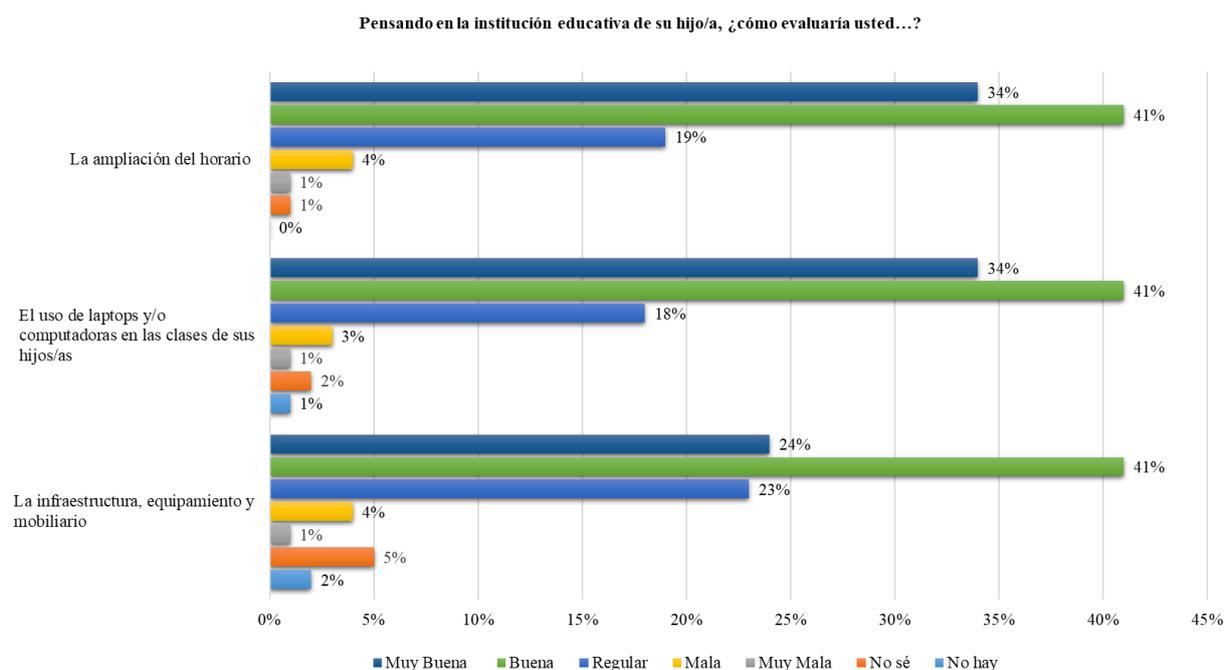


Figura 18. Percepción de los padres de familia sobre la infraestructura, equipamiento y las tecnologías de información. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, 2020.

2. Percepción sobre actividades extracurriculares en la institución educativa.

En función a la percepción de actividades extracurriculares en la institución educativa, los padres de familia respondieron de forma positiva y coincidieron que lo más importante es que al ser una jornada extendida de clases perciben oportunidades de mejora en el aprovechamiento de los aprendizajes de sus hijos, teniendo como conclusión que no quisieran regresar al modelo anterior, es decir, al de jornada escolar regular, ya que nos les generaría todo lo que han logrado a la fecha con sus hijos. Según se aprecia en la Figura 19, el 37% respondió que la principal actividad extracurricular que los estudiantes han dejado de realizar, gracias a la ampliación horaria, son las labores de ayuda dentro del hogar.

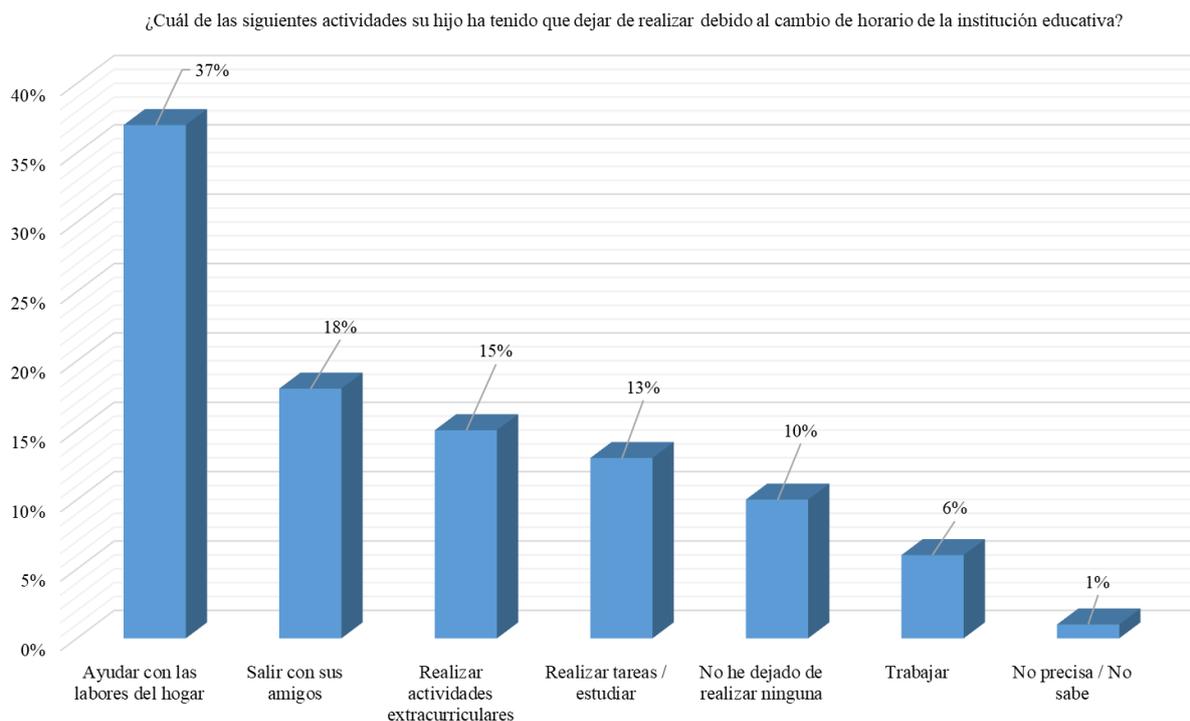


Figura 19. Percepción sobre actividades extracurriculares. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, 2020.

Según la Figura 20, en función a la percepción de actividades extracurriculares en la institución educativa, los estudiantes con respecto a esta pregunta respondieron que sus padres están siendo mucho más activos en su participación con un 49%. Esto debido a que gracias a las escuelas para padres que realizan los coordinadores de tutoría, en conjunto con el psicólogo dentro de la institución educativa, los orientan a involucrarse más en el desarrollo de sus aprendizajes y las necesidades emotivas de ellos, dando una mayor atención y orientación en sus labores educativas.

¿Qué tan activa diría que es la participación de tu padre/madre en la institución educativa en este año 2019?

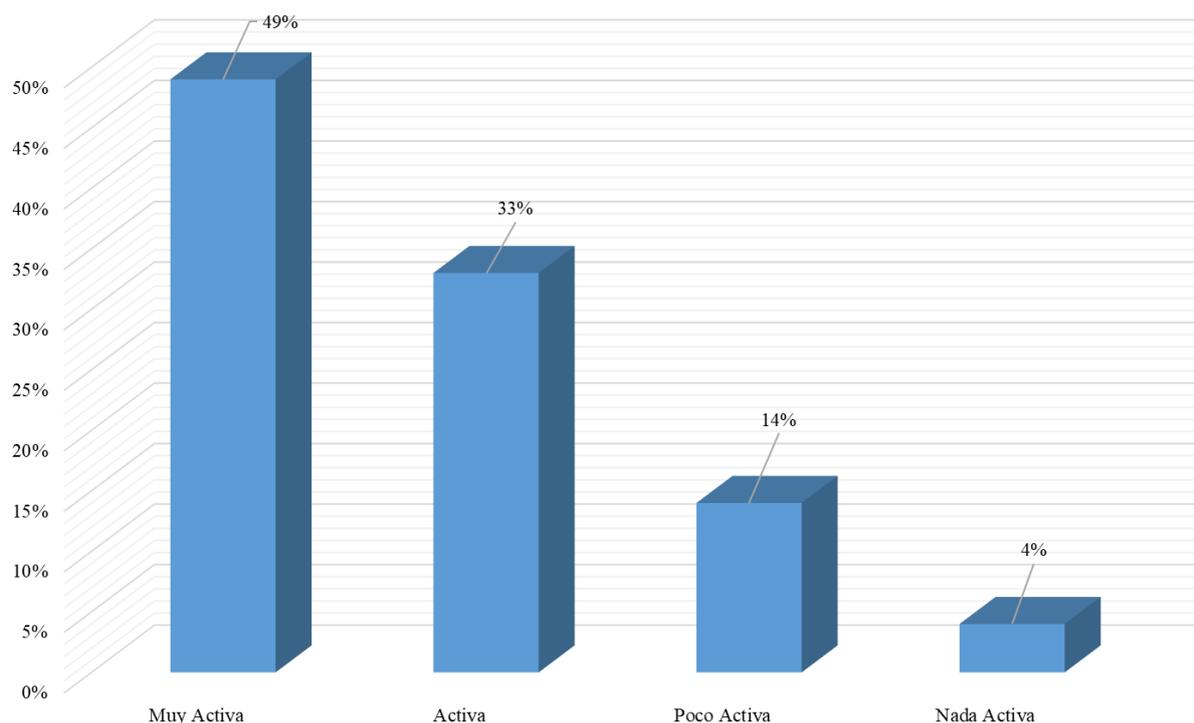


Figura 20. Percepción sobre la participación de los padres en el desarrollo de sus aprendizajes. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, 2020.

3. Percepción sobre la implementación del Modelo de Servicio Educativo

Jornada Escolar Completa.

Según la Figura 21, otro aspecto positivo en que coinciden los padres de familia y los estudiantes, con un 39% y 35% respectivamente, es que la institución educativa tenga una jornada extendida. Si bien es cierto los adolescentes pasan mucho más tiempo en la institución educativa, lo ven como parte de reforzar la mejora de los aprendizajes, lo cual los llevará a estar mejor preparados en la parte académica y alcanzar ser ciudadanos de bien en el futuro. El segundo punto más importante que caracteriza la Jornada Escolar Completa, según los padres de familia y estudiantes con un 23% para ambos casos, es que se cuenta con una moderna infraestructura, lo que permite llevar sus cursos de manera correcta y ordenada. Adicionalmente, se puede observar

que los padres de familia (20%) y los estudiantes (19%) indican que el modelo prioriza al estudiante; por ejemplo, uno de los actores bien llevados es el psicólogo, ya que apoya en la salud emocional de los estudiantes, así como también brinda herramientas a los padres a través de las escuelas para padres, lo cual concluye en una mayor participación por parte de ellos en la vida estudiantil, haciendo que exista un mejor clima educativo y emocional dentro y fuera de la institución educativa.

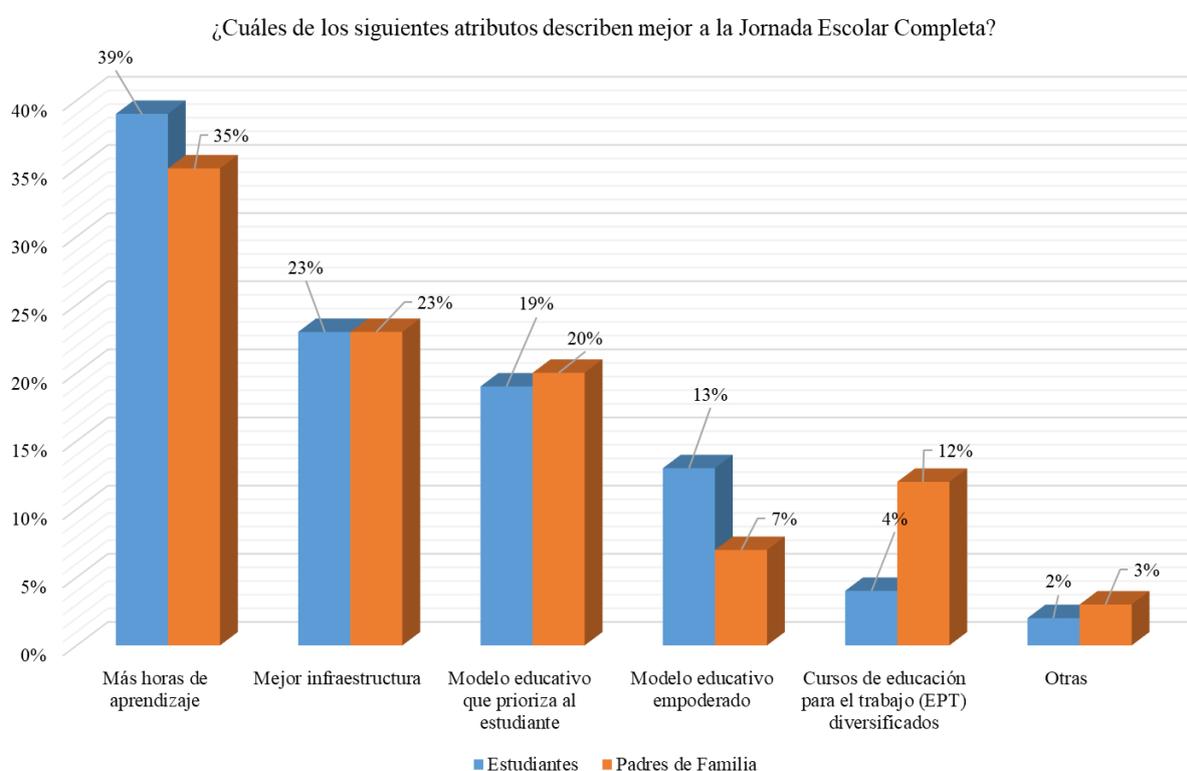


Figura 21. Percepción sobre los atributos de la Jornada Escolar Completa. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, 2020.

Como se puede observar en la Figura 22, los padres de familia y los estudiantes aprueban la Jornada Escolar Completa en un 75% y 78%, respectivamente. Al tener este significativo porcentaje, ambos coinciden en un balance positivo que evidencia que es un sistema de servicio idóneo en comparación con la jornada escolar regular.

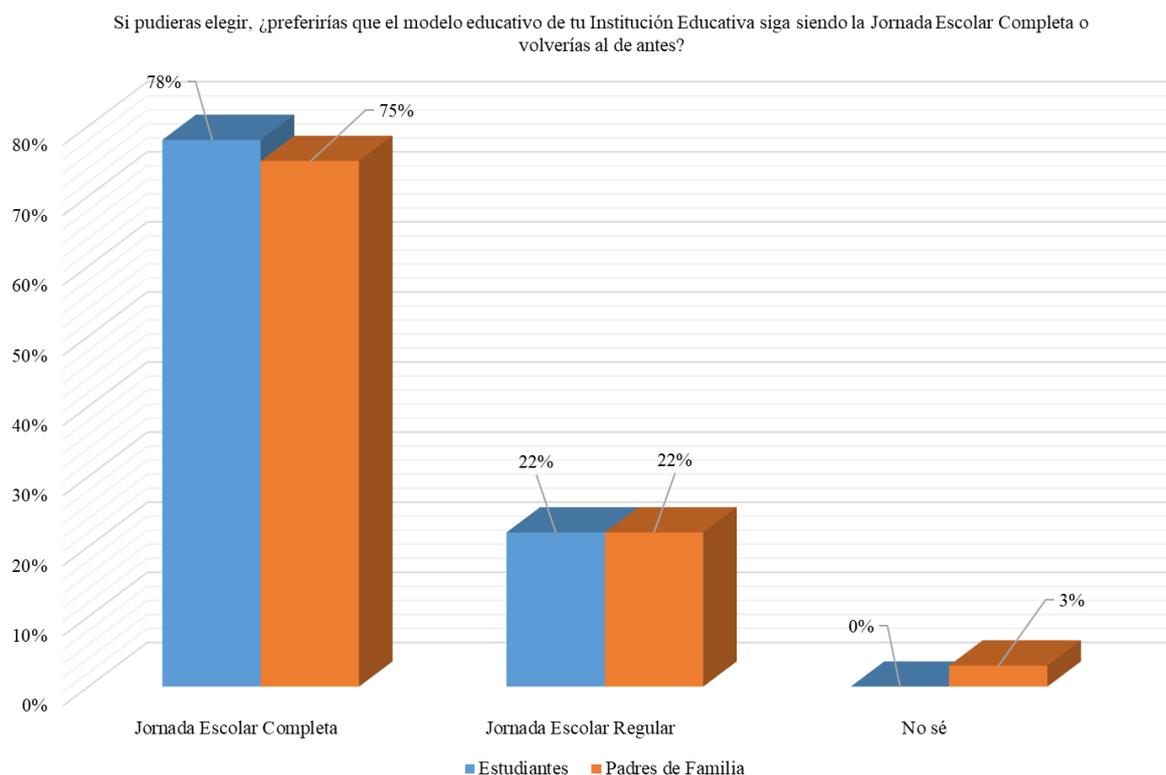


Figura 22. Percepción sobre las preferencias del Modelo Jornada Escolar Completa y la Jornada Escolar Regular. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, 2020.

Según la Figura 23, lo que más resalta es que tanto los padres de familia como los estudiantes, quienes son los usuarios finales de este servicio, perciben la implementación de la Jornada Escolar Completa entre muy buena y buena, con porcentajes que fluctúan entre el 35% al 45% aproximadamente. Asimismo, perciben que es una intervención bien aceptada por parte de los docentes, personal contratado y el director, debido al gran compromiso que le brindan a la institución educativa a través de la organización de esta. Finalmente, es fundamental fortalecer el modelo de servicio como un trabajo en conjunto de la comunidad educativa para que sigan manteniéndose en el tiempo y continúe mejorando los aprendizajes.

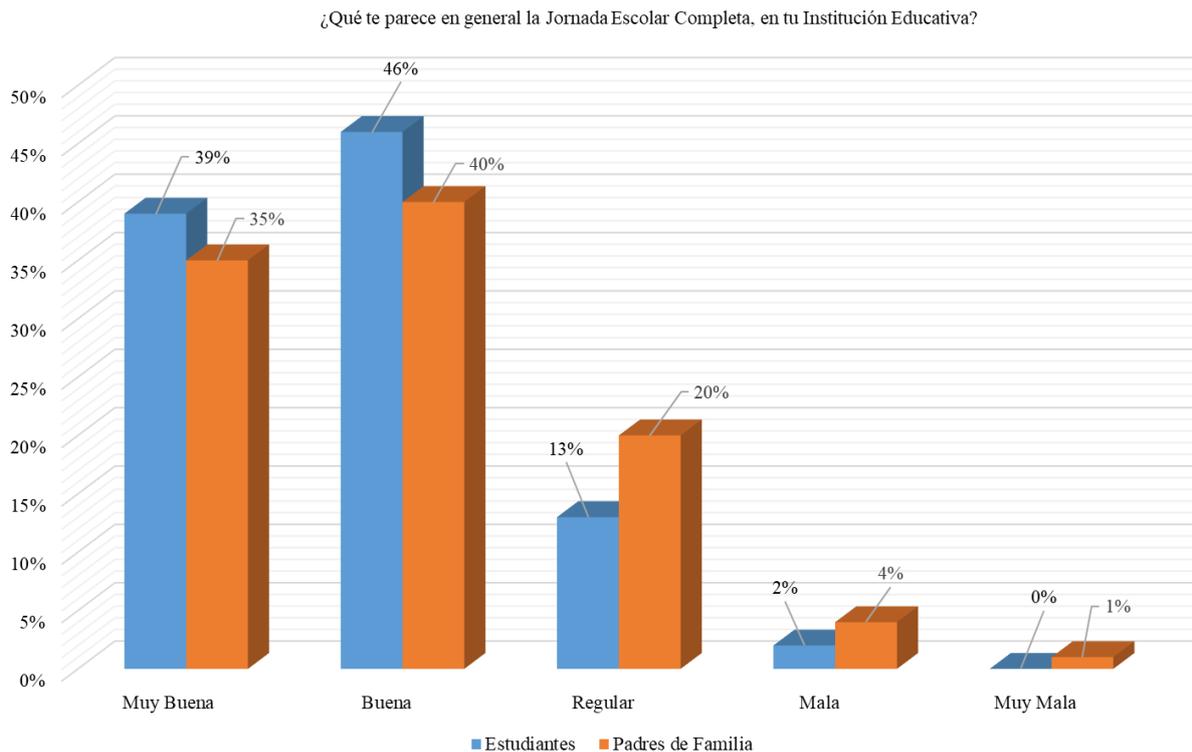


Figura 23. Percepción cualitativa del Modelo Jornada escolar Completa. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, 2020.

Dimensión operativa de la política pública

Para la implementación del modelo de Jornada Escolar Completa, a nivel nacional en las instituciones educativas públicas focalizadas del nivel de educación secundaria, se cuenta con los recursos para la identificación, generación y despliegues de las capacidades operativas que son necesarias por parte de las instancias públicas a nivel nacional. En esta primera parte se identificará los recursos humanos, logísticos y financieros, según se detallan:

Recursos humanos.

Profesionales y directivos del Ministerio de Educación- MINEDU. En el marco de la Ley General de Educación se establece

los lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Peruano, las atribuciones y obligaciones del Estado y los derechos y responsabilidades de las personas y la sociedad en su función educadora. Rige todas las actividades educativas

realizadas dentro del territorio nacional, desarrolladas por personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras. (Ley N° 28044, 2003, art. 1)

En el artículo «Principios de la educación» se manifiesta que

la educación peruana tiene a la persona como centro y agente fundamental del proceso educativo. Se sustenta [entre otros] en los siguientes principios:

- La equidad, que garantiza a todos iguales oportunidades de acceso, permanencia y trato en un sistema educativo de calidad.
- La calidad, que asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente. (Ley N° 28044, 2003, art. 8)

Asimismo, el artículo 13– señala que la calidad de la educación “es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida” (Ley N° 28044, 2003, art. 13).

Es por ello, que se presenta la relación de actores principales directamente relacionados en la implementación del modelo de Jornada Escolar Completa para las instituciones educativas públicas de secundaria a nivel nacional.

- *Secretaría General – SG.* Responsable administrativo que actúa como nexo entre la Alta Dirección, los órganos de asesoramiento y el apoyo administrativo en todo el proceso de la implementación y análisis del

modelo de Jornada Escolar Completa (DS N° 001-2015-MINEDU, 2015a).

- *Personal del Viceministerio de Gestión Pedagógica – VMGP.* Responsable de emitir y aprobar los documentos normativos del Ministerio de Educación en el proceso de creación del modelo de Jornada Escolar Completa y las normas técnicas de implementación (DS N° 001-2015-MINEDU, 2015a).
- *Dirección General de Educación Básica Regular – DIGEBR.* Responsable de sustentar la necesidad de aprobar el modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa ante el Viceministerio de Gestión Pedagógica (DS N° 001-2015-MINEDU, 2015a).
- *Dirección de Educación Secundaria – DES.* Responsable de formular e implementar articuladamente la propuesta pedagógica del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa, así como de difundir y disponer la implementación del JEC en 2001 instituciones educativas a nivel nacional (DS N° 001-2015-MINEDU, 2015a).
- *Coordinación de Modelos de Servicios Educativos – CMSE.* Responsable de mejorar la calidad del servicio educativo de educación secundaria en el marco de la implementación del modelo de servicio Jornada Escolar Completa con el apoyo de la DRE y UGEL de las regiones del país, en 2001 II. EE. Brindan los insumos, orientaciones y pautas para realizar las campañas en medios.
- *Dirección de Gestión de Recursos Educativos – DIGERE.* Responsable de la ejecución de proyectos de inversión pública, de recursos educativos-pedagógicos para el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes de las

instituciones educativas. Estos proyectos de inversión tienen el objetivo de ofrecer mejores oportunidades para el aprendizaje con TIC en la población escolar de las II. EE. de nivel educativo secundaria con JEC (DS N° 001-2015-MINEDU, 2015a).

El Proyecto de Inversión N° 379012 que llevan a cabo está compuesto de cuatro componentes:

- *Componente 1.* Equipos tecnológicos y servicios necesarios para la implementación del modelo.
- *Componente 2.* Aulas funcionales con TIC, con adecuada conectividad, es decir, funcionamiento de red de datos, sistema de protección eléctrica, sistemas de fotovoltaicos.
- *Componente 3.* Docentes que apliquen de manera efectiva los recursos TIC y servicios tecnológicos para el proceso de enseñanza-aprendizaje según el área curricular a cargo.
- *Componente 4.* Implementación de recursos TIC en la planificación y gestión escolar para desarrollar en directores, subdirectores coordinadores pedagógicos y de tutoría, y coordinador CIST competencias TIC para mejorar los procesos pedagógicos.

Profesionales del Programa Nacional de Infraestructura Educativa – PRONIED. Responsables de ejecutar y supervisar actividades y proyectos de inversión pública sobre infraestructura y equipamiento de todos los niveles y modalidades de Educación Básica. De acuerdo con ello, atiende a las instituciones educativas focalizadas con el modelo Jornada Escolar Completa a nivel nacional, acorde con los cronogramas de atención vigentes (DS N° 001-2015-MINEDU, 2015a; RM N° 341-2017-MINEDU, 2017d).

Profesionales y Directivos del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF.

Responsables de brindar el presupuesto al sector educación, previo sustento público de las necesidades de elevar el nivel de la calidad en la educación por parte del Ministerio de Educación (DS N° 256-2019-EF, 2019).

Profesionales y Directivos del Ministerio de Inclusión Social – MIDIS.

Responsables de brindar los alimentos saludables (desayuno y almuerzo) mediante el Programa Nacional de Alimentación Qali Warma, que de acuerdo con los quintiles de pobreza serán progresivamente atendidos (DS N° 006-2017-MIDIS, 2017).

Para el año 2019 se llegó a cubrir el quintil I y II, para el año 2020 se tiene programado cubrir el quintil III, IV y V de forma progresiva.

Directivos del Gobierno Regional de San Martín. Tienen competencias compartidas con el Ministerio de Educación en gestión de servicios educativos en los tres niveles educativos.

En su rol promotor de desarrollo de la región, consideran limitaciones y fortalezas en el ámbito territorial y dentro del marco de las competencias asumidas en el proceso de descentralización de las instancias de gestión. Los directivos de Gobiernos regionales, a través de las Dirección Regional de San Martín y conforme a sus responsabilidades, son quienes asumen la implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa en las instituciones educativas de la región (OR N°021-2017-GRSM/CR, 2017; RM N° 353-2018-MINEDU, 2018a).

Directivos de la Dirección Regional de Educación San Martín – DRESM. Es el órgano responsable de conducir las políticas del sector de educación en el ámbito regional.

Son los encargados de la supervisión y monitoreo de la implementación del modelo Jornada Escolar Completa, para lograr su implementación y sostenibilidad, según disposiciones normativas del Ministerio de Educación, las mismas que son actividades adicionales a sus funciones.

Brindan apoyo y acompañamiento pedagógico a los docentes de las instituciones educativas implementadas con el modelo JEC.

Supervisan y realizan el seguimiento a las Unidades de Gestión Educativa Local de la región San Martín para que realicen la correcta implementación del modelo Jornada Escolar Completa (OR N°021-2017-GRSM/CR, 2017; RM N° 353-2018-MINEDU, 2018a).

Directivos y especialistas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lamas

– ***UGEL LAMAS***. Es una instancia de gestión desconcentrada que proporciona el soporte técnico y pedagógico a las instituciones y programas educativos de su ámbito.

Responsables de la implementación y sostenibilidad del modelo JEC en las II. EE. JEC, en adición a sus funciones.

Aprueban el presupuesto analítico de personal y el cuadro de horas.

Brindan asistencia técnica y orientaciones de sus funciones al personal CAS JEC.

Realizan el seguimiento, monitoreo y evaluación del proceso de implementación en las instituciones educativas con Jornada Escolar Completa, teniendo como base el cumplimiento de horas establecidas y tomando acciones correctivas en caso no sean cumplidas (OR N°021-2017-GRSM/CR, 2017; RM N° 353-2018-MINEDU, 2018a).

Directivos y docentes de la II. EE. JEC – Martín de la Riva y Herrera. Son los beneficiarios del modelo Jornada Escolar Completa y responsables del desarrollo educativo de los estudiantes (RM N° 353-2018-MINEDU, 2018a).

Recursos logísticos.

- i. Desarrollo de la plataforma virtual Jornada Escolar Completa (JEC), en la cual se encuentra las orientaciones, normativas, sesiones de aprendizaje, unidades de aprendizaje, entre otros.
- ii. Materiales de difusión, campañas de medios en redes sociales con réplica en las regiones.
- iii. Desarrollo del portal PerúEduca, en donde el equipo directivo y los docentes se pueden capacitar en temas relacionados a educación, con la finalidad de empoderarlos para que lo aprendido sea replicado en los estudiantes y mejore la calidad educativa.
- iv. Infraestructura, equipos y mobiliarios en cada institución educativa.
- v. Talleres de capacitación en regiones con la finalidad de brindar asistencia técnica sobre la implementación del modelo Jornada Escolar Completa y la sostenibilidad en el tiempo.
- vi. Desarrollo del campus virtual que permita visualizar diferentes datos como:
 - ✓ Visitas en campo
 - ✓ Monitoreo y seguimiento a la implementación del modelo
 - ✓ Cantidad de capacitación e inducciones a los especialistas y personal de las instancias de gestión descentralizadas.
 - ✓ Formulario de encuestas al equipo directivo sobre la sostenibilidad del modelo Jornada Escolar Completa.

- ✓ Trabajo de gabinete
- ✓ Entrega de Qali Warma en las instituciones educativas focalizadas con el programa
- ✓ Entrega de infraestructura y mobiliario y conectividad y personal contratado en la institución educativa.

Todo este trabajo es realizado por los especialistas regionales en las instituciones educativas de sus regiones. Esto permite verificar el estado situacional del modelo en el territorio que da como resultado una respuesta en tiempo real para la toma de decisiones.

Recursos financieros.

El desarrollo de esta política pública educativa viene acompañado de recursos financieros como base para lograr la finalidad establecida por el Estado peruano, es por ello que se presenta el presupuesto asignado a la implementación del modelo de Jornada Escolar Completa JEC, financiada con cargo al presupuesto institucional durante el periodo fiscal que involucra al Ministerio de Educación, al Gobierno Regional, la Dirección Regional de Educación y la Unidad Educativa Local y la institución educativa.

Dentro del análisis presupuestal para la implementación del modelo de Jornada Escolar Completa, se puede observar cómo el Estado, desde el año 2015 hasta el año 2019, protege y fomenta el desarrollo de acciones para mejorar el servicio educativo mediante el incremento presupuestal.

Como se muestra en la Figura 24, la asignación del presupuesto del Pliego 010 Ministerio de Educación tiene el objetivo de una cobertura presupuestal para los programas, actividades y proyectos de educación, con la finalidad de disminuir la brecha existente en la calidad de la enseñanza y los logros de

aprendizajes. Por ello, se observa que el presupuesto mantiene un incremento constante desde el momento de iniciada la implementación de la Jornada Escolar Completa a nivel nacional, durante los años 2015, 2016 y 2017. Para los años 2018 y 2019, se aprecia una estandarización presupuestal que permite mantener la operatividad del modelo de Jornada Escolar Completa y continuar con los logros en la calidad educativa propuesta.

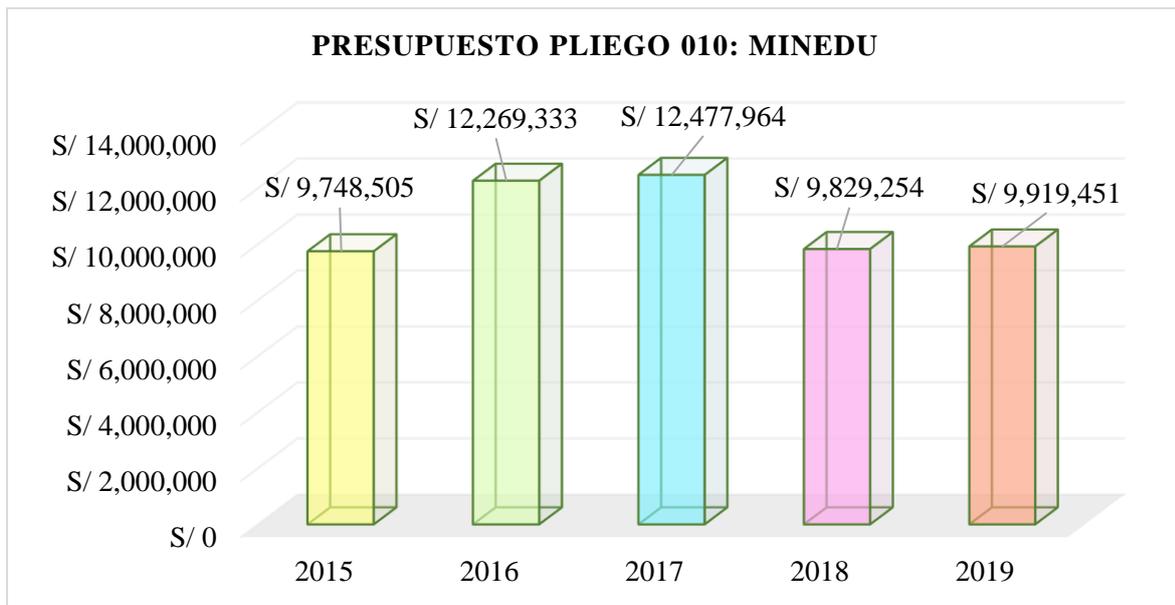


Figura 24. Presupuesto del Pliego N° 010. Elaboración propia basado en *Reporte Presupuestal MEF* (Consulta amigable), Ministerio de Educación del Perú, 2020, recuperado de <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

La línea presupuestal del Pliego 010 Ministerio de Educación asigna el mayor presupuesto a los programas que orientan y sostienen el desarrollo de la calidad educativa; y para impulsar la implementación del modelo Jornada Escolar Completa se cuenta con el Programa Presupuestal 0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular.

Como se observa en la Figura 25, los porcentajes que se presentan desde el año 2015 hasta el 2019 se encuentran dentro de la Unidad Ejecutora 026: Programa Educación Básica para Todos. El Programa Presupuestal 0090 es quien mantiene un mayor porcentaje de asignación presupuestal para el

sostenimiento del desarrollo de la calidad educativa. Es así como, en el año fiscal 2015, el presupuesto asignado para el Programa Presupuestal 0090 representó el 96.80% del asignado para desarrollo en actividades que buscan la mejora de la calidad educativa; del mismo modo, para el año fiscal 2016 representó el 96.49% del presupuesto asignado; para el año fiscal 2017, el 96.91%; para el año fiscal 2018, el 90.15%, y para el año fiscal 2019, el 96.71%.

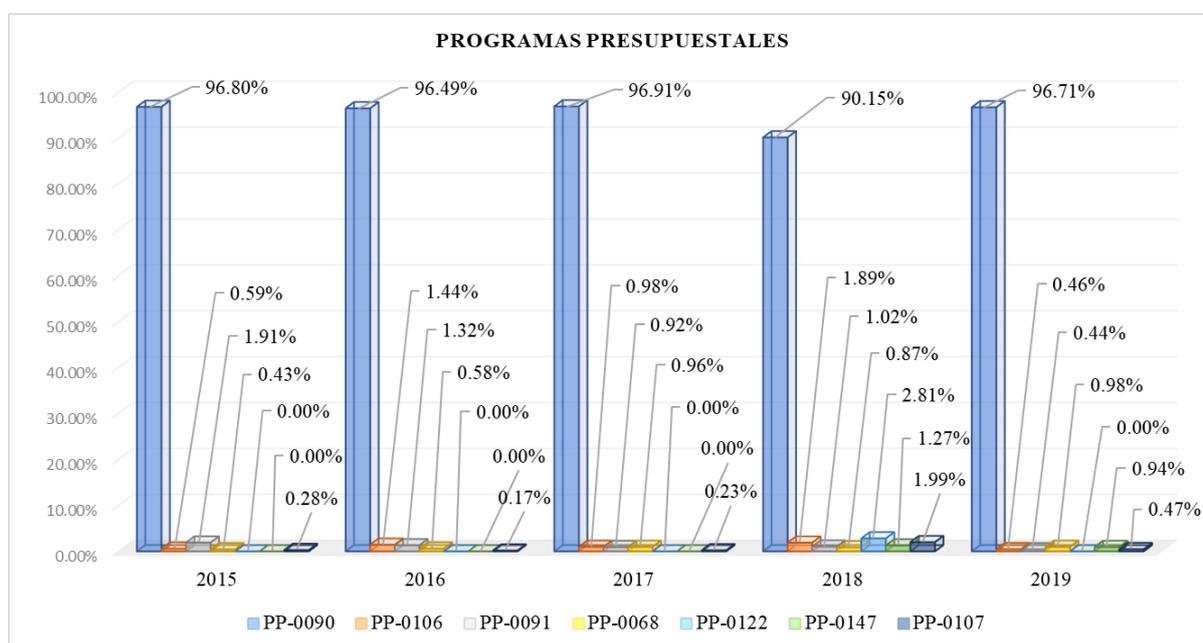


Figura 25. Programa Presupuestal de la UE 0026-81. Elaboración propia basado en *Reporte Presupuestal MEF* (Consulta amigable), Ministerio de Educación del Perú, 2020, recuperado de <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

En la Unidad Ejecutora 026: Programa Educación Básica para Todos se asigna un mayor presupuesto para desarrollar la calidad educativa, esto brinda la posibilidad que dentro del Programa Presupuestal 0090 Logros de Aprendizaje de Estudiantes de la Educación Básica Regular se pueda tener las correctas herramientas y actividades destinadas a implementar, supervisar y monitorear el modelo Jornada Escolar Completa a nivel nacional.

El modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa, como intervención pedagógica, depende directamente de la Dirección de Educación Secundaria, que a su vez forma parte de la Dirección General de Educación Básica Regular que, como órgano de línea del Ministerio de Educación, es responsable de proponer políticas y de dirigir la implementación de acciones para la mejora educativa.

La Dirección de Educación Secundaria, a través de la Coordinación de Modelos de Servicios Educativos, es la responsable de asegurar el éxito del modelo mediante la generación de compromisos y asistencia técnica a las autoridades pertinentes, teniendo como finalidad ser el brazo ejecutor de las acciones planificadas para la implementación del modelo de Jornada Escolar Completa a nivel nacional. Como se observa en la Figura 26, se presenta la relación del personal que asegura la implementación del modelo JEC, según sus funciones competentes.

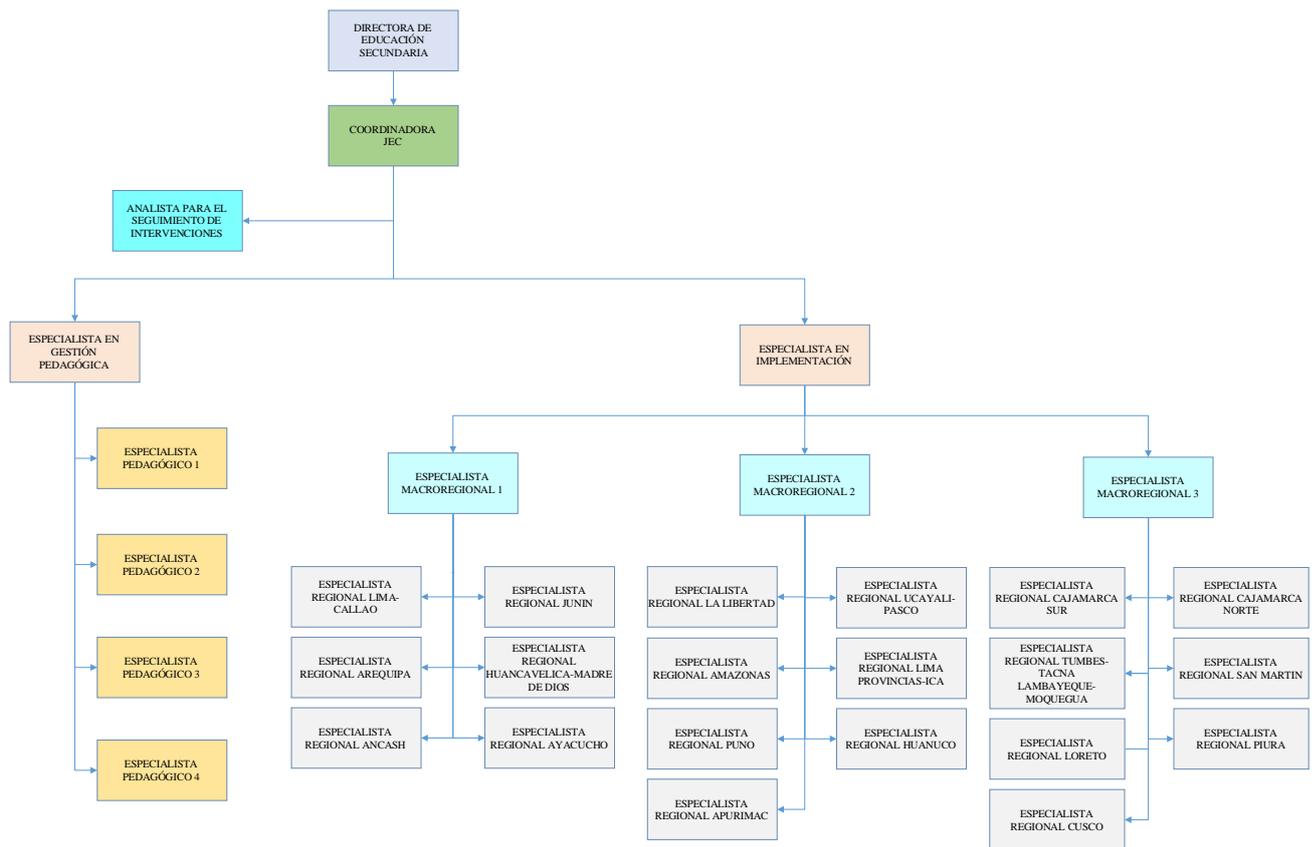


Figura 26. Equipo Jornada Escolar Completa. Elaboración propia, 2020.

En la Figura 27 se detalla el presupuesto de implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa a nivel nacional, el cual inicia con el monto de S/ 650 577 559.91 para el año 2015, implementando a 1000 instituciones educativas. Para el año 2016, se realiza un incremento del presupuesto de implementación, el cual asciende a S/ 777 773 982.60, que beneficia a 1602 instituciones educativas. De la misma manera, para el año 2017 se presenta un incremento de presupuesto a S/ 965 813 411.08, correspondiente a las 2001 instituciones educativas.

Para los años 2018 y 2019 ya no se registra un incremento, manteniéndose en 2001 instituciones educativas a nivel nacional, asignando el presupuesto de implementación del modelo en los montos de S/ 573 101 063.37 y S/ 540 451 044.13 respectivamente.

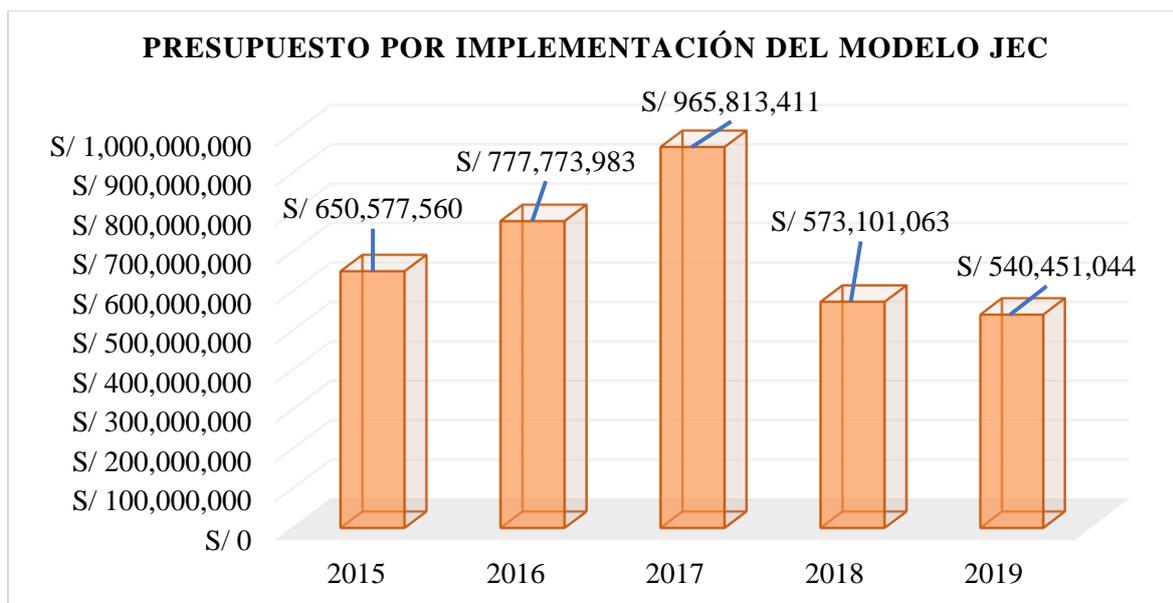


Figura 27. Presupuesto de implementación de la Jornada Escolar Completa. Elaboración propia basada en los *Planes Operativos Institucionales 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019*, Ministerio de Educación, recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168976-594-2015-minedu>; <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168991-007-2016-minedu>; <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/169718-086-2017-minedu>; <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-plan-operativo-institucional-2019-del-pliego-010-resolucion-ministerial-no-272-2018-minedu-1656398-1/>

Según el análisis realizado, los recursos que deben ser asignados a la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera de manera anual para la sostenibilidad del modelo Jornada Escolar Completa han sido calculados en función al costo asignado por estudiante en el año de implementación, como se aprecia en la siguiente tabla. Cabe recalcar que para el periodo 2015 dicha institución aún no se encontraba dentro de las primeras 1000 instituciones educativas beneficiadas.

Tabla 4*Presupuesto anual de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera*

Presupuesto Anual	2015	2016	2017	2018	2019
N° estudiantes de la II. EE. Martín de la Riva y Herrera	572	597	631	653	670
Presupuesto anual por estudiante JEC	S/ 0	S/ 1482.89	S/ 1692.96	S/ 1008.72	S/ 954.37

Nota. Elaboración propia sobre la base de ESCALE (s.f.), *los Planes Operativos Institucionales 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019*, Ministerio de Educación, recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168976-594-2015-minedu>; <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168991-007-2016-minedu>; <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/169718-086-2017-minedu>; <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-plan-operativo-institucional-2019-del-pliego-010-resolucion-ministerial-no-272-2018-minedu-1656398-1/>

En la Figura 28 se puede apreciar el presupuesto asignado para la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera.

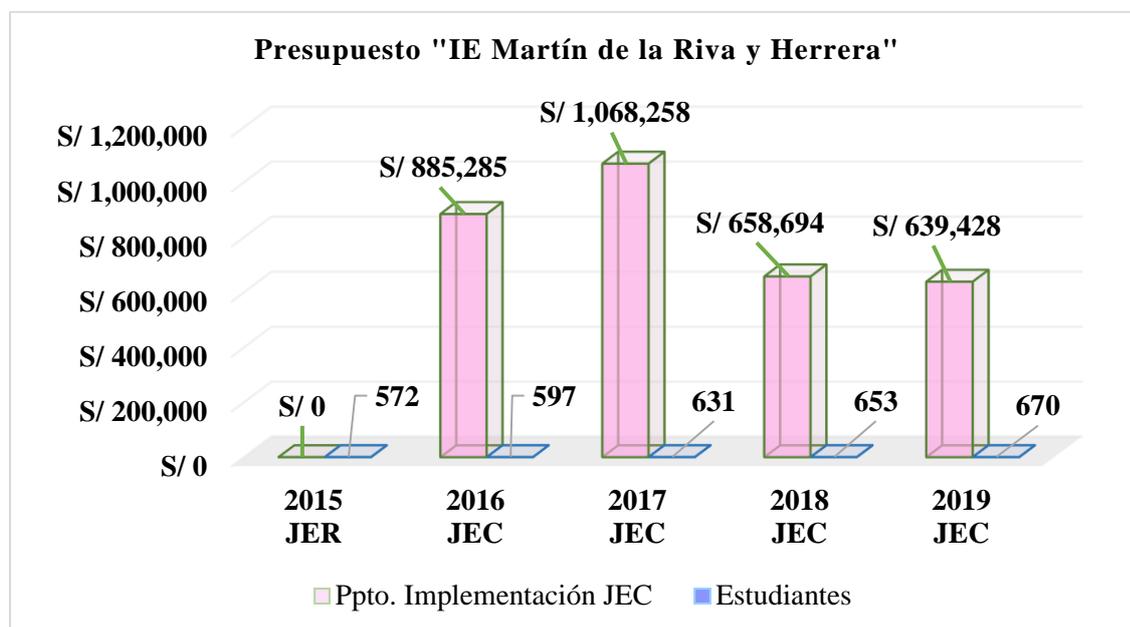


Figura 28. Costo de la implementación JEC. Elaboración propia basada en los datos de la Tabla 4.

Asimismo, en la Tabla 5 se muestra el total de presupuesto asignado por parte del Estado al Ministerio de Educación (MINEDU, 2018b), así como el presupuesto del modelo Jornada Escolar Completa por estudiante durante el periodo 2015 al 2019.

Tabla 5*Gasto por implementación del modelo de servicio Jornada Escolar Completa, periodo 2015 – 2019*

Presupuesto Institucional de Apertura	2015	2016	2017	2018	2019
Nivel de Gobierno: Gobierno nacional	S/ 95 372 737 023.00	S/ 104 303 961 188.00	S/ 105 113 439 451.00	S/ 115 381 884 467.00	S/ 118 227 641 778.00
Sector: 10 Educación	S/ 13 557 815 510.00	S/ 16 079 101 198.00	S/ 16 379 171 034.00	S/ 14 232 558 127.00	S/ 14 814 029 460.00
Pliego: 010 Ministerio de Educación	S/ 9 748 505 115.00	S/ 12 269 332 782.00	S/ 12 477 963 653.00	S/ 9 839 253 844.00	S/ 9 919 451 096.00
Unidad Ejecutora: 026- 81 Programa Educación Básica Para todos	S/ 3 303 456 639.00	S/ 4 297 292 254.00	S/ S/4 347 811 327.00	S/ 3 482 697 233.00	S/ 3 942 991 471.00
A) Programas presupuestales	S/ 2 700 608 193.00	S/ 3 452 139 811.00	S/ 2 836 041 336.00	S/ 1 911 099 727.00	S/ 1 912 409 597.00
B) Acciones centrales	S/ 300 000.00	S/ 164 562 638.00	S/ 244 203 701.00	S/ 183 025 811.00	S/ 80 152 816.00
C) Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos	S/ 602 548 446.00	S/ 680 589 805.00	S/ 1 267 566 290.00	S/ 1 388 571 695.00	S/ 1 950 429.058
Programa Presupuestal 0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular	S/ 2 614 141 124.00	S/ 3 331 019 891.00	S/ 2 748 339 957.00	S/ 1 722 840 316.00	S/ 1 849 476 764.00

Presupuesto Implementación JEC	S/ 650 577 559.91	S/ 777 773 982.60	S/ 965 813 411.08	S/ 573 101 063.37	S/ 540 451 044.13
N° de II.EE JEC	1000	1602	2001	2001	2001
N° estudiantes II.EE JEC	337 051	524 499	570 489	568 142	566 293
Presupuesto anual por estudiante JEC	S/ 1930.21	S/ 1482.89	S/ 1692.96	S/ 1008.72	S/ 954.37

Nota. Elaboración propia sobre la base de ESCALE (s.f.) y el *Reporte Presupuestal MEF* (Consulta amigable), Ministerio de Educación del Perú, 2020, recuperado de <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

Con respecto al costo-efectividad del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa, se observa que hubo un presupuesto de S/ 1930.21 por estudiante en el año 2015. Si se calcula el presupuesto por cada estudiante del modelo JEC en función al año de implementación, se obtiene un presupuesto por estudiante de S/ 1482.89 en el año 2016, de S/ 1692.96 en el 2017, de S/1008.72 en el 2018 y S/ 954.37 en el 2019.

El efecto que tuvo el modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa sobre los aprendizajes de los estudiantes de las IIEE focalizadas en el año 2015 fue positivo y significativo en todas las áreas revisadas por la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) de 2° grado de secundaria, destacando en Comunicación y Matemáticas, luego de cuatro años de implementación. Igualmente, tiene efecto en reducir la cantidad de estudiantes en nivel previo al inicio, asimismo, aumenta la cantidad de estudiantes en el nivel satisfactorio. De acuerdo con la categorización vertida por el Ministerio de Educación, en términos generales, se considera una intervención de costo moderado con impacto medio-alto para la focalización del año 2015 e impacto medio-bajo para las focalizaciones de años posteriores.

En la Figura 29, se puede apreciar los resultados de las evaluaciones censales aplicadas en los años 2015, 2016 y 2018 a las IIEE JEC en comparación con las IIEE JER. En el área de Comunicación, en el nivel satisfactorio de los años 2015, 2016 y 2018, se tuvo 9.9%, 10.7% y 13%, respectivamente; mientras que en el área de Matemáticas se obtuvo en el nivel satisfactorio 7.3%, 10.7% y 13%, en los años señalados.

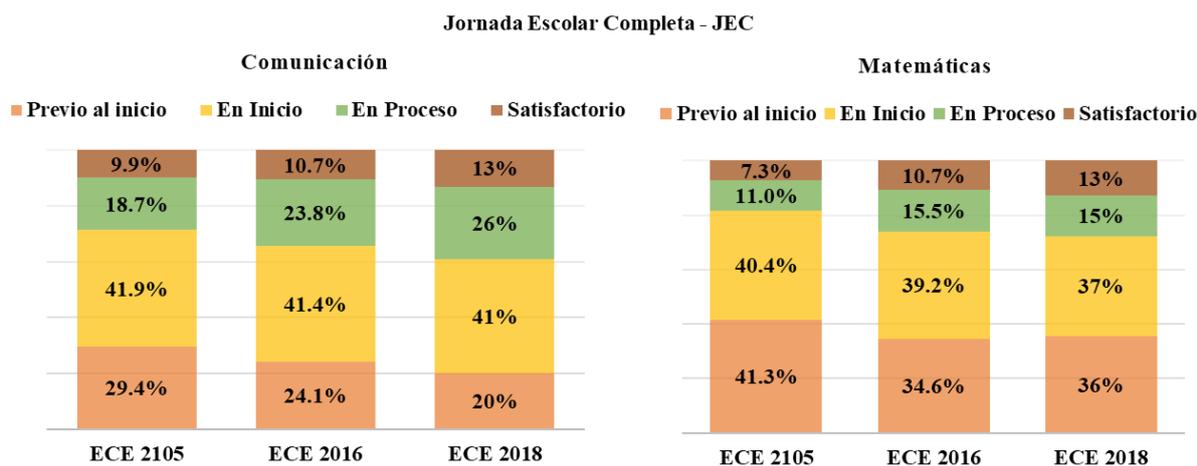


Figura 29. Evaluaciones censales a nivel nacional del 2015, 2016 y 2018. Elaboración propia en base a *Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del 2015, 2016 y 2018*, Ministerio de Educación, 2016c, 2017, 2018, recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/Resultados-ECE-2015.pdf>, <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/ECE-2016-presentaci%C3%B3n-de-resultados-web.pdf>, <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/04/presentacion-web-ECE2018-1.pdf>

Dimensión política de la política pública

En esta parte de la investigación se observa que no existe una oposición por parte de la ciudadanía pues, al ser una política educativa, genera un compromiso importante en pro de una educación de calidad, igualitaria para todos, con la finalidad de lograr aprendizajes esperados en los estudiantes e ir incrementado el nivel satisfactorio y así estar en permanente análisis de cómo van, identificando sus avances, sus dificultades e interviniendo oportunamente para cerrar la brecha existente.

Asimismo, en este análisis se podrá observar que existe una minoría en los grupos de interés, los cuales no están de acuerdo con el modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa, debido a que consideran que las pautas del modelo exceden en sus facultades y funciones. Los grupos de interés son actores que cuentan con un rol importante, de ellos depende el interés y la sostenibilidad de que el modelo continúe o no, y de que soliciten al Ministerio de Educación excluirse del mismo.

Se considera que la implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa va a mantener tanto a detractores como a partidarios. En la realidad, el aspecto

político en la región San Martín es relevante y mucho depende de sus líderes para que el modelo prospere.

Identificación de los grupos de interés. En este punto, los actores son agrupados de acuerdo a su interés, ya sean directos o indirectos, de manera positiva o negativa, permitiendo verificar su posición en la política pública, con funciones y facultades propias. A continuación, se detalla los actores principales y secundarios:

Sector público.

Ministerio de Educación (MINEDU). Es el rector de las políticas educativas nacionales. Mantiene una articulación intergubernamental con los Gobiernos regionales y locales, logrando mecanismos de diálogo y participación. Tiene como objetivos generar oportunidades de calidad para todos, garantizar que las instituciones educativas y estudiantes logren aprendizajes de calidad, alcanzar una educación superior de calidad y que se logre el desarrollo y competitividad nacional (DS N° 001-2015-MINEDU, 2015a).

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Es el órgano que se encarga de impulsar el crecimiento económico sostenido, que contribuye a una mejor calidad de vida de los peruanos, garantizando una política fiscal responsable y transparente en el marco de la estabilidad macroeconómica (D S N° 256-2019-EF, 2019a).

Congreso de la República. Es el órgano representativo de la nación y tiene como funciones importantes representar a la misma, la dación de leyes, la permanente fiscalización y control político, orientados al desarrollo económico, político y social del país, así como la eventual reforma de la

Constitución y otras funciones especiales (Congreso de la República del Perú, 2019).

Gobierno Regional de San Martín. Es el órgano encargado de la organización y conducción de la gestión pública regional, de acuerdo con sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de su región (OR N°021-2017-GRSM/CR, 2017).

Dirección Regional de Educación San Martín (DRESM). Es el órgano especializado del Gobierno regional, mantiene relación técnico-normativa con el Ministerio de Educación y como tal tiene como misión: implementar las políticas del Gobierno Regional de San Martín, enmarcándolas a los lineamientos de la política nacional en materia de educación, cultura, deporte, recreación, ciencia y tecnología, generando propuestas y ofertas educativas de calidad, pertinentes y contextualizadas (DS N° 009-2005-ED, 2005).

Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas. Es el órgano que lidera la mejora de la calidad y equidad educativa, implementando acciones de planificación y capacitación docente en gestión, contenidos disciplinares, currículo y materiales educativos, tendientes a alcanzar los objetivos educacionales, priorizando el desarrollo de competencias comunicativas y matemáticas; teniendo como ámbito de intervención programas, instituciones y redes educativas (OR N°021-2017-GRSM/CR, 2017).

Instituciones Educativas (II. EE.) – Jornada Escolar Completa (JEC). Son instituciones educativas que cuentan con una jornada escolar de nueve horas pedagógicas de 45 horas semanales y 1600 horas anuales. Estas instituciones educativas fueron focalizadas en todas las regiones del Perú de forma

progresiva de la siguiente manera (RM N° 451-2014-MINEDU, 2014): en el año 2015 a 1000 instituciones educativas públicas, en el año 2016 se intervino a 601 II. EE. y en el 2017 a 400 II. EE. más. Actualmente, el modelo Jornada Escolar Completa cuenta con 2001 instituciones educativas implementadas en todas las regiones del país.

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). Es un órgano encargado de mejorar la calidad de vida de la población en situación de vulnerabilidad y pobreza, promoviendo el ejercicio de sus derechos, el acceso a oportunidades y al desarrollo de sus propias capacidades (DS N° 006-2017-MIDIS, 2017).

Ministerio de Salud (MINSA). Es un órgano encargado de conducir el Sistema Nacional de Salud, el cual está basado en redes integradas de salud, las políticas de universalización de la salud, y las políticas y acciones intersectoriales; todo esto en beneficio del bienestar y salud de la ciudadanía (DS N° 007-2016-SA, 2016).

Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED). Es una institución que se encarga de gestionar la infraestructura educativa pública en beneficio de la comunidad educativa de manera concertada, planificada, regulada y eficiente (DS N° 001-2015-MINEDU, 2015a).

Municipalidad Provincial de Lamas. Es una institución que ejerce el gobierno local en las demarcaciones provinciales. Tiene personería jurídica, facultada para ejercer el gobierno de un distrito o provincia, promoviendo la satisfacción de las necesidades de la población de Lamas y el desarrollo de su ámbito (OM N° 010-2016-MPL, 2016).

Sector privado.

Empresas contratistas privadas. Son empresas que brindan servicios o bienes específicos al Estado mediante procesos de selección de acuerdo con la normativa vigente.

Aliados por la educación (Organismos no gubernamentales, universidades, bancos, empresas de telefonía y conectividad, entre otros). Son empresas o entidades que brindan su apoyo a la educación orientados a fortalecer los aprendizajes, la revalorización de la carrera docente, así como el refuerzo y la ampliación de la infraestructura educativa. El apoyo de las organizaciones privadas es clave para seguir avanzando y universalizar las políticas educativas. Actualmente, un total de 52 organizaciones privadas forman parte de “Aliados por la Educación”.

Medios de comunicación. Son los que promueven las noticias a nivel nacional. Estos, en conjunto con el Ministerio de Educación, realizarían un plan de medios y comunicaciones con la finalidad de mantener informada a la población sobre los beneficios que ofrece el modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa y de su efectividad en la mejora de los logros de aprendizaje.

Redes sociales. Es una herramienta de comunicación que alberga personas con intereses o temas comunes, acercándola al público objetivo. En esas plataformas hay una interacción más real en cuanto a opiniones resaltantes de todos los sectores, tanto públicos como privados, y que motivan a la población a estar informados y a compartir sus opiniones. Este tipo de medios hace que los ciudadanos se mantengan interconectados con ministerios, universidades, organismos no gubernamentales, institutos, partidos políticos, colectivos

sociales, entre otros, con la finalidad de retroalimentarse de información relevante que ayuden a mantenerse comunicados de los sucesos al público en general.

Sociedad civil.

Padres de familia. Asumen un rol educador y colaboran con los aprendizajes y con prácticas de vida en comunidad.

Asociación de Padres de Familia (APAFA). Es una organización conformada por personas, sin fines de lucro, de personería jurídica de derecho privado y puede ser inscrita en los Registros Públicos. La APAFA canaliza institucionalmente el derecho de los padres de familia de participar en el proceso educativo de sus hijos (Ley N° 28628, 2005).

Sindicato Unitario de Trabajadores de la Educación del Perú (SUTEP). Es una asociación que agrupa a docentes que trabajan en colegios públicos cuya finalidad es defender frente a la explotación de las que son objeto por el capital. También podría definirse como un cártel o monopolio destinado a obtener los máximos beneficios para sus miembros (SUTEP, s.f.).

Colegio de Profesores del Perú. Es una corporación de derecho público que promueve la dignificación del magisterio, la revaloración profesional, la calidad de la educación y el desarrollo nacional (Ley N° 28198, 2004).

Docentes que laboran en instituciones educativas con el modelo Jornada Escolar Completa. Son los encargados de conducir la formación de los estudiantes en las dimensiones del desarrollo humano, tienen una jornada laboral de 32 horas pedagógicas a la semana (Jornada Escolar Completa Secundaria, s.f.).

Estudiantes del nivel secundario en II. EE. JEC. Son adolescentes de entre 12 a 16 años que reciben educación en el marco del modelo Jornada Escolar Completa.

Comedores populares. Son unidades económicas de servicios de preparación y expendio de alimentos, que aportan a la reducción de los costos del consumo alimentario de sus usuarios.

La Iglesia. Líder de opinión, están siempre a favor de fortalecer las capacidades del ser humano dentro de los códigos de ética y valores.

Partidos políticos de oposición. Partidos políticos que rechazan la creación de este modelo de servicio educativo.

Colectivos sociales. Personas que no están de acuerdo con la educación sobre algunos enfoques del Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB).

Ciudadanos. Sujetos con derechos y deberes, los mismos que influyen en las decisiones del Estado, dentro del ámbito en donde pertenecen (región, provincia, distrito, entre otros).

Elaboración del mapa político (posicionamiento de actores). La elaboración del mapa político consiste en analizar a los actores involucrados y realizar un análisis cualitativo para saber cuál es la posición que van a tener de acuerdo con el grado de interés, a favor o en contra, asignándole niveles de acuerdo con esos rangos. En ese sentido, estos actores serán clasificados según su posición sobre el desarrollo de una mejor calidad educativa a nivel nacional, dentro de su ámbito de desempeño en el marco de sus facultades. En la Tabla 6 se muestra los principales actores en el sector público; donde como ente rector del desarrollo de la calidad en educación se tiene al Ministerio de Educación (MINEDU), como apoyo principal de lograr alcanzar

las metas educativas en el año fiscal se encuentra la Dirección Regional de Educación de San Martín (DRESM), y la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas es la encargada de priorizar la implementación del modelo, realizar metodologías y proyectos que mejoren el logro de los aprendizajes en los estudiantes de la Región San Martín. Los actores del sector privado lo que buscan es apoyar a los estudiantes y docentes con ofertas educativas para desarrollar iniciativas alineadas a la política pública en educación y orientarlas a contribuir con el desarrollo de las comunidades educativas. Por otro lado, la sociedad civil muestra opiniones imparciales acerca de cómo se percibe la educación a nivel nacional. Sin embargo, existe diferencia con los partidos políticos de oposición y los colectivos sociales, ya que ellos tienen algunos desacuerdos con la formulación del Currículo Nacional de la Educación Básica, especialmente con el enfoque de la igualdad de género.

Tabla 6*Mapa político de los actores del sector público, privado y sociedad civil*

Grupo de interés	Actores	A favor	T+	Neutral	T-	En contra
Sector público	Ministerio de Educación (MINEDU)	X				
	Ministerio de Economía y Finanzas - MEF			X		
	Congreso de la República			X		
	Gobierno Regional de San Martín			X		
	Dirección Regional de Educación San Martín – DRESM			X		
	Unidad de Gestión Educativa de Local Lamas – UGEL Lamas			X		
	Instituciones Educativas Jornada Escolar Completa - JEC			X		
	Ministerio de Inclusión Social - MIDIS			X		
	Ministerio de Salud - MINSA			X		
	Programa Nacional de Infraestructura Educativa - PRONIED	X				
Municipalidad Provincial de Lamas			X			
Sector privado	Empresas contratistas privadas	X				
	Aliados por la educación	X				

	Medios de comunicación	X	
	Redes sociales	X	
Sociedad civil	Padres de familia	X	
	Asociación de Padres de Familia de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera - APAFA	X	
	Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú - SUTEP		X
	Colegio de Profesores del Perú	X	
	Docentes que laboran en II. EE. JEC		X
	Estudiantes del nivel secundaria en instituciones educativas JEC	X	
	Comedores populares		X
	Iglesia	X	
	Partidos políticos de oposición		X
	Colectivos sociales		X
	Ciudadanos		X

Nota. Elaboración propia sobre la base del análisis de percepción realizado para la investigación.

Elaboración de la tipología de intereses de los grupos de interés. Como se pudo observar en el punto *Identificación de los grupos de interés* en donde se menciona la identificación de los grupos de interés y en el punto *Elaboración del mapa político (posicionamiento de actores)* se identifica el

posicionamiento de los actores, ambos son insumos para realizar la elaboración de la tipología de influencia. Como se muestra en la Tabla 7 se muestra el interés e influencia de los actores de cara al proceso participativo iniciado, en el ámbito político, económico y social de los actores del sector público, sector privado y sociedad civil según su influencia.

Tabla 7

Tipología de interés de los grupos de interés

Actores políticos	Interés		
	Políticos	Económicos	Sociales
Sector público			
Ministerio de Educación – MINEDU	X	X	X
Ministerio de Economía y Finanzas - MEF	X	X	
Congreso de la República	X		X
Gobierno Regional de San Martín	X	X	X
Dirección Regional de Educación San Martín – DRESM	X	X	X
Unidad de Gestión Educativa Local Lamas – UGEL Lamas	X	X	X
Instituciones Educativas Jornada Escolar Completa – II. EE. JEC	X	X	X
Ministerio de Inclusión Social - MIDIS	X	X	X
Ministerio de Salud – MINSA	X		X

Programa Nacional de Infraestructura Educativa - PRONIED	X	X	X
Municipalidad Provincial de Lamas	X	X	X
Sector privado			
Empresas contratistas privadas		X	
Aliados por la educación		X	X
Medios de comunicación	X	X	X
Redes sociales	X	X	X
Sociedad civil			
Padres de familia de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera		X	X
Asociación de Padres de Familia de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera- APAFA	X	X	X
Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú - SUTEP	X	X	X
Colegio de Profesores del Perú			X
Docentes que laboran en II. EE. JEC		X	X
Estudiantes del nivel secundaria en II. EE. JEC		X	X
Comedores populares		X	X
Iglesia	X		X
Partidos políticos de oposición	X		X
Colectivos sociales	X		X
Ciudadanos		X	X

Nota. Elaboración propia sobre la base del análisis de percepción realizado para la investigación.

Análisis del poder de los grupos de interés. El poder de los grupos de interés está definido por los actores y el tipo de poder que tienen (político, económico y social), como se muestra en la Tabla 8. El objetivo de este análisis es que de acuerdo con las acciones o facultades que desarrollan se realice el análisis respectivo y así poder visualizar dónde existirá relaciones de confianza y colaboración mutua.

Tabla 8

Poder de los grupos de interés

Actores políticos	Tipo de poder		
	Políticos	Económicos	Sociales
Sector público			
Ministerio de Educación – MINEDU	X	X	
Ministerio de Economía y Finanzas - MEF	X	X	
Congreso de la República	X		
Gobierno Regional de San Martín	X	X	
Dirección Regional de Educación San Martín – DRESM	X		
Unidad de Gestión Educativa Local Lamas – UGEL Lamas	X		
Instituciones Educativas Jornada Escolar Completa - II. EE. JEC			X
Ministerio de Inclusión Social - MIDIS	X		X
Ministerio de Salud – MINSA	X		X

Programa Nacional de Infraestructura Educativa - PRONIED	X	X	
Municipalidad Provincial de Lamas	X	X	
Sector privado			
Empresas contratistas privadas		X	
Aliados por la educación			X
Medios de comunicación	X	X	X
Redes Sociales	X	X	X
Sociedad civil			
Padres de Familia de la Institución Educativa "Martín de la Riva y Herrera"			X
Asociación de Padres de Familia de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera- APAFA			X
Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú - SUTEP	X		X
Colegio de Profesores del Perú			X
Docentes que laboran en II. EE. JEC			X
Estudiantes del nivel secundaria en II. EE. JEC			X
Comedores Populares			X
Iglesia	X		X
Partidos Políticos de oposición	X		X

Colectivos Sociales	X	X
Ciudadanos		X

Nota. Elaboración propia sobre la base del análisis de percepción realizado para la investigación.

Elaboración de Estrategias para reposicionamiento de actores.

Considerando el punto *Elaboración del mapa político (posicionamiento de actores)*, en el cual se menciona el análisis cualitativo de los actores del mapa político, se debe enfocar las estrategias de acuerdo al interés que tienen actualmente en la política educativa, para así reposicionarlos en el mapa con el propósito de que se encuentren de acuerdo con la política educativa.

Tabla 9

Estrategias para reposicionamiento de actores del sector público

Grupo de interés	Actores	A favor	T+	Neutral	T-	En contra	Estrategias
Sector público	Ministerio de Educación - MINEDU	X					Diseño e implementación de políticas que tengan como objetivo asegurar la calidad educativa en todas las instituciones educativas del país e incentivarlas al continuo mejoramiento de su servicio educativo.
							Implementación de base de datos para la obtención de información disponible por parte de la ciudadanía sobre la calidad educativa y empleabilidad de la oferta educativa vigente.
							Incremento en el presupuesto para el modelo Jornada Escolar Completa para que puedan cumplir con la implementación y la sostenibilidad del modelo.
							Mejorar el proceso de contrataciones del personal y brindar continuidad a los actores que realizan labores administrativas, de limpieza y vigilancia, para asegurar la implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa en todo el año escolar.
							Trabajar en conjunto el equipo de Jornada Escolar Completa de Lima con las DRE y UGEL en territorio sobre el fortalecimiento de capacidades de los actores educativos a través de ciclos de videoconferencias y webinars.
						Retroalimentación entre el MINEDU, MINSA y MIDIS con la finalidad de crear alianzas estratégicas y obtener compromisos en conjunto por el bienestar del estudiante.	

Ministerio de Economía y Finanzas - MEF	X	Coordinar periódicamente y en especial en el último trimestre del año con especialistas del MEF informando sobre los logros del servicio educativo y así permitan contar con recursos efectivos en estrategias de formación docente, en la contratación del personal CAS, en los sueldos de los docentes, entre otros. De esta manera continuar con la implementación y sostenibilidad del modelo JEC, tratando que este sea atractivo por todos los beneficios que ofrece a la comunidad educativa.
Congreso de la República	X	Mantener reuniones constantes sobre los avances del modelo JEC con la Comisión de Educación del Congreso, exponiendo las pruebas de Evaluación Censal de Estudiantes y los logros obtenidos por parte del modelo JEC en áreas de matemática y comunicación.
Gobierno Regional de San Martín	X	Mantener comunicación fluida con el Gobierno Regional San Martín para verificar si tienen alguna dificultad en la implementación del modelo y así obtener compromisos para la sostenibilidad de este.
Dirección Regional de Educación San Martín – DRESM	X	Mantener comunicación fluida con representantes de la DRESM para darles a conocer el estado situacional de la implementación del modelo y así obtener compromisos para la sostenibilidad del modelo JEC.
Unidad de Gestión Educativa de Local Lamas – UGEL Lamas	X	Mantener comunicación fluida con especialistas JEC de la UGEL Lamas para supervisar y monitorear el estado situacional de la implementación del modelo. Realizar un plan de capacitación en donde se les brinde asistencia técnica e informe sobre nueva norma técnica de implementación, contrataciones CAS,

		orientaciones de actores educativos pedagógicos y de gestión, elaboración de cuadro de horas, entre otros.
		Realizar talleres de fortalecimiento de capacidades a los actores de la comunidad educativa con respecto al modelo Jornada Escolar Completa y así brindar información pertinente y actualizada sobre la sostenibilidad del modelo.
Instituciones Educativas Jornada Escolar Completa - JEC	X	Realizar talleres participativos en las instituciones educativas sobre educación socioemocional para tomar conciencia de temas delicados que necesitan saber los adolescentes sobre <i>bullying</i> , seguridad ciudadana, violencia familiar, convivencia escolar, entre otros.
		Realizar experiencias exitosas y compartirlas con sus pares para que se cree una comunidad de aprendizaje entre las instituciones que cuenten con el modelo Jornada Escolar Completa y los que no cuentan con el modelo.
		Realizar talleres teórico-prácticos sobre violencia familiar, drogas, etc., a los padres e hijos, en alianza con la Policía Nacional del Perú y serenazgo.
		Charlas y metodologías de seguridad escolar a los integrantes de los comités de seguridad escolar.
Ministerio de Inclusión Social - MIDIS	X	Comunicación fluida con representantes del área encargada de verificar el programa alimentario Qali Warma, en el cual se realice compromisos para que se siga extendiendo la ayuda a los quintiles III, IV y V, y así brindar alimentación a los adolescentes beneficiados del modelo Jornada Escolar Completa, de manera progresiva.

Ministerio de Salud - MINSA	X	Coordinar con las instituciones del sector salud (centros de salud, postas médicas, entre otros) para que brinden apoyo a las instituciones educativas con el modelo Jornada Escolar Completa en charlas, campañas de nutrición, de prevención de enfermedades estomacales, entre otros; y así inculcar a los padres de familia la importancia de la alimentación saludable y promover la higiene y limpieza en los alimentos, de tal manera que contribuya a estar mejor informados en el hogar.
Programa Nacional de Infraestructura Educativa - PRONIED	X	Planificar reuniones con representantes del PRONIED para continuar con los compromisos en brindar la infraestructura faltante de implementación a las instituciones educativas con el modelo Jornada Escolar Completa que quedaron pendientes de implementación en el año 2017. Que soliciten presupuesto al Ministerio de Economía y Finanzas brindando el sustento para el mantenimiento adecuado de la infraestructura en las instituciones que cuentan con material noble deteriorado.
Municipalidad Provincial de Lamas	X	Reuniones con representantes de la municipalidad para obtener compromisos de apoyo en la educación de los estudiantes, antes de iniciado el Plan de Buen Inicio del Año Escolar.

Nota. Elaboración propia sobre la base del análisis de percepción realizado para la investigación.

Tabla 10

Estrategias para reposicionamiento de actores del sector privado

Grupo de interés	Actores	A favor	T+	Neutral	T-	En contra	Estrategias
Sector privado	Empresas contratistas privadas	X					Comprometer a las empresas una vez contratadas en realizar el término de sus trabajos a tiempo en bienestar de la educación.
	Aliados por la educación	X					Buscar aliados para que apoyen a las II. EE. JEC con becas, semibecas o plataformas tecnológicas de estudios, en las cuales los estudiantes puedan ser beneficiados con estudios profesionales no solo a nivel nacional sino a otras partes del mundo, así como también oportunidades de capacitación a los docentes.
	Medios de comunicación			X			Realizar un plan de medios y comunicaciones, con participación del Estado, MINEDU, MIDIS, MINSA, etc., con la finalidad de mantener informada a la población de los beneficios del modelo Jornada Escolar Completa.
	Redes sociales			X			Plan de difusión con las redes sociales y páginas web (plataforma JEC), detallando beneficios, de la implementación del modelo JEC en su región y de cómo aumenta los logros de aprendizaje a través de las pruebas de Evaluación Censal de Estudiantes de manera significativa.

Nota. Elaboración propia sobre la base del análisis de percepción realizado para la investigación.

Tabla 11*Estrategias para reposicionamiento de actores de la sociedad civil*

Grupo de interés	Actores	A favor	T+	Neutral	T-	En contra	Estrategias
Sociedad civil	Padres de familia de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera	X					Comprometer a los padres de familia en el apoyo psicoemocional en los hogares de sus hijos. Acompañar en el proceso de aprendizaje de sus hijos fuera de la institución educativa. Asistir cada vez que se realizan las escuelas para padres en pro del bienestar y desarrollo de sus hijos.
	Asociación de Padres de Familia de la Institución Educativa "Martín de la Riva y Herrera" - APAFA	X					Coordinar reuniones periódicas con el director e informar sobre los balances de los padres de familia sobre gastos, presupuestos, alimentación y mantenimiento de la institución educativa.
	Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú - SUTEP					X	Convocatoria a reuniones por sectores y sub-sectores para trabajos de difusión en temas de desarrollo social y de cómo va el modelo JEC en los resultados de aprendizajes.
	Colegio de Profesores del Perú			X			Coordinar reuniones e informar sobre la importancia de contar con profesores capacitados en las instituciones educativas a nivel nacional en mejora de la calidad de la educación.

Docentes que laboran en II. EE. JEC	X	Implementar un plan de capacitación a través de la plataforma de Perú Educa.
		Brindarles bonos económicos adicionales cuando realicen trabajos y/o aportes pedagógicos a la institución educativa en el marco de buenas prácticas, con la finalidad de reconocer las prácticas de gestión o pedagógicas que puedan ser replicadas a nivel regional o nacional.
		Realizar una comunidad de aprendizaje entre instituciones educativas para así replicar las metodologías impartidas en clases, con la finalidad de tener mejores herramientas para sus unidades de aprendizaje.
		Recibir reconocimientos sobre el buen desempeño laboral y que sea reconocido a través de la DRE mediante resolución directoral que le sume logros profesionales a la hoja de vida.
		Mejora profesional con charlas y talleres de actualización en las materias que dicten y lo puedan realizar en la página de Perú Educa.
		Pasantías con II. EE. JEC en la cual se realicen charlas magistrales a los docentes como un tema de traspaso de conocimientos y experiencia.
Estudiantes del nivel secundaria en II. EE. JEC	X	Realizar estrategias pedagógicas que mantengan al estudiante fresco, dinámico y versátil para que sea capaz de analizar y ser crítico en su desempeño estudiantil, con la finalidad del incrementar aún más los logros de aprendizaje.
		Fomentar la participación estudiantil propiciando encuentros de estudiantes JEC a nivel regional.

Comedores populares	X	Organizar y ejecutar el apoyo de la alimentación con los estudiantes para que reciban comida subvencionada o pagando un precio módico para la ingesta de alimentos en los horarios establecidos por la II. EE. JEC.
Iglesia	X	Mantener una alianza estratégica y que sea la voz intermediaria con los colectivos sociales.
Partidos políticos de oposición	X	Convocar a los opositores a una mesa de diálogo al inicio de año, explicando los beneficios y ventajas del modelo Jornada Escolar Completa, con la finalidad de hacerlos aliados y puedan ayudar al modelo.
Colectivos sociales	X	Reuniones periódicas sobre lo que el modelo ofrece y las ventajas que brinda a los estudiantes.
Ciudadanos	X	Plan de difusión con los medios de comunicación, redes sociales y páginas web, detallando así los beneficios de la implementación del modelo JEC en su región.

Nota. Elaboración propia sobre la base del análisis realizado para la investigación.

Elaboración del balance político de la política pública. Como se observa en las estrategias de reposicionamiento, no hay ningún actor que esté en contra del modelo. Sin embargo, es importante incidir y trabajar en aquellos que se encuentran en tendencia negativa como los partidos políticos de oposición, esto se puede deber a motivos netamente políticos o por intereses particulares. Asimismo, los colectivos sociales son una importante fuerza en desacuerdo por el tema del enfoque por competencias, en especial por el enfoque de igualdad de género. Sin embargo, según las estrategias realizadas en la tabla, deberían de asumir una tendencia neutral.

No obstante, los que están dentro de la “parte neutral” son actores importantes: los medios de comunicación (radio y televisión), las redes sociales (Facebook, Twitter, entre otros) y las plataformas virtuales (páginas web de la plataforma JEC, PeruEduca, entre otros); mismos que con su poder e influencia masiva pueden mantener informados e interesados a los estudiantes, padres de familia y demás entidades públicas y privadas, así como a los ciudadanos de a pie, que tienen algún tipo de opinión sobre la educación y de cómo viene siendo gestionada a lo largo del tiempo. Estos actores pueden elaborar un plan de medios y marketing interesante para mantenerlos informados de los beneficios que ofrece el modelo. Asimismo, los aliados de la educación junto con las redes sociales pueden llegar masivamente a la gente e informar no solo de temas coyunturales sino de programas de becas o cursos virtuales para docentes y estudiantes que estos ofrecen, con la finalidad de apoyar a la mejora de la calidad educativa y haciendo que el modelo Jornada Escolar Completa sea sostenible a lo largo del tiempo.

Partiendo de esa premisa es que con las estrategias descritas en las Tablas 9, 10 y 11 se espera que los actores que tenían una tendencia negativa pasen a una tendencia positiva, así como los que se encuentran en tendencia neutral pasen a tener una tendencia a favor.

Tabla 12

Balance político de actores

Grupo de interés	Actores	Tendencia inicial				Tendencia final					
		A favor	T+	Neutral	T-	En contra	A favor	T+	Neutral	T-	En contra
Sector público	Ministerio de Educación MINEDU	X					X				
	Ministerio de Economía y Finanzas - MEF			X				X			
	Congreso de la República			X				X			
	Gobierno Regional de San Martín			X				X			
	Dirección Regional de Educación San Martín – DRESM		X				X				
	Unidad de Gestión Educativa de Local Lamas – UGEL Lamas		X				X				
	Instituciones Educativas Jornada Escolar Completa - JEC		X				X				

	Ministerio de Inclusión Social - MIDIS		X		X
	Ministerio de Salud - MINSA		X		X
	Programa Nacional de Infraestructura Educativa - PRONIED	X			X
	Municipalidad Provincial de Lamas		X		X
Sector privado	Empresas contratistas privadas	X			X
	Aliados por la educación	X			X
	Medios de comunicación		X		X
	Redes sociales		X		X
Sociedad civil	Padres de familia de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera	X			X
	Asociación de Padres de Familia de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera - APAFA	X			X
	Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú - SUTEP			X	X

Colegio de Profesores del Perú	X			X	
Docentes que laboran en II. EE. JEC		X			X
Estudiantes del nivel secundaria en II. EE. JEC	X			X	
Comedores populares		X			X
Iglesia	X				X
Partidos políticos de oposición			X		X
Colectivos sociales			X		X
Ciudadanos		X			X

Nota. Elaboración propia sobre la base del análisis de las Tablas 9, 10 y 11.

4.3 Efectos colaterales o incentivos negativos de la política pública con valor público

La ampliación de la jornada escolar en las instituciones educativas focalizadas con el modelo de servicio Jornada Escolar Completa a nivel nacional ha tenido un impacto positivo.

La introducción del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa colaboró con una menor exposición al embarazo adolescente, debido a que los estudiantes tienen un mejor desempeño escolar y mayores aspiraciones de cursar estudios superiores.

La implementación del modelo educativo Jornada Escolar Completa ha contribuido de manera significativa en la mejoría de las notas de Matemáticas y Comprensión Lectora, así como en el porcentaje de estudiantes que desean asistir a la universidad en búsqueda de un futuro mejor.

Los docentes tienen pocos incentivos económicos para permanecer en las IIEE JEC, es por esa razón que existe rotación debido al incremento de horas pedagógicas, lo cual no les permite trabajar en dos IIEE con la posibilidad de generar ingresos adicionales. Esto es actualmente revertido mediante talleres de fortalecimiento de capacidades brindados por los especialistas JEC en territorio. Estos talleres se desarrollan bajo temas como la integración de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje, el acompañamiento pedagógico y el soporte socioemocional, la planificación curricular, entre otros, otorgándoles conocimientos adicionales y complementarios.

El modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa cuenta con una norma técnica de implementación para garantizar su sostenibilidad. Dicha norma presenta limitaciones en la focalización de instituciones educativas en zonas rurales, lo cual debería ser más adaptable a la realidad de cada región. Se tiene que adecuar las normativas y las orientaciones a las instituciones educativas rurales de tipo I y II en donde se necesita mayor soporte.

La norma de creación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa no contempla el servicio alimenticio. Si una institución educativa es focalizada con el modelo JEC, quiere decir que no se encontrará en el quintil I o II de pobreza y el aliado estratégico que brinda soporte en el servicio alimenticio, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, no podría focalizar a esta institución para ser beneficiada con dicho servicio, debido a que actualmente solo atiende a los quintiles I y II.

De acuerdo a lo antes mencionado, al realizar el análisis de valor público, mediante el triángulo estratégico de Mark Moore, dentro de la dimensión política se presenta la estructura del mapa político de los principales actores del sector público, privado y sociedad civil involucrados de manera conjunta en el desarrollo de la calidad del servicio educativo. Este análisis demuestra que dichos actores se encuentran con una tendencia a favor de la implementación de la Jornada Escolar Completa, la cual busca incrementar los logros de aprendizaje de los estudiantes del nivel secundaria a través de la mejora en la calidad de la educación secundaria, neutralizando los incentivos negativos de la presente política pública educativa.

CAPÍTULO V. APLICACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA CON VALOR PÚBLICO EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA

5.1 Planificación estratégica de la política enfoque de valor público

Según CEPLAN (2016), en su *Guía metodológica para fase estratégica para sectores*, se define como políticas públicas a las decisiones que toma el Estado sobre los problemas e inconformidades que se presentan en la sociedad, brindando estrategias de regularización, implementación o mejora para las entidades públicas, a fin de desaparecer o minimizar el daño a nivel nacional.

Las políticas públicas se consideran como determinados flujos de régimen político hacia la sociedad.

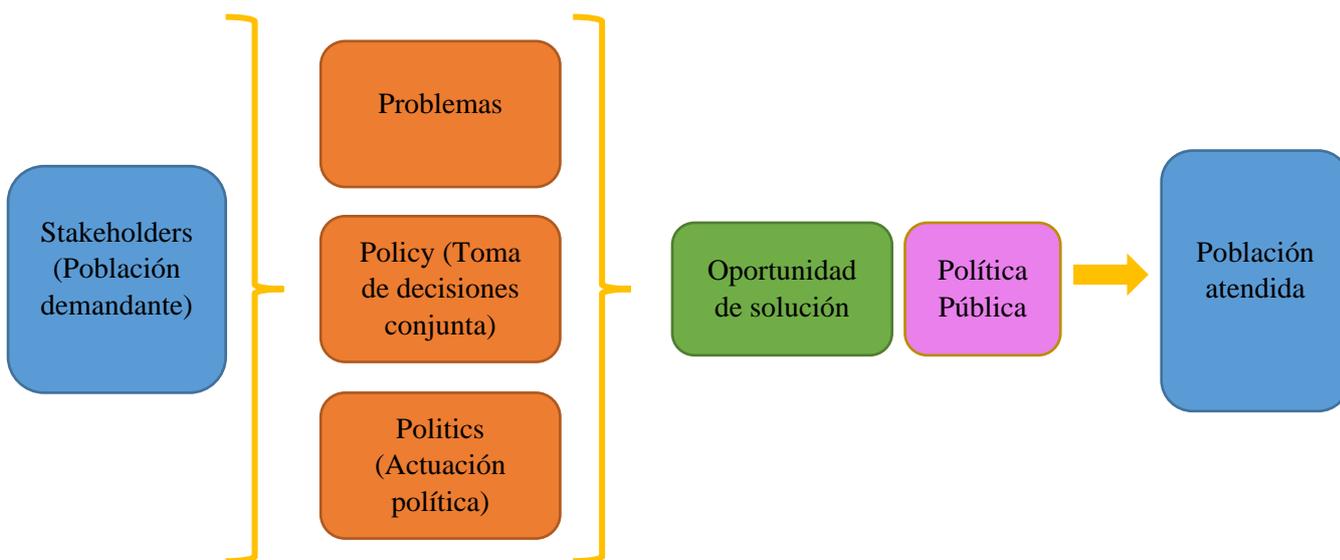


Figura 30. Diagrama de políticas públicas. Elaboración propia en base a las diapositivas del Instituto de Ciencias HEGEL - Diploma de especialización en Planeamiento Estratégico, autor: Luis Andrés Millones Soriano.

Considerando que el Estado, a través del Ministerio de Educación (MINEDU), es el responsable de la educación como un derecho fundamental de la persona y la sociedad, se encuentra en el deber de buscar mejorar la calidad del servicio educativo, apuntando al desarrollo de un servicio de calidad, promoviendo cerrar las brechas existentes en los aprendizajes y teniendo una equidad educativa para los estudiantes, lo que conllevará a

mejores logros de aprendizaje en la Educación Básica Regular a nivel nacional. Es por esta necesidad urgente que se apremia en el sector educación, por la cual se busca enfocar la calidad del servicio educativo a través de la creación de un modelo de servicio educativo.

Es bajo esa línea que el Ministerio de Educación, dentro de sus facultades para establecer la mejora en la calidad del servicio educativo ampliando la oportunidad de aprendizajes en los estudiantes del nivel secundaria, desarrolla el modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa en diferentes instituciones educativas públicas a nivel nacional.

Es así, que este modelo de servicio educativo es una política pública a nivel nacional que tiene como objetivo mejorar el servicio educativo en el nivel de educación secundaria, promover la equidad educativa y el cierre de brechas en aprendizaje, y generar igualdad de oportunidades para todas y todos los estudiantes de instituciones educativas públicas a nivel nacional, buscando resolver y atender lo siguiente:

- a) El aumento del tiempo de permanencia en la escuela, que implica una mayor cantidad de horas dedicadas a las actividades académicas, permitirá mejorar los aprendizajes de los estudiantes con una incidencia positiva en los procesos de socialización y en el desarrollo integral a nivel nacional.
- b) Constituye una respuesta positiva a otras situaciones que enfrentan los estudiantes como la pobreza, la exposición a la violencia y a la vulneración que se dan en ámbitos externos a las escuelas a nivel nacional.
- c) Responde a las necesidades de organización de la vida doméstica de la estructura familiar actual.

La implementación del modelo de servicio educativo fue aprobada por la Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU, en conformidad con la Constitución Política del Perú (Art. 13 y 16) que indica que corresponde al Estado coordinar las políticas educativas y

formular los lineamientos generales de los planes de estudios, así como los requisitos mínimos de la organización de los centros educativos, y la Ley General de Educación (Ley N° 28044, art. 12) en el que se menciona que el Estado provee los servicios públicos necesarios para lograr la universalización de la educación básica y garantizar que el tiempo educativo se oriente a los estándares internacionales.

Cabe mencionar que en el artículo 13 en su literal d) y en el artículo 8 en su literal f) de la Ley General de Educación Ley N° 28044 mencionan que el estudiante debe alcanzar la calidad de la educación a través de una actitud de aprendizaje de mutuo conocimiento, con convivencia armónica y el intercambio entre diversas culturas del mundo, que permita alcanzar y enfrentar los retos del desarrollo humano y los factores que favorecen el logro de los aprendizajes, con una adecuada infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos, entre otros.

Al ser una política pública nacional, la implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa tiene como alcance a todas las regiones del territorio, siguiendo los criterios de selección que se establecen dentro de su normativa, iniciándose en el año 2015 con la focalización de 1000 instituciones educativas e incrementándose en el año 2016 con 601 instituciones más y para el año 2017 con 400 adicionales, llegando a un total de 2001 instituciones educativas, cantidad que se mantiene hasta la actualidad.

Este modelo es el más importante de secundaria pública al abarcar casi la tercera parte de la matrícula (31%), mientras que en términos de instituciones educativas tiene también una alta cobertura (21% del nivel secundaria) (MINEDU, 2019b).

En la Figura 31 se observa la cantidad de instituciones educativas con Jornada Escolar Completa (JEC) por región.

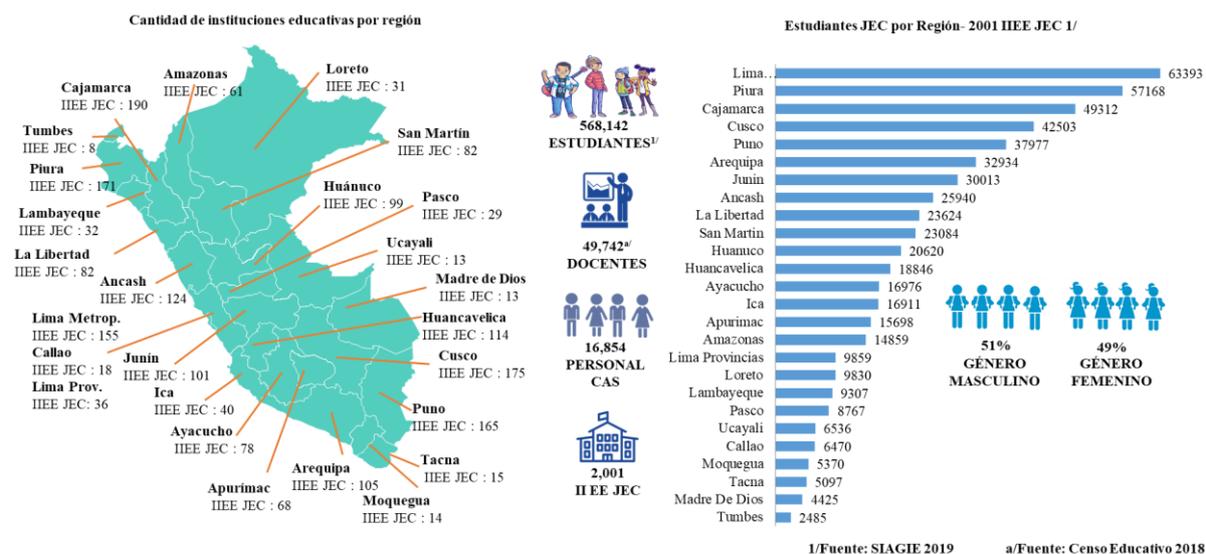


Figura 31. Instituciones educativas (II. EE.) con modelo de Jornada Escolar Completa (JEC) por regiones del Perú. Elaboración propia basada en la información de la web Instituciones educativas de la Jornada Escolar Completa, s.f., recuperado de http://jec.perueduca.pe/?page_id=4953

Los criterios de selección dados por el informe N° 1627-2014-MINEDU/VMGP/DIGEBR-DES para el año 2015, 174-2015-MINEDU y 385-2015-MINEDU para el año 2016, y el informe 314-2016-MINEDU/VMGP/DIGEBR-DES/AME para el año 2017 son los límites que tiene el modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa para focalizar a las instituciones educativas a nivel nacional en los ámbitos urbano y rural, teniendo en cuenta que para ser implementadas con este modelo deben de cumplir dichos requisitos. En la Figura 32 se observa dichos criterios a través de los años:

2015	2016	2017
<ul style="list-style-type: none"> - Pública - Cuenta con 8 o más secciones - Registrada y solo funciona en turno mañana - Solo funciona en turno mañana - Cuenta con espacio suficiente para instalar las aulas funcionales del modelo JEC - Cuenta con suficientes aulas que no tengan declaración de inhabitabilidad 	<p>Se adiciona:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comparte el local escolar con otros niveles educativos - Infraestructura de cemento, adobe o madera <p>Se cambia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contar con 7 a más secciones o con más de 150 estudiantes - Tener uno o más turnos con disponibilidad de aulas 	<p>Se adiciona:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pública de EBR, con excepción de los Centros Rurales de Formación en Alternancia. - Cuenta con energía eléctrica - No tiene Proyectos de Inversión Pública (PIP) - Los techos y paredes de las aulas de uso pedagógico se encuentren en buen estado <p>Se cambia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con un mínimo de 100 estudiantes en zona rural o 125 estudiantes en zona urbana

Figura 32. Criterios de focalización de las II.EE con el Modelo Jornada Escolar Completa. Elaboración propia en base a Informe N° 1627-2014-MINEDU/VMGP/DIGEBR-DES, 2015; Resolución Ministerial N° 174-2015-MINEDU, 2016, recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168572-174-2015-minedu>; Resolución Ministerial N° 385-2015-MINEDU, 2016, recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168782-385-2015-minedu>; Informe 314-2016-MINEDU/VMGP/DIGEBR-DES/AME, 2017.

En la actualidad, el modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa es implementado en 2001 instituciones educativas a nivel nacional, de las cuales el 85% de instituciones educativas tiene una focalización mayoritariamente urbana y el 15% una focalización rural, teniendo mayor presencia en ciudades de la sierra, siguiéndole la costa y luego la selva. Es importante señalar que, a pesar de que algunas instituciones educativas son consideradas urbanas, sus estudiantes son de zonas rurales.

En general las instituciones educativas intervenidas con el modelo JEC, independientemente del ámbito geográfico en el que se encuentran, son implementadas con las mismas características, los mismos componentes (pedagógico, gestión y soporte) y otros beneficios como la mejora del soporte pedagógico, de la gestión escolar, de la infraestructura física, el soporte mejorado de las TIC y el involucramiento de los padres de familia a través de las escuelas para padres y las reuniones con el psicólogo de la II.EE.

A continuación, se muestra en la Tabla 13 la actual distribución a nivel nacional en el ámbito urbano y rural.

Tabla 13

Distribución de instituciones educativas con el modelo Jornada Escolar Completa a nivel nacional

Región	II. EE. rurales			II. EE. urbanas			Total de II. EE.
	Costa	Sierra	Selva	Costa	Sierra	Selva	
Amazonas	-	11	-	-	40	10	61
Áncash	1	-	29	16	-	78	124
Apurímac	-	-	14	-	-	54	68
Arequipa	-	-	2	15	-	88	105
Ayacucho	-	-	7	-	8	63	78
Cajamarca	-	10	28	-	47	105	190
Callao	-			18	-	-	18
Cusco	-	4	38	-	21	112	175
Huancavelica	-		36	-	1	77	114
Huánuco	-	1	15	-	19	64	99
Ica	-	-	-	27	-	13	40
Junín	-	1	3	-	31	66	101
La Libertad	-	-	8	31	1	42	82
Lambayeque	5	-	1	23	-	3	32
Lima							
Metropolitana	-	-	-	112	-	25	137
Lima Provincias	1	-	1	18	-	16	36
Loreto	-	-	-	-	31	-	31
Madre de Dios	-	-	-	-	13	-	13
Moquegua	-	-	-	4	-	10	14
Pasco	-	-	1	-	13	15	29
Piura	5	1	22	109	1	32	170
Puno	-	-	34	-	4	127	165
San Martín	-	6	-	-	76	-	82
Tacna	1	-	-	9	-	5	15
Tumbes	-	-	-	9	-	-	9
Ucayali	-	-	-	-	13	-	13
Total	13	34	239	391	319	1005	2001

Nota. Elaboración propia sobre la base de ESCALE, s.f.

Como parte de la planificación estratégica de políticas públicas en educación, se detalla en primer lugar las instituciones educativas que han sido implementadas con el modelo Jornada Escolar Completa, como valor público en la región de San Martín, en mejora de la calidad de la enseñanza y logros de aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, según la entidad Estadística de la Calidad Educativa – ESCALE, las instituciones educativas implementadas en dicha región con el modelo Jornada Escolar Completa beneficia a 1848 docentes y 22 374 estudiantes. A continuación, se detalla en la Tabla 14 la distribución de instituciones educativas que cuentan con la implementación del modelo Jornada Escolar Completa de la región San Martín, de acuerdo con sus UGEL y áreas geográficas:

Tabla 14

Distribución de instituciones educativas con el modelo Jornada Escolar Completa de la región San Martín, de acuerdo con sus UGEL y áreas geográficas

DRE San Martín	Rural	Urbana	Total
UGEL Bellavista	-	6	6
UGEL El Dorado	-	2	2
UGEL Huallaga	1	5	6
UGEL Lamas	-	4	4
UGEL Mariscal Cáceres	-	6	6
UGEL Moyobamba	-	15	15
UGEL Picota	-	4	4
UGEL Rioja	-	18	18
UGEL San Martín	-	4	4
UGEL Tocache	5	12	12
TOTAL	6	76	82

Nota. Elaboración propia sobre la base de ESCALE, s.f.

De esta manera, para conseguir una eficiente gestión pública debe estar coordinada y alineada con el proyecto educativo nacional, así poder cumplir los grandes objetivos y que se encuentre referido al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía.

Para este proyecto de investigación se toma como materia de estudio la implementación del modelo Jornada Escolar Completa en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera que se encuentra ubicada en la provincia de Lamas estando bajo la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas.

Cabe resaltar que la información es obtenida mediante los resultados del desarrollo de conocimiento y habilidades en las competencias de Matemática y Comprensión Lectora, a través de las pruebas de Evaluaciones Censales del Estudiante (ECE), que son medidas por la Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes (UMC), órgano adscrito al Ministerio de Educación (MINEDU), que ayuda a sustentar la viabilidad del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa.

Elaboración de la gestión estratégica de la institución pública

Mediante Decreto Supremo N°056-2018-PCM, se aprueba la Política General de Gobierno, desarrollado sobre cinco ejes estratégicos y el lineamiento prioritario del Gobierno al 2021, los cuales se encuentran interrelacionados con los objetivos y planes nacionales.

- Eje estratégico 1: Integridad y lucha contra la corrupción.
- Eje estratégico 2: Fortalecimiento institucional para la gobernabilidad.
- Eje estratégico 3: Crecimiento económico equitativo, competitivo y sostenible.
- Eje estratégico 4: Desarrollo social y bienestar de la población.
- Eje estratégico 5: Descentralización efectiva para el desarrollo.

El Ministerio de Educación, dentro de su visión moderna, innovadora, transparente, inclusiva y descentralizada, desarrolla objetivos estratégicos, bajo el marco del eje político

general de desarrollo social y bienestar de la población, específicamente en el lineamiento prioritario de mejorar los niveles de logros de aprendizaje de los estudiantes con énfasis en los grupos con mayores brechas. De los lineamientos prioritarios de la Política de Gobierno al 2021 se orientan las políticas nacionales, planes e intervenciones gubernamentales, mismas que se encuentran en concordancia con las políticas de Estado.

El MINEDU enmarca su política institucional en la visión del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2016-2021, el mismo que se encuentra en concordancia con el Proyecto Educativo Nacional 2021, a través del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Educación del periodo 2019 – 2022, aprobado con Resolución Ministerial N° 737-2018-MINEDU; se vinculan los objetivos estratégicos del proyecto educativo nacional a los ejes de gestión institucional (MINEDU, 2018c).

Proyecto Educativo Nacional 2021 (MINEDU, 2007):

- Objetivo Estratégico 1 – Oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos.
- Objetivo Estratégico 2 – Estudiantes e instituciones educativas que logran aprendizajes pertinentes y de calidad.

Además, para que exista una articulación de planes que contribuya a mejorar los aprendizajes de los estudiantes, el Objetivo Estratégico Institucional (OEI) debe de tener una relación causal positiva con el Objetivo Estratégico Sectorial. A continuación, se menciona dicha articulación:

Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM (CEPLAN, s.f.):

- OES.1: Incrementar la equidad y la calidad de los aprendizajes y del talento de los niños y adolescentes, donde el indicador es el porcentaje de estudiantes con nivel satisfactorio en los grados y áreas evaluadas.

- AES.01.03: Incrementar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes de secundaria a través de una jornada escolar completa, donde se mide el porcentaje de estudiantes de segundo grado de secundaria con nivel satisfactorio en comprensión lectora y matemática.

Una vez alineados los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Nacional, el PESEM y los ejes de gestión institucional a la Política General de Gobierno, se establecen los objetivos institucionales del Pliego 010 Ministerio de Educación:

Plan Estratégico Institucional – PEI (MINEDU, 2018b):

- OEI. 01 Fortalecer el desarrollo de aprendizajes de calidad según el Currículo Nacional para estudiantes de Educación Básica, siendo el indicador el porcentaje de estudiantes de segundo grado de secundaria de Educación Básica Regular en Lima Metropolitana con nivel satisfactorio.
- AEI.01.01 Estrategias efectivas para la implementación del Currículo Nacional de Educación.
- AEI.01.02 Formas de atención educativa efectivas para la reducción de brechas de aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica.

Ambas están en concordancia con el EJE 4 y la línea 4.3 (ver Tabla 15). Asimismo, las unidades orgánicas responsables de estas acciones son el Viceministerio de Gestión Pedagógica y la Dirección General de Educación Básica Regular.

En la Tabla 15 se puede verificar la ruta estratégica que presenta el Ministerio de Educación, dentro del marco de los objetivos estratégicos institucionales vinculados con los ejes estratégicos y lineamiento prioritario del gobierno, para tomar acciones estratégicas institucionales en mejores resultados para el país en torno al desarrollo de la calidad educativa.

En la Tabla 16 se observa la matriz de articulación de planes de los objetivos estratégicos sectoriales, las acciones estratégicas y el objetivo estratégico institucional.

Tabla 15*Ruta estratégica del Ministerio de Educación*

Objetivo estratégico institucional		Vinculado con la PGG	Prioridad	Acción estratégico institucional		Vinculado con la PGG	Unidad orgánica responsable
Código	Descripción			Código	Descripción		
OEI 01	Fortalecer el desarrollo de aprendizajes de calidad según el Currículo Nacional para estudiantes de Educación Básica	EJE 4 LIN 4.3	4	AEI 01.01	Estrategias efectivas para la implementación del Currículo Nacional de Educación Básica para la reducción de brechas en los aprendizajes de los estudiantes	EJE 4 LIN 4.3	Dirección General de Educación Básica Regular/ Dirección General de Educación Básica Alternativa, Intercultural, Bilingüe y de Servicios Educativos en el Ámbito Rural / Dirección General de Servicios Educativos Especializados
OEI.01	Fortalecer el desarrollo de aprendizajes de calidad según el Currículo Nacional para estudiantes de Educación Básica	EJE 4 LIN 4.3	1	AEI.01.02	Formas de atención educativa efectivas para la reducción de brechas de aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica		Viceministerio de Gestión Pedagógica/ Viceministerio de Gestión Institucional/ Secretaría de Planificación estratégica.

Nota. Elaboración propia sobre la base de la RM N° 737-2018-MINEDU, 2018c.

Tabla 16

Matriz de articulación PEI

Código	Objetivos estratégicos sectoriales	Código	Acciones estratégicas sectoriales	Indicador	Código	Objetivos estratégicos institucionales	Código	Acciones estratégicas institucionales	Relación causal OES-AES
OES 1	Incrementar la equidad y la calidad de los aprendizajes y del talento de los niños y adolescentes	AES 1.1	Asegurar el desarrollo temprano de niños de tres a cinco años a partir del acceso a servicios de educación inicial de calidad	Porcentajes de estudiantes de segundo grado de secundaria con nivel satisfactorio en:	OEI 01	Fortalecer el desarrollo de aprendizaje de calidad según el currículo Nacional para estudiantes de Educación Básica.	AEI 01.01	Estrategias efectivas para la implementación del Currículo Nacional de Educación Básica para la reducción de brechas en los aprendizajes de los estudiantes	El Objetivo Estratégico Institucional contribuye a mejorar los aprendizajes básicos de los estudiantes y tiene una relación causal positiva con el Objetivo Estratégico Sectorial
		AES 1.2	Facilitar los procesos de aprendizaje de los estudiantes dentro del aula, con énfasis en aquellos con bajo rendimiento académico	*			AEI 01.02	Formas de atención educativa efectivas para la reducción de brechas de aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica	
		AES 1.3	Incrementar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes de secundaria a través de una jornada escolar completa	Comprensión lectora * Matemática			AEI 01.03	Servicio educativo eficaz para estudiantes con desempeño sobresaliente y alto rendimiento en la Educación Básica	
		AES 1.4	Implementar servicios educativos para el				AEI 01.04	Estrategias efectivas que incrementen la cobertura en	

	desarrollo del talento de los estudiantes con potencial y alto rendimiento	la matrícula de los estudiantes de Educación Básica
AES 1.5	Proveer el uso de materiales y recursos educativos físicos y digitales, así como equipamiento para el aprendizaje de los estudiantes, de acuerdo a sus necesidades formativas	<div style="border: 2px solid green; border-radius: 15px; padding: 10px;"> <p>Sistema de evaluación integral de los aprendizajes de estudiantes de Educación Básica</p> </div>
AES 1.6	Ampliar la cobertura de servicios educativos de calidad para población usualmente excluida del sistema educativo	Servicio de calidad en Educación Básica en II. EE. públicas de Lima Metropolitana
AES 1.7	Incrementar el nivel competitivo de los deportistas peruanos en circuitos de alta competencia	

Nota. Elaboración propia sobre la base de la RM N° 737-2018-MINEDU, 2018c.

El Gobierno Regional de San Martín cuenta con su Plan Estratégico Institucional 2018 – 2020, aprobado por ordenanza Regional N° 020-2017-GRSM/CR, la misma que se encuentra alineada al Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Educación.

Definición de objetivo general. El objetivo general de la implementación del modelo de Jornada Escolar Completa (JEC), dentro de la Política de Educación, es la siguiente:

Demostrar que la implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa - JEC contribuye a la disminución de la brecha existente en la calidad de la enseñanza y mejora los logros de aprendizajes de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas.

Definición de objetivos específicos. Para lograr concluir con el objetivo general en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera se plantean los siguientes objetivos específicos:

- i) Determinar si la implementación de estrategias didácticas mediante el uso de recursos tecnológicos y la aplicación de herramientas pedagógicas mejorará el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas:

Situación actual. Según el modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa, se pasa de la centralidad en el docente a la centralidad en el estudiante en su proceso de aprendizaje, se refuerzan actividades, acciones y tareas con la interacción entre el estudiante y el uso de las herramientas tecnológicas.

Trabaja con dos ejes de intervención que son el acompañamiento al estudiante, a través de la atención tutorial integral y la estrategia de reforzamiento, y

apoyo pedagógico a los docentes, a través de las herramientas pedagógicas diseñadas para las instituciones educativas, las mismas que se encuentran disponibles en la plataforma web del modelo Jornada Escolar Completa, y la integración de las tecnologías de información al proceso de enseñanza y aprendizaje.

Cuenta con un plan de estudios extendido de 35 a 45 horas semanales. El incremento de la jornada laboral en diez horas adicionales prioriza lo siguiente:

- Las horas pedagógicas se han priorizado en las áreas curriculares de Comunicación (cinco horas pedagógicas), Matemáticas (cinco horas pedagógicas) y Ciencia, Tecnología y Ambiente (cinco horas pedagógicas).
- Cinco (5) horas pedagógicas para la enseñanza del área curricular de Inglés, sesiones de aprendizaje con propuesta Blended (estrategia mixta).
- Enfoque en el desarrollo de competencias para la empleabilidad en los aprendizajes de los estudiantes en el área curricular Educación para el Trabajo.

Meta proyectada. Los docentes deben integrar el uso de las tecnologías de información y comunicaciones a las actividades de aprendizaje en concordancia con la competencia 28 del Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB): la cual establece que se desenvuelva en los entornos virtuales generados por las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), la misma que es una competencia transversal clave que contribuye al desarrollo de otras competencias (MINEDU, 2016a).

A través de la plataforma del modelo Jornada Escolar Completa (JEC), para este año se brindarán recursos disponibles sobre orientaciones y módulos a los docentes para un mejor desempeño en clases, los mismos serán desarrollados de manera interactiva en la plataforma y podrán ser descargados como apoyo a sus unidades y sesiones de aprendizaje.

Asimismo, las herramientas pedagógicas disponibles en la plataforma virtual del modelo Jornada Escolar Completa pueden ser adaptadas de acuerdo con las necesidades, contexto y características, pudiendo dosificar el tiempo sugerido y aplicar las actividades al ritmo de los estudiantes.

Mejorar la estrategia de reforzamiento pedagógico a través de la retroalimentación por descubrimiento o reflexión, promoviendo así el aprendizaje autónomo de los estudiantes. Se toma en cuenta que la evaluación formativa no solo favorece acciones para el progreso del aprendizaje de los estudiantes, sino también impulsa la mejora de la práctica docente.

En lo que respecta al área curricular de Educación para el Trabajo, se está reforzando al estudiante para que cuente con competencias socioemocionales para la empleabilidad y el emprendimiento. En la plataforma JEC se ha colocado softwares libres para que los docentes y estudiantes logren mayores competencias, brindando un soporte para su futuro laboral y profesional con mayores oportunidades.

Para reforzar el área de Inglés se ha dispuesto un espacio virtual en la plataforma del modelo Jornada Escolar Completa en la cual se brindará soporte pedagógico a docentes, orientando el uso de equipamiento tecnológico existente, provee de material didáctico digital de forma offline para el trabajo autónomo del estudiante. Se desarrollará el enfoque comunicativo y

aprendizaje de tipo Blended (mixto), que implica brindar herramientas curriculares virtuales y tecnológicas a los docentes y fortalecer sus competencias metodológicas, en las cuales se colocan recursos digitales de libre disponibilidad como orientaciones para la adaptación de actividades en beneficio de su desarrollo de competencias según el Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB), el Marco Común Europeo de Referencia (MCER) y orientaciones pedagógicas del área. Todo este desarrollo de las competencias comunicativas en Inglés se realiza en el aula de Tecnologías de Información y Comunicación y sus recursos tecnológicos.

Se viene impulsando el trabajo a través de Proyectos de aprendizaje, los mismos que giran en función a la priorización de competencias, establecidas por el equipo docente liderado por el coordinador pedagógico. De esta manera se busca que los docentes trabajen de manera articulada sin sobrecargar a los estudiantes con tareas.

En colaboración con organizaciones privadas y sus comunidades de aprendizaje y el Perú Educa, se ha planificado cursos virtuales en herramientas tecnológicas, técnicas socioemocionales, trabajo colegiado, acompañamiento pedagógico, entre otros, para los docentes, coordinadores pedagógicos, coordinadores de tutoría, coordinadores de innovación tecnológica y psicólogos.

- ii) Precisar como la gestión del nuevo personal de apoyo pedagógico y soporte mejorará el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas.

Situación actual. En la Figura 33 se visualiza la estructura organizacional implementada del modelo educativo Jornada Escolar Completa de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera.

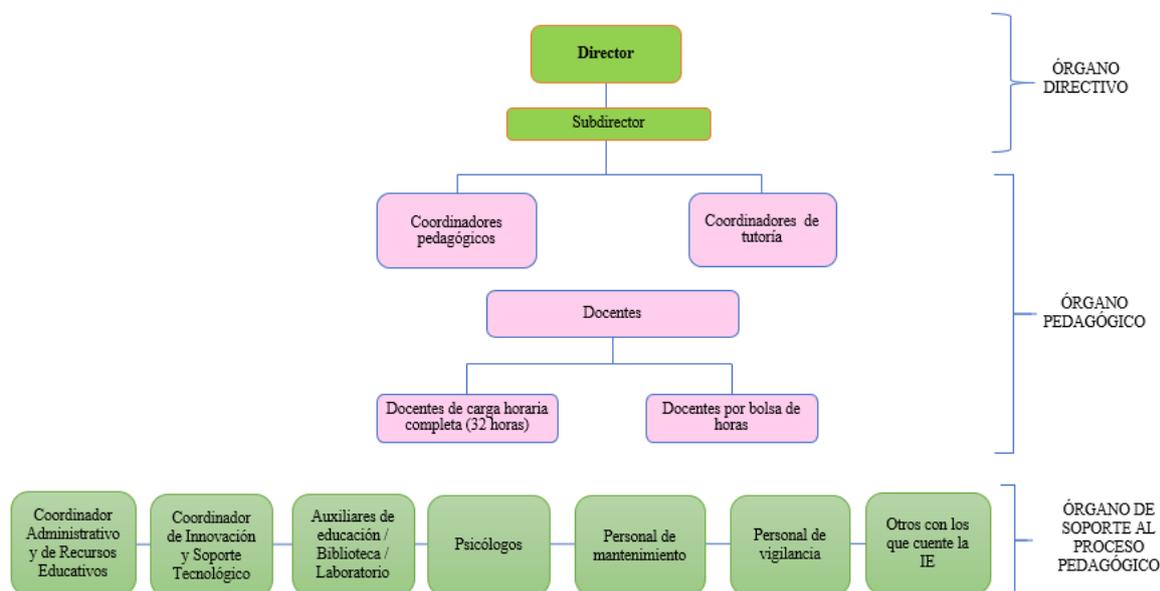


Figura 33. Estructura del modelo Jornada Escolar Completa (JEC). Elaboración propia en base a Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU, Ministerio de Educación, 2014, recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168268-451-2014-minedu>

Asimismo, en la Tabla 17, según datos de la Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE), la institución educativa cuenta con 25 secciones y en concordancia con la RM N° 353-2018-MINEDU, se tiene las siguientes ratios del personal:

Tabla 17

Ratios del personal contratado según normativa

Perfiles (*)	Ratios (**)
Psicólogo	1 Psic. . : <=30 secciones
Coordinadores de innovación y soporte tecnológico	1 CIST : <=19 secciones
	2 CIST : >=20; <=39 secciones
	3 CIST : >=40

Coordinadores administrativos y de recursos educativos	1 CARE : Por institución educativa
Secretaria	1 por cada II. EE.
Apoyo pedagógico	1 por cada 5 secciones
Mantenimiento	Por cada 8 secciones corresponde 1 personal de mantenimiento, si la II. EE. tiene menos de 8 secciones le corresponde 1 personal de mantenimiento.
Personal de vigilancia	3 por cada II. EE. (1 adicional por cada 2 II. EE., además para II. EE. JEC 2015 y 2016 se contrata 1 personal adicional por cada 10 II. EE. para cubrir vacaciones.

Nota. Elaboración propia sobre la base de los datos de la RM N° 137-2019-MINED, 2019b, y la RVM N° 030-2019-MINEDU, 2019c.

Esta estructura implementada en el marco del modelo Jornada Escolar Completa fortalece el rol directivo y contribuye a una mejor organización y funcionamiento de las instituciones educativas, con la finalidad de generar condiciones óptimas que conduzcan al logro de aprendizajes de los estudiantes y la calidad del servicio educativo.

La Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera cuenta con una estructura organizacional articulada y funcional, asegurando el involucramiento y compromiso de toda la comunidad educativa, de acuerdo con lo siguiente:

- Órgano de Dirección
- Órgano Pedagógico
- Órgano de Soporte al Proceso Pedagógico
- Órgano de Participación

A continuación, se describe cómo es que trabajan estos órganos en la estructura organizacional de la institución educativa, según la RM N° 353-2018-MINEDU.

En lo que respecta al Órgano de Dirección. La institución educativa, como parte del fortalecimiento de la gestión del director y el subdirector, cuenta con un equipo directivo, según lo que le otorga el modelo, conformado por coordinadores pedagógicos (CP), coordinadores de tutoría (CT), coordinadores de innovación y soporte tecnológico (CIST) y el coordinador administrativo de recursos educativos (CARE), permitiendo a los directivos gestionar de forma adecuada, tomando como referencia los dominios y competencias del marco del buen desempeño del directivo, donde se desarrolla la experiencia de buenas prácticas en gestión escolar, con miras a la construcción del Plan Anual de Trabajo de las instituciones educativas, al aseguramiento de la permanencia de sus estudiantes, al adecuado cumplimiento de las horas pedagógicas y al desarrollo de actividades propuestas por el modelo Jornada Escolar Completa.

En lo que respecta al Órgano Pedagógico. La institución educativa cuenta con un equipo que está compuesto por los coordinadores pedagógicos (CP), coordinadores de tutoría (CT), docentes de área curriculares y el docente de aula de innovación (DAIP), promoviendo una interacción entre coordinadores, docentes y estudiantes, respetando sus características individuales, socioculturales y lingüísticas para el logro de aprendizaje. De esta manera, la estructura garantiza la efectividad del proceso pedagógico, teniendo concordancia con lo señalado en el marco del buen desempeño docente. Tanto el equipo pedagógico como el directivo trabajan en conjunto para garantizar la

implementación del Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB) (RM N° 353-2018-MINEDU, 2018a).

En lo que respecta al Órgano de Soporte al Proceso Pedagógico. Compuesto por el coordinador administrativo de recursos educativos (CARE), quien forma parte del equipo directivo y articula la labor del psicólogo, el apoyo educativo, el personal de oficina o secretaria, el personal de mantenimiento y vigilancia, quienes mediante su trabajo garantizan el apoyo y soporte a la gestión escolar, contribuyendo con sus acciones a desarrollar los procesos pedagógicos y administrativos con calidad y eficiencia, orientándolos a mejorar la calidad del servicio educativo y el logro de los aprendizajes de los estudiantes (RM N° 353-2018-MINEDU, 2018a).

En lo que respecta al Órgano de Participación. La institución educativa cuenta con un espacio de participación, concertación y vigilancia, teniendo como línea de trabajo participar en toma de decisiones para una gestión transparente, democrática, autónoma y centrada en los procesos pedagógicos. Este órgano asume un rol importante para el correcto y eficaz funcionamiento de la institución educativa. Para tal fin se constituye en grupos de trabajo como el consejo educativo institucional (CONEI), comités de aula, municipio escolar, entre otros (RM N° 353-2018-MINEDU, 2018a).

Meta proyectada. El Ministerio de Educación, a través de su Unidad de Planificación y Presupuesto, revisa la posibilidad de encargar a la UGEL el proceso de convocatoria del personal JEC mediante el régimen DL 1057, hasta una tercera convocatoria, con la finalidad de acelerar el proceso y contar con los actores educativos antes del buen inicio del año escolar programado.

Igualmente, el MINEDU considera conveniente dar continuidad a cuatro actores del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa: coordinador administrativo y de recursos educativos, secretaria, personal de mantenimiento y personal de vigilancia, por ser personal de apoyo administrativo para el correcto funcionamiento de la institución educativa. Asimismo, el área pedagógica del modelo de Jornada Escolar Completa está actualizando las funciones, guías e infografías para brindar asistencia técnica a los coordinadores pedagógicos y de tutoría a nivel nacional mediante la plataforma virtual.

El modelo de Jornada Escolar Completa ha incluido facultades al psicólogo para brindar acompañamiento al estudiante a través de la orientación psicopedagógica, lo cual da como resultado que el estudiante construya su proyecto de vida considerando diversos ámbitos de orientación en la parte personal, académica, vocacional y atención a la diversidad. Los modelos básicos de esta orientación son la consejería, consulta y desarrollo de programas que están a cargo del psicólogo y del coordinador de tutoría.

Asimismo, el tutor articula con el psicólogo la orientación individual y grupal a familias, pues busca desarrollar un rol más activo por parte de los padres en la comunidad educativa. Adicional a esto, se está planteando un incremento de S/ 500.00 en los honorarios del psicólogo.

- iii) Determinar si la implementación de infraestructura y equipamiento educativo mejorará el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas.

Situación actual. El modelo de Jornada Escolar Completa pone al alcance de estudiantes y docentes recursos tecnológicos y mobiliario (laptops, softwares, servidores, proyectores, pizarras acrílicas, audífonos y micrófonos, entre otros) para el uso de las distintas áreas curriculares y el desarrollo de competencias para crear ciudadanos digitales.

Asimismo, el modelo contempla el fortalecimiento de capacidades (virtual y semipresencial) a docentes, directivos y personal de apoyo, así como la dotación de infraestructura, mobiliario y equipamiento, buscando convertir a la institución educativa en un espacio relevante, cómodo y satisfactorio para el desenvolvimiento y desarrollo del estudiante, obteniendo oportunidades de logros de aprendizaje y mejorar la calidad del servicio de educación.

En la Tabla 18 se menciona la infraestructura brindada a la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera a través de la implementación del modelo de Jornada Escolar Completa.

Tabla 18

Infraestructura de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera

Infraestructura	Uso
Nueva infraestructura valorizada en S/ 10 637 400.37	Utilizada por la comunidad educativa en mejora de los logros de aprendizaje y calidad del servicio educativo.
Comedor	Un espacio limpio e idóneo para uso de los estudiantes en el momento del almuerzo. Velando por su bienestar se encuentra el CARE y docentes que se turnan para brindar el soporte necesario en ese momento del día.

Nota. Elaboración propia sobre la base de la plataforma web de InfoSICOES, s.f., y la Resolución Ministerial N° 353-2018-MINEDU, 2018a.

En la Tabla 19 se detallan los equipos brindados a la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera a través de la implementación del modelo de Jornada Escolar Completa.

Tabla 19

Equipamiento educativo de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera

Equipamiento educativo	Uso
Laptops de uso educativo	Para uso de dos horas semanales de todos los estudiantes en el área de Inglés. Sobre la base a la disponibilidad existente en la II. EE., para uso de dos horas semanales de los estudiantes en el área de Educación para el Trabajo
Laptops de uso educativo entregadas en el marco del Proyecto de Inversión Pública	Para uso de seis horas mensuales de todos los estudiantes en la integración de las TIC en Matemática, Comunicación y CyT. Sobre la base a la disponibilidad, para uso de los estudiantes en las otras áreas curriculares.
Ampliación e instalación de conectividad a internet	Para que la comunidad educativa acceda a la información.
Proyector multimedia y ecran	Interacción durante el proceso de construcción de aprendizajes.
Access point, servidor, punto de acceso de red, cableado eléctrico, carritos cargadores de energía y pozo a tierra.	Aulas funcionales conectadas que permitan el uso de los recursos tecnológicos para integrar las TIC al proceso de enseñanza y aprendizaje.

Nota. Elaboración propia sobre la base de la plataforma web de InfoSICOES, s.f., y la Resolución Ministerial N° 353-2018-MINEDU, 2018a.

La Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera tiene implementado el sistema de rotación de estudiantes por las aulas para facilitar el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje de un área, pues estimulan la curiosidad, trascienden las aulas y los muros de la escuela. Añadido a lo mencionado, el modelo debe de estar bien organizado en sus espacios educativos, el mismo que promueve la apropiación de los espacios educativos con fines pedagógicos.

El Ministerio de Educación (MINEDU), a través del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED), le ha administrado recursos para que este atienda mediante una evaluación diagnóstica los posibles espacios donde se propondría la instalación de dichos kits de infraestructura en las instituciones educativas del modelo de Jornada Escolar Completa (JEC), que para nuestro caso fue brindado a la institución.

Meta proyectada. El Ministerio de Educación, a través de los especialistas regionales, está realizando videoconferencias para la asistencia técnica a las instituciones educativas (II. EE.) del modelo de Jornada Escolar Completa (JEC) sobre las funciones y orientaciones del personal contratado bajo régimen DL 1057. Un primer tramo sería con el coordinador administrativo y recursos educativos (CARE), el coordinador de innovación y soporte tecnológico (CIST) y el psicólogo, a manera de introducción al puesto. De forma progresiva se brindaría asistencia técnica a las secretarías, personal de vigilancia, personal de mantenimiento y apoyo educativo, a través de infografías, orientaciones, fichas, etc., los cuales se compartirían a toda la comunidad educativa a través de la plataforma virtual JEC.

En lo que corresponde al acompañamiento pedagógico en la modalidad interna, se debe desarrollar actividades formativas virtuales a su equipo docente a cargo, realizando el intercambio de experiencias de prácticas pedagógicas, referidos al acompañamiento y retroalimentación a los estudiantes, de esta manera se identifica avances y dificultades durante la ejecución de reuniones colegiadas que planifica y dirige.

Cabe mencionar que la institución educativa se ha estado agenciando con los padres de familia para que a través de empresas privadas mejoren su conectividad para el buen desarrollo de sus clases en aula.

Igualmente, los especialistas regionales, quienes son personal del Ministerio de Educación, fortalecen a los coordinadores pedagógicos en los procesos de acompañamiento y procesos pedagógicos, contenidos disciplinares, estrategias de reforzamiento y evaluación. Además, brindarán asistencia técnica a los directivos de las instituciones educativas sobre la adecuada implementación del modelo Jornada Escolar Completa. Luego este trabajo será reforzado con el monitoreo y seguimiento a las instituciones educativas a través del equipo directivo sobre la sostenibilidad del modelo.

No obstante, a través de asistencias técnicas realizadas por especialistas regionales, se indica que las clases en la institución educativa se imparte de manera alineada con el Currículo Nacional de Educación Básica. Esto ya se viene desarrollando de manera progresiva desde el primer trimestre 2019, teniendo como prioridad el cierre de brechas en el logro de los aprendizajes en el corto plazo. Además, se ha dispuesto como hito importante para este nuevo año escolar la no sobrecarga de los estudiantes con tareas domiciliarias.

En resumen, en la Figura 34 se muestra los tres objetivos que trabajan de manera conjunta para la implementación del modelo de Jornada Escolar Completa (JEC).

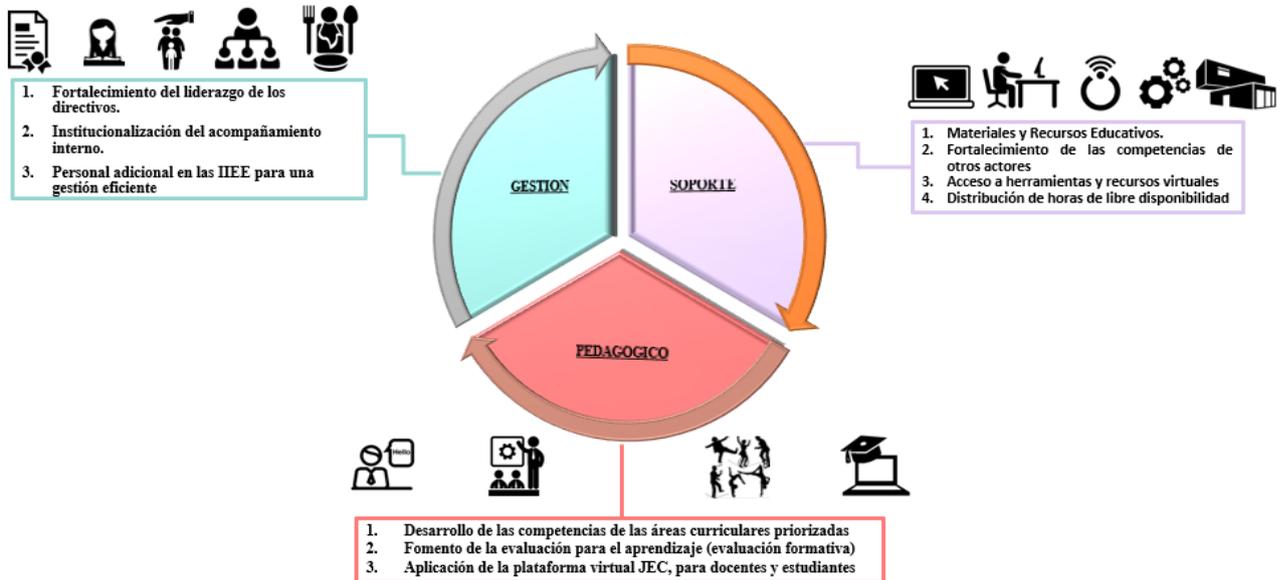


Figura 34. Los tres objetivos de la implementación del modelo de Jornada Escolar Completa. Elaboración propia en base a Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU, Ministerio de Educación, 2014, recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168268-451-2014-minedu>

Elaboración de la matriz estratégica de gestión. La matriz estratégica de gestión es el desarrollo de las actividades planteadas para el logro del objetivo general y los objetivos específicos, los cuales son medidas mediante indicadores de avance de la implementación del modelo de Jornada Escolar Completa.

En la Tabla 20 se muestra la matriz estratégica de gestión del modelo Jornada Escolar Completa que permite optimizar y efectivizar la aplicación de dicho modelo sobre la mejora de la calidad de la enseñanza y los logros de aprendizajes de las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local Lamas de la región San Martín.

Tabla 20*Matriz estratégica de gestión del modelo Jornada Escolar Completa*

Objetivos	Estrategias	Actividades	Resultados	Indicadores	Responsable
OG: Demostrar que la implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa (JEC) contribuye a la disminución de la brecha existente en la calidad de la enseñanza y mejora los logros de aprendizajes de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas.	- Analizar la implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa (JEC) a nivel nacional	- Brindar asistencia técnica a través de los especialistas regionales del MINEDU a los especialistas JEC de la DRE San Martín y UGEL Lamas, en el cual se les explique las funciones y acciones que se deben realizar para una correcta implementación del modelo Jornada Escolar Completa. - Brindar asistencia técnica a través de los especialistas regionales a los directivos y equipo directivo de la IE, verificando que se estos estén gestionando de manera adecuada los beneficios del modelo JEC en el marco de su implementación. - Inducción del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa a	- Actores de la comunidad educativa capacitados y comprometidos en que la implementación del modelo JEC es la mejor opción para el incremento en la calidad del servicio educativo de la región San Martín. - Garantizar las condiciones del modelo de servicio educativo JEC en las	- Visitas para brindar asistencia técnica de acuerdo con las necesidades requeridas y fortalecer las capacidades de gestión de los actores involucrados. - Reuniones de análisis y reflexión, a partir de las evidencias focalizadas en las visitas de asistencia técnica a las instituciones educativas, entre los	- Ministerio de Educación. - DRE San Martín. - UGEL Lamas

		<p>los nuevos directores que asumen el cargo en calidad encargados o designados en una institución educativa JEC.</p> <p>- Inducción al puesto a los actores CAS en sus funciones de las diversas IIEE JEC en el marco de la implementación del modelo de servicio educativo JEC.</p> <p>- Fortalecimiento de capacidades al equipo directivo sobre temas pedagógicos.</p> <p>- Acompañamiento y monitoreo a IIEE JEC para verificar el cumplimiento de actividades y estrategias según los componentes establecidos en el modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa.</p>	<p>II. EE. públicas del nivel secundario.</p> <p>- Mejorar la calidad de servicio en II. EE. secundaria seleccionadas que cuentan con una intervención que mejora la gestión pedagógica, institucional y de soporte</p>	<p>actores para instalar capacidades en los equipos de las DRE y UGEL.</p> <p>- Porcentaje de aprobación del modelo Jornada escolar Completa por parte de los directores.</p>	
<p>OE1: Evaluar la implementación de estrategias didácticas, mediante</p>	<p>- Implementación de aulas funcionales en las II. EE. JEC que promuevan el uso de</p>	<p>- Fortalecer el rol de los coordinadores de innovación y de los docentes de innovación para promover integración</p>	<p>- Mejora las condiciones institucionales y redefine el rol del</p>	<p>- Porcentaje de II. EE. JEC que utilizan los recursos tecnológicos a través de las aulas</p>	<p>- Ministerio de Educación (MINEDU).</p>

<p>el uso de recursos tecnológicos y la aplicación de herramientas pedagógicas que contribuyan en el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas.</p>	<p>recursos educativos y tecnológicos para desarrollar aprendizajes.</p> <p>- Vincular la competencia 28 como competencia transversal para el desarrollo de todas las áreas curriculares.</p> <p>- Integrar las tecnologías de información de manera versátil en los procesos de enseñanza y aprendizaje al interior de los procesos educativos.</p>	<p>de las TIC en las situaciones de aprendizaje.</p> <p>- Actualizar el enfoque sobre la implementación del Currículo a Nacional de la Educación Básica en lo que respecta a la competencia 28.</p> <p>- Especificar, elaborar y/o adecuar los diseños de programación, unidades y sesiones curriculares que permitan incorporar orientaciones metodológicas para un mayor nivel de aprovechamiento de los recursos TIC asignados en las II. EE. JEC.</p> <p>- Comenzar un rol en el cual los directivos de las instituciones educativas fortalezcan el contexto de gestión alfabetización digital para la inserción de las TIC. Siendo necesarias incluirlas en procesos educativos, administrativos y curriculares.</p>	<p>docente, con la finalidad de garantizar el adecuado aprovechamiento de las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje que se implementan en los diferentes espacios educativos.</p> <p>- Directivos, equipo directivo, docentes, y estudiantes capacitados con el uso de herramientas tecnológicas para el logro de aprendizajes en las instituciones educativas.</p>	<p>TIC guiados por los coordinadores de innovación y docentes.</p> <p>- Porcentaje de docentes que son capacitados por el coordinador de innovación y soporte tecnológico (CIST).</p>
---	--	---	--	---

<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de la plataforma virtual JEC como soporte de los docentes de aula. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar que la infraestructura tecnológica de las II. EE. JEC garanticen la integración de las TIC a los procesos de aprendizaje. - Realizar guías para la conservación, mantenimiento y uso pedagógico de los materiales asignados a las II. EE. JEC. - Verificar y difundir las salas virtuales para cada integrante del JEC. - Realizar un plan de capacitaciones de asistencia técnica sobre nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora en la calidad de enseñanza de los docentes en las aulas de las II. EE. JEC, a través de la plataforma virtual por medio de herramientas pertinentes para el desarrollo de clases.
---	---	--

Nota. Elaboración propia sobre la base de la Resolución Ministerial N° 353-2018-MINEDU, 2018a.

CAPÍTULO VI. EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA CON UN ENFOQUE DE GESTIÓN PÚBLICA CON VALOR PÚBLICO

6.1 Análisis de la sostenibilidad de la política pública en la institución pública

El modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa es implementado por el Ministerio de Educación, a través de la Dirección de Educación Secundaria, para contribuir a la mejora del sistema educativo, calidad de la enseñanza, de los logros de aprendizaje de los estudiantes de las intuiciones educativas, promoviendo el cierre de brechas y la equidad educativa, forjándose como el modelo que necesita los adolescentes para crear valor público (RM N° 451-2014-MINEDU, 2014).

Es en esa línea que el Ministerio de Educación, como lo menciona en la norma de creación del modelo, expone que progresivamente cada institución educativa del sector público debería implementar el modelo de Jornada Escolar Completa (si cumple los requisitos establecidos), permitiendo que los estudiantes a nivel nacional se vean beneficiados con una mejor calidad educativa, que se refleja en la mejora de los logros de aprendizaje, teniendo como propósito llegar a universalizar el modelo Jornada Escolar Completa.

Desde el Ministerio de Educación se han venido dando cambios claves en nuevas políticas de reajustes de la calidad del servicio educativo. A lo largo de los últimos cinco años han sucedido hechos favorables para el sector educación, en principio porque hay voluntad política, incremento presupuestal, continuidad en las políticas educativas y el compromiso por parte de la población de que la educación es importante para el desarrollo y aseguramiento del futuro del país, siendo el más resaltante de estos la mayor asignación de recursos.

En el año 2019, se invirtió 30 628 millones de soles, creciendo 11.1% respecto del año pasado; los S/ 3061 millones adicionales que tiene el presupuesto de este sector permite incrementar su participación del PBI en una décima. La asignación de recursos es un esfuerzo

necesario para hacer realidad la reforma educativa, ya que en el año 2019 se invierte en educación el 3.8% del PBI del sector y se aspira que al bicentenario sea de 6%. Este incremento es el que hace posible que la reforma educativa continúe en sus cuatro líneas de acción. A continuación, se mencionan:

i) Revalorización de la carrera docente

En esta parte se pone sobre la mesa la formación de la carrera docente, la cual se basa en la meritocracia, es decir que compensa el esfuerzo y el desempeño del docente haciéndola más atractiva, dando como resultado la retención de talentos. El objetivo de esta línea de acción es hacer que se duplique el salario del docente al 2021 según el desempeño.

ii) Mejora de la calidad de los aprendizajes para todos

Para mejorar la calidad de los aprendizajes, el Ministerio de Educación viene desarrollando ofertas que van acorde a los diferentes niveles de la educación básica y según las necesidades de la educación superior. En la Educación Básica Regular se ha logrado consolidar una mayor cobertura a nivel inicial, programas de soporte pedagógico en primaria y el modelo Jornada Escolar Completa en nivel secundaria. Asimismo, hay un fortalecimiento en el idioma inglés y Educación Física, también se está potenciando la educación intercultural bilingüe en donde se hacen esfuerzos en las regiones que se habla más de un idioma o dialecto.

iii) Modernización de la gestión educativa

En esta línea de acción se empodera al director de la institución educativa como un líder de gestión, con la finalidad de que la institución sea reconocida como un espacio, seguro, idóneo e inclusivo para los estudiantes. El rol del director es importante y fundamental para la gestión eficiente de recursos en las instituciones educativas, ya que es quien coordina y apoya en la implementación de la política y su desarrollo a nivel educativo. Asimismo, el Ministerio de Educación a través de sus especialistas, genera espacios de

capacitación a las Direcciones Regionales de Educación y las Unidades de Gestión Educativa Local, para articular los esfuerzos de las diferentes instancias.

iv) Cierre de la brecha de infraestructura educativa

El objetivo aquí es que los docentes, estudiantes y directores cuenten con ambientes seguros, idóneos y adecuados para el aprendizaje. Se ha estimado que la brecha de infraestructura es de S/ 100 mil millones y que será cubierto en un 60% hasta el 2025 y S/ 68 mil millones para infraestructura que debe ser reparada y acondicionada en la parte de capacidad de crecimiento, dado que la población crece y existen demandas, las cuales ascienden a S/ 332 mil millones (MINEDU, 2017a).

En el 2019 el Ministerio de Educación incrementó en 34% del presupuesto para el cierre de la brecha en infraestructura educativa, por lo que asciende a S/ 5390 millones (Redacción Perú21, 2019).

Esta política pública se ha mantenido en el tiempo por la planificación educativa adecuada que proyecta el Ministerio de Educación año tras año desde la creación del modelo Jornada Escolar Completa. Se prevé que a futuro se consiga con esto lograr nuevos estándares de excelencia con lo que los estudiantes egresen de la educación pública, con competencias que les permitan ser mejores ciudadanos y lleguen a formar parte de un entorno social adaptado y globalizado a un ritmo mayor.

Para que la calidad del servicio educativo, a través del modelo de Jornada Escolar Completa, se lleve a cabo de manera sostenible es necesario que las instituciones educativas cuenten progresivamente con condiciones necesarias y pertinentes para la adecuada implementación.

Sobre la sostenibilidad del modelo Jornada Escolar Completa en la Institución Educativa

Martín de la Riva y Herrera

Los criterios de selección que tuvo el Ministerio de Educación sobre las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local Lamas para poder ser implementada con el modelo Jornada Escolar Completa están establecidos en la RM 385-2015-MINEDU (2015c) y son los siguientes

- Contar con un mínimo de 100 estudiantes en zona rural o 125 estudiantes en zona urbana.
- Contar con uno o más turnos con disponibilidad de aulas.
- Compartir local escolar con otros niveles educativos, con disponibilidad de aulas.
- Ser institución educativa de educación básica regular, son excepción de Centros Rurales de Formación en Alternancia.
- Contar con energía eléctrica.
- No contar con proyectos de inversión pública (PIP) declarados viables con fecha de ejecución 2016 o que tengan fecha de entrega anterior al año 2016.
- Los techos y paredes de las aulas de uso pedagógico deben encontrarse en buen estado.

De acuerdo a los criterios antes mencionados, entre los años 2015 al 2017 se han incorporado al modelo Jornada Escolar Completa cuatro instituciones educativas, siendo una de ellas la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera. En la Tabla 21, se muestran las cuatro instituciones educativas implementadas.

Tabla 21

Instituciones educativas focalizadas de la UGEL Lamas con el modelo Jornada Escolar Completa

UGEL	II. EE.	II. EE. implementada en el año			Total
		2015	2016	2017	
Lamas	Martín de la Riva y Herrera		1		4
	0773	1			
	0756			1	
	0591			1	

Nota. Elaboración propia sobre la base de la información de la web Instituciones educativas de la Jornada Escolar Completa, s.f., recuperado de http://jec.perueduca.pe/?page_id=4953

Este modelo de servicio trabaja en seis líneas de acción, según se precisa en la Figura 35:

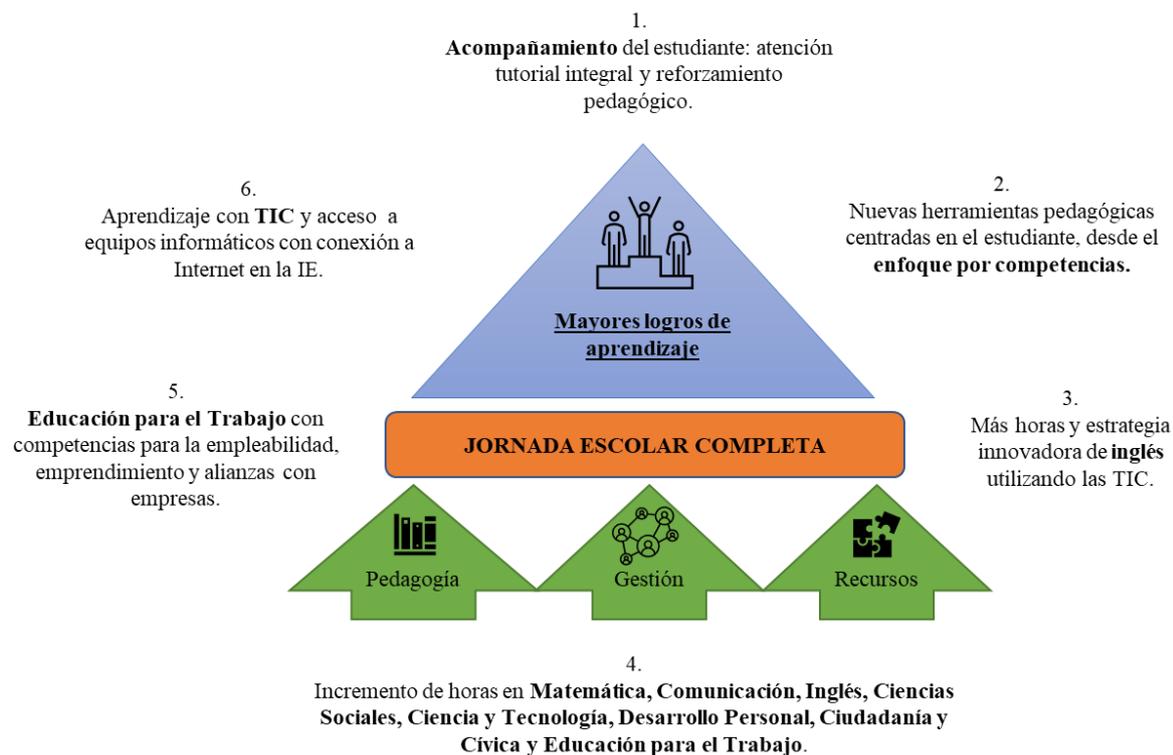


Figura 35. Líneas de acción del modelo de Jornada Escolar Completa (JEC). Elaboración propia en base a Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU, Ministerio de Educación, 2014, recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168268-451-2014-minedu>

De acuerdo con las líneas de acción, el modelo Jornada Escolar Completa está compuesto por tres componentes: pedagógico, de gestión y de soporte, mismos que otorgan recursos para su adecuado funcionamiento como institución educativa con JEC (RM N° 353-2018-MINEDU, 2018a). A continuación, se detallan dichos componentes:

Componente pedagógico. Este componente contempla dos ejes de intervención, el acompañamiento al estudiante y el apoyo pedagógico a los docentes, que se enfocan en la calidad del servicio educativo, mejorando el nivel de aprendizaje.

En la Figura 36 se puede observar los dos ejes de intervención para el logro de aprendizaje de los estudiantes.

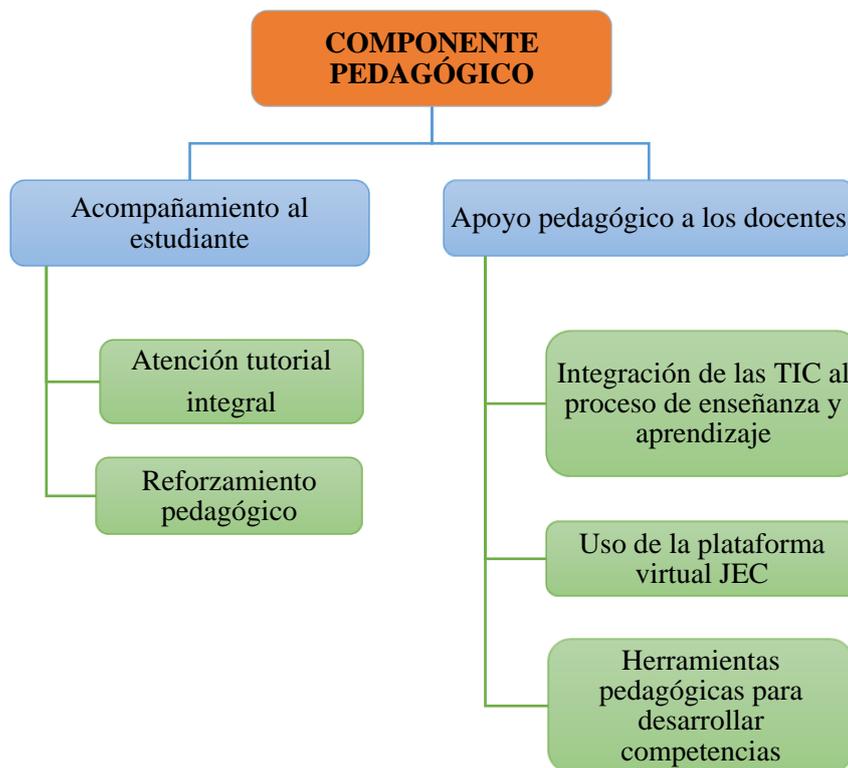


Figura 36. Componente pedagógico del modelo de Jornada Escolar Completa. Elaboración propia en base a Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU, Ministerio de Educación, 2014, recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168268-451-2014-minedu>

Este componente hace un cambio significativo en el plan de estudios desarrollado de 35 a 45 horas pedagógicas, buscando dar prioridad de tiempo

de calidad al estudiante como mecanismo de logros de aprendizaje. Estas 10 horas adicionales se distribuyen en las áreas de Comunicación, Matemática, Inglés y Educación para el Trabajo, donde la propuesta pedagógica integra el uso de tecnologías con estrategias de acompañamiento y de refuerzo pedagógico. En la Tabla 22 se puede observar la distribución de horas según la Jornada Escolar Completa en comparación con la jornada escolar regular:

Tabla 22

Distribución de horas Jornada Escolar Completa - Jornada Escolar Regular

Áreas curriculares / grado	JER	JEC
	1° al 5°	
Matemática	4	6
Comunicación	4	5
Inglés	3	5
Arte y Cultura	3	3
Ciencias sociales	3	4
Desarrollo personal, Ciudadanía y Cívica	3	4
Educación Física	3	3
Educación Religiosa	2	2
Ciencia y Tecnología	3	5
Educación para el Trabajo	2	3
Tutoría y Orientación Educativa	2	2
Horas de libre disponibilidad	2	3
Total	35	45

Nota. Elaboración propia sobre la base de la Resolución Ministerial N° 353-2018-MINEDU, 2018a.

En el siguiente Tabla 23, se observa los avances y logros que tiene la institución educativa en función de este componente:

Tabla 23

Resumen del componente pedagógico de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera

Componente	Ejes	Criterios	Avances y logros
Pedagógico	Áreas curriculares y plan de estudios	Horas pedagógicas y contenidos	<ul style="list-style-type: none"> • 10 horas más de clases pedagógicas semanal • 1600 horas de clase pedagógica efectivas al año • 670 estudiantes matriculados.
	Acompañamiento al estudiante	Atención tutorial integral (ATI)	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo y acompañamiento pedagógico realizado por los coordinadores de tutoría a los docentes tutores. • Tutoría individual y grupal por tutores • Diagnóstico y atención psicológica a estudiantes y comunidad educativa • Seguimiento a la ATI por el comité de tutoría institucional • Eventos recreativos y de ocio libre
		Estrategia de reforzamiento pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones de reforzamiento pedagógico aplicados a los estudiantes del segundo grado de las áreas de Comunicación y Matemática. • Utilización de cuadernillos para el reforzamiento pedagógico de Matemática y Comunicación. • Cuadernos de reforzamiento y manuales para el docente de Matemática, Comunicación, Ciencia, Tecnología y Ambiente e Historia, Geografía y Economía. • Asesoramiento a los coordinadores pedagógicos y docentes del segundo grado de las áreas de Matemática y Comunicación.

Apoyo pedagógico a los docentes	Herramientas pedagógicas para desarrollar competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas a la plataforma virtual para el uso del plan anual, unidades de aprendizaje y sesiones de aprendizaje elaboradas por el MINEDU. • Adecuación y dosificación de las herramientas pedagógicas por los docentes de las áreas. • Uso de estrategias alternativas para el trabajo por competencias con los estudiantes.
	Acompañamiento pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo y acompañamiento realizado por los coordinadores pedagógicos a los docentes de las áreas curriculares. • Monitoreo y acompañamiento pedagógico especializado a docentes del área de Inglés en la metodología Blended.
	Integración de tecnologías al proceso de enseñanza-aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a docentes de las áreas de Matemática, Comunicación, CTA y EPT para el uso de las TIC en la enseñanza-aprendizaje.

Nota. Elaboración propia sobre la base de la Resolución Ministerial N° 353-2018-MINEDU, 2018a.

Componente de gestión. La Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera implementada con el modelo Jornada Escolar Completa cuenta con una gestión escolar centrada en los aprendizajes, con estilo de gobierno democrático, horizontal y transformacional, en el cual el director ejerce un liderazgo pedagógico, cuyo objetivo central es el aprendizaje de los estudiantes dentro del marco del Buen Desempeño del Directivo y los compromisos de gestión escolar.

En la Figura 37 se muestra la estructura orgánica del componente de gestión:

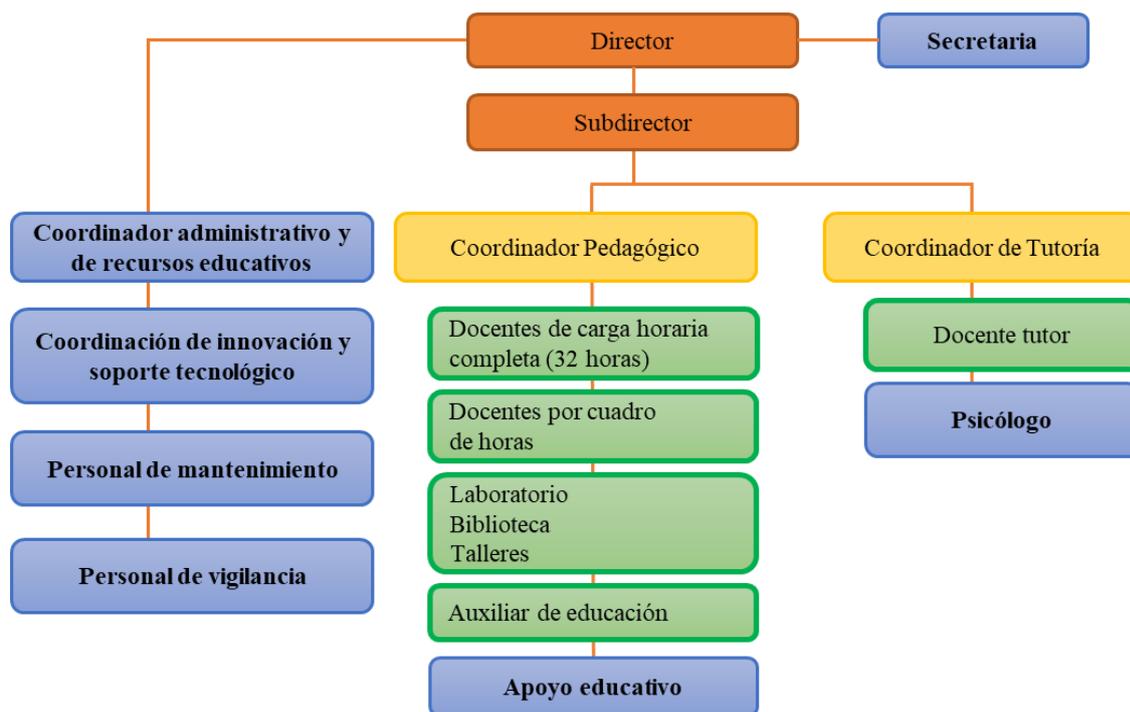


Figura 37. Estructura del componente de gestión. Elaboración propia en base a Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU, Ministerio de Educación, 2014, recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168268-451-2014-minedu>

La Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, según datos de información proporcionados por ESCALE (s.f.), cuenta con una matrícula de 670 estudiantes de primero a quinto de secundaria distribuidos en 25 secciones. De acuerdo a ello, en la Figura 38 se observa como el modelo Jornada Escolar Completa hace la distribución de profesionales del equipo directivo según el número de secciones con las que cuenta la institución educativa.

N° de secciones	Actores educativos					
	Director(a)	Sub Directores	Coordinadores Pedagógicos	Coordinadores de Tutoría	Coordinador de innovación y soporte tecnológico	Coordinador administrativo y de recursos educativos
De 8 a 12 secciones	1		1	1	1	1
De 8 a 12 secciones	1		2	1	1	1
De 13 a 19 secciones	1		3	1	1	1
De 20 a 25 secciones	1	1	4	1	1	1
De 26 a 32 secciones	1	1	5	2	1	1
De 33 a 39 secciones	1	1	6	2	2	1
De 40 a 55 secciones	1	2	7	2	3	1

Figura 38. Distribución de equipo directivo según el número de secciones. En RSG N° 041-2016-MINEDU, Ministerio de Educación del Perú, 2016, pp. 12, 31, 32.

La institución cuenta con el siguiente personal de acuerdo con la estructura orgánica la Figura 34 y según distribución de personal por número de secciones la Figura 35. A continuación, se muestra en la Tabla 24, el personal que labora en dicha institución educativa:

Tabla 24

Personal nombrado y contratado de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera

Personal	Órgano Directivo	Órgano Pedagógico	Órgano de Soporte	Jornada laboral
Director	1			40h
Subdirector	1			40h
Coord. Pedag.	4			32h
Coord. de Tut.	1			32h
CARE	1			Máx. 48h
CIST	1			48h
Docentes		49		Nombrados: 32h Contratados: 30h
PAE			2	Máx. 48h
Psicólogo			1	Máx. 48h
Secretaria			1	Máx. 48h

Personal de mantenimiento	6	Máx. 48h
Personal de vigilancia	3	Máx. 48h

Nota. Elaboración propia sobre la base de ESCALE, 2020, recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/PadronWeb/info/ce?cod_mod=0273565&anexo=0

Adicionalmente, por la gestión del director de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera y su liderazgo pedagógico, con respecto al Programa Alimentario de Estudiantes - Qali Warma, logra obtener este beneficio a partir del año 2018, gracias a las coordinaciones que realizó con el Gobierno Central de turno y éste a través del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social focaliza su institución educativa, para obtener dicho beneficio.

En la Tabla 25 se observan la cantidad de estudiantes beneficiados con los desayunos y almuerzos por parte de la gestión del director de la institución:

Tabla 25

Cantidad de estudiantes de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera beneficiados por el programa Qali Warma

Año de focalización	Alimentación	Beneficiados	Quintil
2018	Desayuno + almuerzo	670	III

Nota. Elaboración propia sobre la base de ESCALE, 2020, recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/PadronWeb/info/ce?cod_mod=0273565&anexo=0; listado de II. EE. beneficiadas por Qali Warma, s.f., recuperado de <https://www.QaliWarma.gob.pe/normatividad/export/?id=aGMwNXUyZjN6cGQrVjB1UWFINDk2dz09>

En la siguiente Tabla 26, se observa los avances y logros que tiene la institución educativa sobre este componente:

Tabla 26*Resumen del componente de gestión de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera*

Comp.	Ejes	Criterios	Avances y logros
Gestión	Desarrollo pedagógico	Propuesta pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> Organización de los espacios educativos para la mejora de los aprendizajes y trabajo administrativo efectivo.
		Infraestructura, equipamiento y recursos	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta con un espacio habilitador de aprendizajes (mobiliario escolar, pizarras acrílicas, libros, cuadernos de trabajo, así como también con servicios básicos e internet) que está acondicionado, ordenado y limpio.
	Comunidad de aprendizaje	Comunidad de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo colegiado semanal del equipo directivo, docentes de las áreas y de tutoría.
			<ul style="list-style-type: none"> Reunión semanal de planificación e informe de resultados del equipo directivo.
	Dirección y liderazgo	Monitoreo y acompañamiento pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> Directores y subdirectores acompañan y monitorean a los coordinadores pedagógicos y a los coordinadores de tutoría.
		Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Órganos de Dirección, Pedagógico, Soporte al Proceso Pedagógico y Participación. Contrato de personal CAS como personal de soporte al proceso pedagógico.
	Instrumentos de gestión	Instrumentos de gestión	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos educativos institucionales y proyectos curriculares en proceso de elaboración y/o revisión.
			<ul style="list-style-type: none"> Reglamento Interno y PAT adecuado y articulado al modelo JEC.
Mejora continua	Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> Prácticas de gestión participativa, trabajo en equipo y colaborativo para la mejora y el cambio institucional. 	
		<ul style="list-style-type: none"> Planes de acción para la mejora de los procesos de gestión administrativa y de aula. Institución Educativa con buenas prácticas. 	

Convivencia y participación	Formas y mecanismos de participación de los estudiantes, familia y comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de los municipios escolares. • Participación en concursos nacionales. • Escuela de padres e hijos. • Desarrollo de actividades recreativas y culturales de la comunidad educativa. • Organización de festival JEC.
-----------------------------	--	--

Nota. Elaboración propia sobre la base de la Resolución Ministerial N° 353-2018-MINEDU, 2018a.

Componente de soporte. En cuanto al componente de soporte, se busca el fortalecimiento de las capacidades de los principales actores del sistema educativo dentro de las instituciones educativas, engranados con las tecnologías de información, las cuales estarán articuladas mediante la implementación de la Jornada Escolar Completa.

La Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera cuenta con acciones y actividades de fortalecimiento de capacidades a los diferentes actores de los órganos directivo, pedagógico, de soporte pedagógico y de participación. Además, la gestión de sus espacios educativos hace que estos entornos promuevan el desarrollo de los aprendizajes, estimulen la curiosidad, la exploración científica del estudiante y trasciende el aula y los muros de la escuela.

En la Figura 39 se observa la organización de la institución educativa con la implementación del modelo:

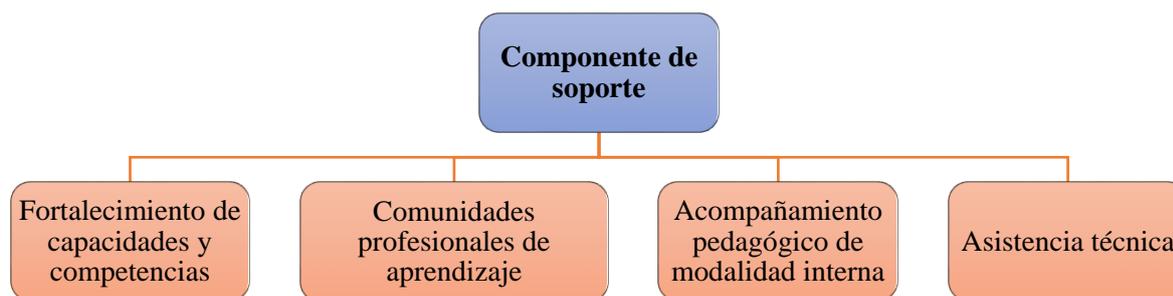


Figura 39. Componente de soporte del modelo de Jornada Escolar Completa. Elaboración propia basada en la Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU, Ministerio de Educación, 2014, recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168268-451-2014-minedu>

En el marco del modelo de Jornada Escolar Completa a través del componente de soporte la institución educativa ha recibido lo siguiente:

Infraestructura. Cuenta con una nueva infraestructura valorizada en S/ 10,637,400.37.

Nombre de la obra: 071083 – Mejoramiento integral de las condiciones básicas en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, distrito de Lamas – San Martín.

En la Tabla 27 se detalla los componentes de infraestructura de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera.

Tabla 27

Componentes de infraestructura de la IE. Martín de la Riva y Herrera

Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad
Cerco perimétrico	1	Cisterna y tanque elevado	1
Aulas	25	Oficinas administrativas	4
SSHH	17	Losas deportivas	2
Laboratorios	3	Camerinos	2
Talleres	2	Biblioteca	1
Sala de cómputo	1	Áreas administrativas	11
Tópico	1	Taller de carpintería	1
Comedor	1	Taller de mecánica	1

Cocina	1	Sala de uso múltiple	1
Rampa de acceso	1	Auditorio	1
Vestuario	2	Patio de formación	1
Subestación eléctrica	1	Redes colectoras de aguas servidas	485.65
Sistema de drenaje fluvial	753.20	Sistemas de redes de agua potable	582.10

Nota. Elaboración propia sobre la base de la plataforma web de InfoSICOES, s.f.

Equipamiento tecnológico. En la Tabla 28 se detalla el equipo tecnológico de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera.

Tabla 28

Equipos tecnológicos de la IE. Martín de la Riva y Herrera

Laptops	Servidor	Proyector	Ecran	Pizarras acrílicas	Estantes para laptops
99	1	3	3	3	3

Nota. Elaboración propia sobre la base del Tablero de Personal y Equipamiento de las II. EE. JEC, s.f., recuperado de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNGY1YzNiZjUtZjNhZi00ZDE0LWIwZmEtMThiZTg4YjgzODc3IiwidCI6IjE3OWJkZGE4LWQ5NjQtNDNmZi1hZDNiLTU3NDE4NmEyZmEyOCIsImMiOiR9>

Mobiliario y equipamiento. En la Tabla 29 se detalla el equipo tecnológico de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera.

Tabla 29

Mobiliario y equipamiento de la IE. Martín de la Riva y Herrera

Pizarra	Mesas-alumno	Sillas-alumno	Mesas-docente	Mesas-docente
17	236	236	18	18

Nota. Elaboración propia sobre la base de del Tablero de Personal y Equipamiento de las II. EE. JEC, s.f., recuperado de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNGY1YzNiZjUtZjNhZi00ZDE0LWIwZmEtMThiZTg4YjgzODc3IiwidCI6IjE3OWJkZGE4LWQ5NjQtNDNmZi1hZDNiLTU3NDE4NmEyZmEyOCIsImMiOiR9>

En la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera se implementan estrategias que se llevarán a cabo mediante actividades de acompañamiento pedagógico de modalidad interna y externa, y asistencia técnica a los actores de la comunidad educativa bajo la modalidad presencial, semipresencial o virtual, mismas que servirán para el fortalecimiento de capacidades y competencias de acuerdo al Marco del Buen Desempeño Docente.

Se implementa la matriz de acompañamiento pedagógico interno, donde los dos ejes fundamentales son: la coordinación pedagógica y la coordinación de tutoría, cuya finalidad es mejorar las metodologías de enseñanza y conseguir el desarrollo académico de los estudiantes en materia de aprendizaje.

En la Figura 40 se observa la matriz del acompañamiento pedagógico dentro de la II. EE. Martín de la Riva y Herrera.

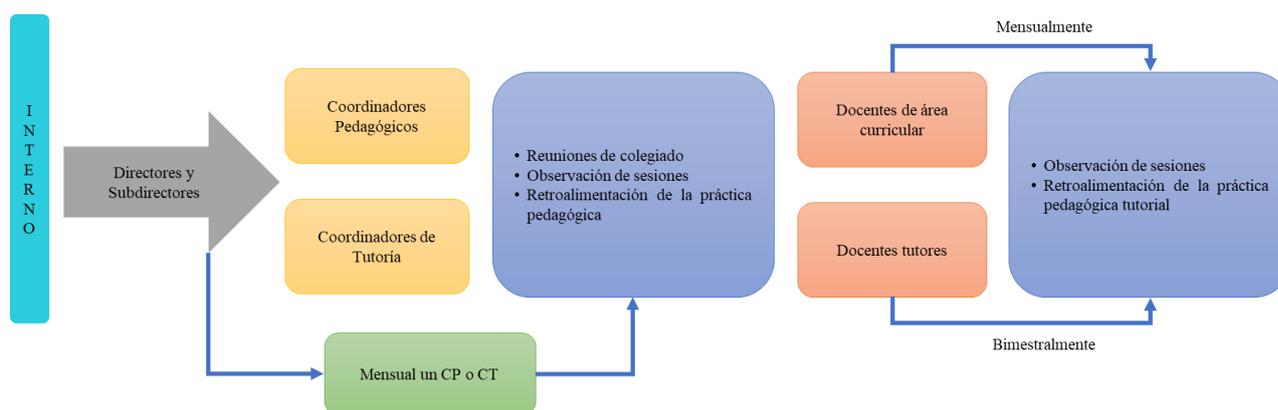


Figura 40. Matriz interna de acompañamiento pedagógico dentro de la II. EE. Martín de la Riva y Herrera. Elaboración propia en base a Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU, Ministerio de Educación, 2014, recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168268-451-2014-minedu>

En el siguiente Tabla 30 se observa los avances y logros que tiene la institución educativa sobre este componente:

Tabla 30

Resumen del componente de soporte de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera

Comp.	Ejes	Criterios	Avances y logros
Soporte	Fortalecimiento de capacidades de los actores educativos	Capacitaciones presencial y virtual	<ul style="list-style-type: none"> • Director con liderazgo pedagógico. • Docentes de Matemática en estrategias de resolución de problemas. • Docentes de Comunicación en estrategias de comprensión lectora. • Coordinadores de tutoría en Atención Tutorial Integral y procesos de acompañamiento a docentes tutores. • Docentes de Inglés en fortalecimiento de capacidades lingüísticas y metodológicas. • Docentes de EPT en inclusión digital. • Coordinadores de innovación y soporte tecnológico en entrenamiento tecnológico y uso de las TIC en la enseñanza y aprendizaje. • Equipo directivo, talleres de inducción y asistencia técnica.
		Asesoramiento pedagógico y de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica al director, subdirector y equipo directivo de la IE.
	Espacios y recursos para el aprendizaje	Aulas funcionales o temáticas	<ul style="list-style-type: none"> • Aulas funcionales o temáticas ambientadas y sectorizadas
		Sala de uso múltiple, sala de docentes, tópico y sala psicopedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Salas implementadas
Soporte de TIC para el aprendizaje de	Acceso a los contenidos de las áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Uso masivo de la plataforma virtual JEC por los docentes y estudiantes. 	

las áreas curriculares priorizadas	Equipamiento y conectividad a internet	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con laptops, proyectores, servidores, instalación de internet, wifi, carritos cargadores, armarios para laptop y ecran.
	Apoyo a la gestión de los aprendizajes y la gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de las laptops por los docentes y apoyo a la gestión institucional.

Nota. Elaboración propia sobre la base de la Resolución Ministerial N° 353-2018-MINEDU, 2018a, recuperado de <http://www.ventanilla-ugel.edu.pe/wp-content/uploads/RM353.pdf>

Para que se garantice la sostenibilidad del modelo de Jornada Escolar Completa se debe tener en claro las funciones y responsabilidades que desarrollan los principales actores de la implementación del modelo, en este caso el MINEDU, la DRE y la UGEL.

En la Figura 41 se muestran las responsabilidades que deben cumplir el MINEDU, la DRE y la UGEL antes, durante y después de la implementación del modelo de Jornada Escolar Completa:

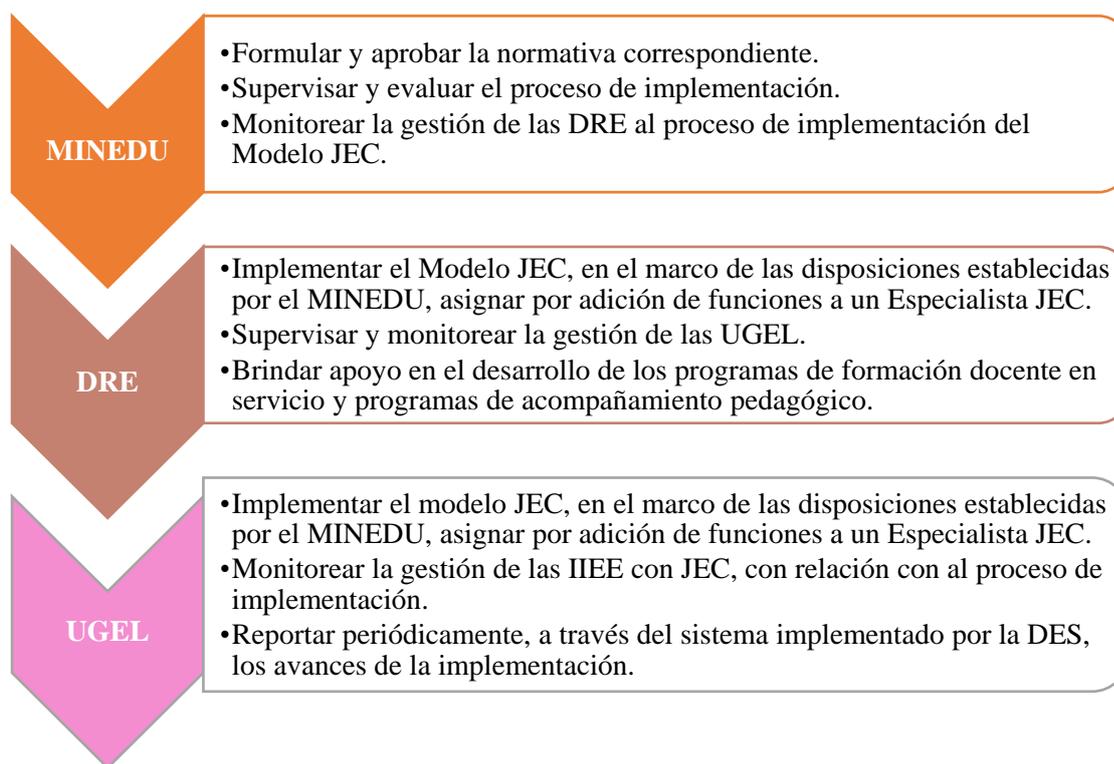


Figura 41. Responsabilidades del MINEDU, la DRE y la UGEL. Elaboración propia en base a la Resolución Ministerial N° 353-2018-MINEDU, 2018a, recuperado de <http://www.ventanilla-ugel.edu.pe/wp-content/uploads/RM353.pdf>

La sostenibilidad del modelo Jornada Escolar Completa en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera es óptima y positiva. Se puede evidenciar según los cuadros anteriores que este modelo representa un nuevo sistema de previsión de servicios para la educación secundaria, así se puede llegar a interpretar que el modelo de servicio Jornada Escolar Completa es mucho más que una extensión horaria.

Gracias a la implementación del modelo JEC, la IE. Martín de la Riva y Herrera se encuentra beneficiada con la incorporación de nuevos actores en su estructura organizacional. Esto genera una reasignación de funciones a los actores ya existentes y a su vez una reorganización y reestructuración de los procesos pedagógicos y de la gestión y uso de los recursos, con la finalidad de maximizar las oportunidades de aprendizaje.

El diseño del modelo busca que la intervención reforme el servicio educativo del nivel secundario, no sólo a través de la extensión de la jornada, sino con nuevas estrategias

pedagógicas y de gestión, siendo aceptada por sus docentes, estudiantes, padres de familia y miembros de la comunidad educativa.

Dentro de esas metodologías y estrategias para la mejora de los aprendizajes, los docentes destacados son elegidos como coordinadores pedagógicos. Ellos se encargan de brindar un acompañamiento interno a los docentes bajo su cargo y promueven estrategias formativas diversas (sesiones compartidas, aulas abiertas, entre otros) que permiten enriquecer las clases estudiantiles en pro de la calidad educativa de la institución. A esto se le suma la presencia del coordinador de tutoría, quien se encarga de las acciones de apoyo y acompañamiento de la acción tutorial integral con enfoque orientador y preventivo dirigida a los estudiantes.

También es importante destacar que la mayor parte de los miembros de la comunidad educativa son receptivos frente a los cambios generados durante los años de implementación del modelo JEC en la institución y que han sido abiertos a pesar de la complejidad y magnitud de los esfuerzos demandados como parte de este proceso.

La implementación del modelo Jornada Escolar Completa en esta institución permite a los docentes atender a los padres de familia dentro sus horarios, lo que conlleva a que estén más comprometidos con los aprendizajes de sus hijos. Con ayuda del psicólogo y del coordinador de tutoría, los docentes apoyan en la parte socioemocional a los estudiantes e instruyen a los padres de familia para que continúen involucrándose, dando como resultado una mejor salud emocional en los estudiantes.

En definitiva, también se evidencia que existen aliados estratégicos que tienen un compromiso con la educación, como por ejemplo el involucramiento por parte de autoridades del Ministerio de Salud para campañas de desparasitación y toma de muestras para ver indicadores de anemia, embarazo adolescente y otras enfermedades existentes. Del mismo modo, la participación del Ministerio Público y la Policía Nacional, a través de los fiscales de

familia que brindan apoyo en las escuelas de familia, es fundamental, ya que ayuda en la tarea de prevención del abandono escolar. Asimismo, la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA) brinda charlas sobre el consumo de drogas y la Defensoría Municipal del Niño, Niña y Adolescente (DEMUNA) capacita sobre la violencia escolar y familiar, gracias a la gestión de involucramiento de gobiernos locales en promover la reforestación y áreas de vida.

Para que la implementación del modelo se vuelva sostenible en el tiempo existe un equipo de profesionales que se encarga desde el Ministerio de Educación de articular las acciones entre el MINEDU, la DRE San Martín, la UGEL Lamas y la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera. Este equipo articula las instancias de gestión descentralizadas, planificación, organización, seguimiento y evaluación del modelo con un enfoque territorial, a fin de asegurar las condiciones para el adecuado funcionamiento y el éxito del mismo, mediante la generación de compromisos y asistencia técnica a las autoridades pertinentes. A continuación, la articulación del MINEDU con las instancias de gestión descentralizadas:

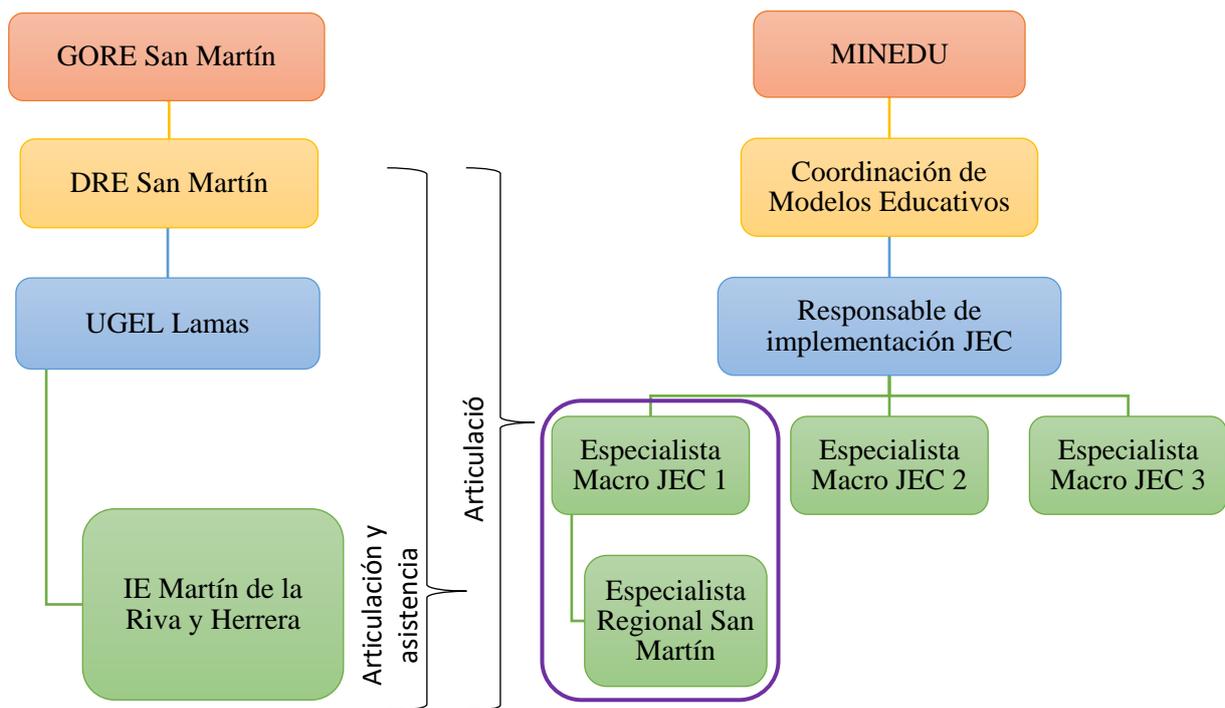


Figura 42. Articulación de los actores del MINEDU con las instancias de gestión descentralizada. Elaboración propia en base a Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU, Ministerio de Educación, 2014, recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168268-451-2014-minedu>

Como se observa en la Figura 42, el especialista macrorregional desde la sede central realiza acciones de monitoreo y asistencia técnica a las regiones asignadas a través de expedientes de consultas, solicitud de información, entre otros, que son remitidos a la sede del Ministerio de Educación, para ser atendidos en la inmediatez, brindando las respuestas pertinentes a cada instancia de gestión descentralizada asignada. Además, dichos especialistas se encargan de la asistencia técnica y monitorean a los especialistas regionales sobre las actividades y acciones que realizan en territorio para la implementación del modelo y de ser el caso, sugieren mejoras a la intervención en la región. De esta manera, acompañan y fortalecen en sus capacidades de gestión y resolución de conflictos a los especialistas regionales.

El especialista regional es el responsable de brindar asistencia técnica y realiza acciones de monitoreo en donde coordina, organiza, planifica y evalúa la implementación del modelo de servicio educativo de Jornada Escolar Completa en la institución educativa para

que sea adecuada y sostenible. Además, brinda asistencia técnica a los equipos de la DRE y la UGEL para fortalecer capacidades y promover acciones de trabajo articulado con otros sectores (Ministerio Público, sociedad civil, municipios a nivel provincial y local y el sector privado, entre otros) que generen compromisos y aseguren las condiciones del modelo de servicio educativo JEC. El especialista regional trabaja bajo cuatro líneas de acción que están acorde a los propósitos de la asistencia técnica y que se evidencian en un plan de trabajo. A continuación, se observa en la Tabla 31 su trabajo articulado en el modelo de servicio Jornada Escolar Completa.

Tabla 31

Líneas de acción de trabajo del especialista regional - MINEDU

Propósito general	Propósitos específicos	Líneas de acción
Fortalecer las capacidades de gestión en las DRE y las UGEL para garantizar la implementación adecuada del modelo de servicio educativo JEC en las II. EE. del nivel secundario con autonomía y liderazgo	Brindar asistencia técnica a las DRE y UGEL para garantizar la gestión del modelo de servicio educativo JEC en las II. EE. públicas del nivel secundaria.	1. Fortalecimiento de capacidades a los especialistas de las DRE y las UGEL para la gestión del modelo de servicio educativo JEC.
		2. Fortalecimiento de capacidades a los directores, subdirectores, coordinadores pedagógicos, de tutoría, CARE y CIST de las II. EE. JEC e identificación de buenas prácticas pedagógicas en un trabajo conjunto con los especialistas de las DRE y las UGEL.
	Garantizar las condiciones del modelo de servicio educativo JEC en las II. EE. públicas del nivel secundario.	3. Promoción de la participación de la comunidad educativa para favorecer la formación y desarrollo integral de los estudiantes.
		4. Coordinación con el equipo de DRE, UGEL y MINEDU para la implementación y seguimiento de

Nota. Elaboración propia sobre la base de la Resolución Ministerial N° 353-2018-MINEDU, 2018a, recuperado de <http://www.ventanilla-ugel.edu.pe/wp-content/uploads/RM353.pdf>; y de los requerimientos para la contratación administrativa de servicios de un(a) subcoordinador(a) regional, s.f., recuperado de http://postulacioncas.minedu.gob.pe/PostulacionCas/Postulacion/Descargar_Tdr?idReq=15013

Es importante mencionar que la presente propuesta sí tiene sostenibilidad financiera debido a que la Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal correspondiente autoriza al Ministerio de Educación efectuar modificaciones presupuestarias en el nivel institucional a favor de los gobiernos regionales mediante decreto supremo refrendado por el ministro de Economía y Finanzas y el ministro de Educación, a propuesta de este último, para financiar las intervenciones y acciones pedagógicas enlistadas. Desde el año 2015 se consigna la implementación de la Jornada Escolar Completa en las instituciones educativas públicas de nivel secundaria de Educación Básica Regular, intervención que cuenta con parte de dicho presupuesto. Por lo que, el Ministerio de Educación cuenta con recursos públicos de acuerdo al principio de disponibilidad presupuestal, la cual viene determinada en la Ley del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal, aprobada anualmente por el Congreso de la República.

6.2 Evaluación del impacto de la política pública en la institución pública

El objetivo del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa es mejorar la calidad del servicio educativo de educación secundaria ampliando las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria, promoviendo el cierre de brechas y la equidad educativa en el país (RM N° 451-2014 MINEDU, 2014), a partir de ello, la gestión escolar de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera hace que los docentes reflexionen sobre sus prácticas de enseñanza, analicen situaciones entre sus colegas sobre los procesos pedagógicos que se presentan en la

institución educativa, observando sesiones de otros docentes y discutiendo mutuamente sobre cómo mejorar su desempeño. De esta forma, la institución promueve un trabajo colegiado eficiente, brindando oportunidades de aprendizaje y compensando las necesidades de los estudiantes.

Entonces de acuerdo a lo mencionado, es importante evaluar los aprendizajes, porque permite valorar el grado de cumplimiento de los objetivos educativos, diagnosticar errores, destrezas, habilidades y actitudes, factores que determinan los logros y/o dificultades del cómo vienen aprendiendo y permite tomar decisiones adecuadas a las necesidades y demandas educativas, así como analizar y utilizar en beneficio de lograr aprendizajes de calidad.

Para analizar la evaluación de impacto del modelo Jornada Escolar Completa en las instituciones educativas públicas, se analiza la última Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) del segundo grado de educación secundaria correspondiente al año 2018. La encargada de realizar esta evaluación es la Oficina de Medición de la Calidad (UMC), la cual en un trabajo conjunto con los actores de la comunidad educativa (MINEDU, DRE, UGEL, directores, docentes, padres de familia y estudiantes) logran crear una cultura de evaluación y participación de todos, llegando a concretar un compromiso con la mejora de los aprendizajes en los estudiantes. La Evaluación Censal de Estudiantes se analiza de la siguiente manera.

i) Objetivos de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE)

Según el marco de fundamentación de las pruebas de Evaluación Censal de Estudiantes, tiene los siguientes objetivos generales:

- Brindar información en materia de aprendizaje educativo de los estudiantes en las áreas focalizadas.
- Comparar los resultados de aprendizaje educativo de los estudiantes a lo largo del tiempo.

La responsabilidad del análisis de los resultados de las pruebas de Evaluación Censal de Estudiantes en las instancias de gestión descentralizada, desde el Estado hasta el estudiante, se muestra en la Tabla 32:

Tabla 32

Responsabilidades de las instancias de gestión descentralizadas en el marco de la Evaluación Censal de Estudiantes

Instancias de gestión descentralizada	Responsabilidad
Estado	Con la información vertida en la ECE 2018, el Estado establece políticas educativas basadas en las evidencias.
MINEDU	Con el avance de los aprendizajes reflejados en los resultados de la ECE 2018, utilizan esta información para la toma de decisiones, a fin de implementar políticas educativas basadas en evidencias, para así velar por el desarrollo educativo nacional, regional y local.
DRE San Martín	
UGEL Lamas	
II. EE. Martín de la Riva y Herrera (II. EE. MRH)	Con el resultado de la ECE 2018, permite a los directivos y docentes de la II. EE., identificar los elementos de las capacidades evaluadas con mayores necesidades, para tomar acciones y determinar estrategias en mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
Familias de la II. EE. MRH	La reflexión sobre la evaluación permitirá a las familias involucrarse más en el refuerzo de los aprendizajes de sus hijos desde casa, obteniendo un compromiso con la II. EE., con el cual los padres podrán ayudar en la mejora del desempeño escolar de sus hijos.
Estudiantes de la II. EE. MRH	La adecuada retroalimentación por parte de los docentes sobre las evaluaciones permitirá a los estudiantes reconocer sus fortalezas y resolver las necesidades para el logro de los objetivos.

Nota. Elaboración propia sobre la base de la Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes, s. f., recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/resultados-generales-en-el-tiempo/>

ii) Valores de habilidades según las pruebas de Evaluación Censal de Estudiantes

Los resultados de las pruebas de evaluaciones censales a los estudiantes se miden según la puntuación individual que obtienen, la cual les permite ubicarse dentro de los niveles de logro que son:

- Previo al inicio
- En inicio
- En proceso
- Satisfactorio

Estos niveles describen las habilidades aprendidas que logran los estudiantes en el segundo grado de secundaria en las competencias de Matemática, Comprensión Lectora, Ciencias Sociales, Ciencia y Tecnología, de las cuales solo se está utilizando las dos más relevantes (Matemática y Comprensión Lectora) para efectos de la presente investigación.

En la Figura 43 se aprecia los valores de las habilidades que debe alcanzar cada estudiante para ubicarse en uno de los siguientes niveles:

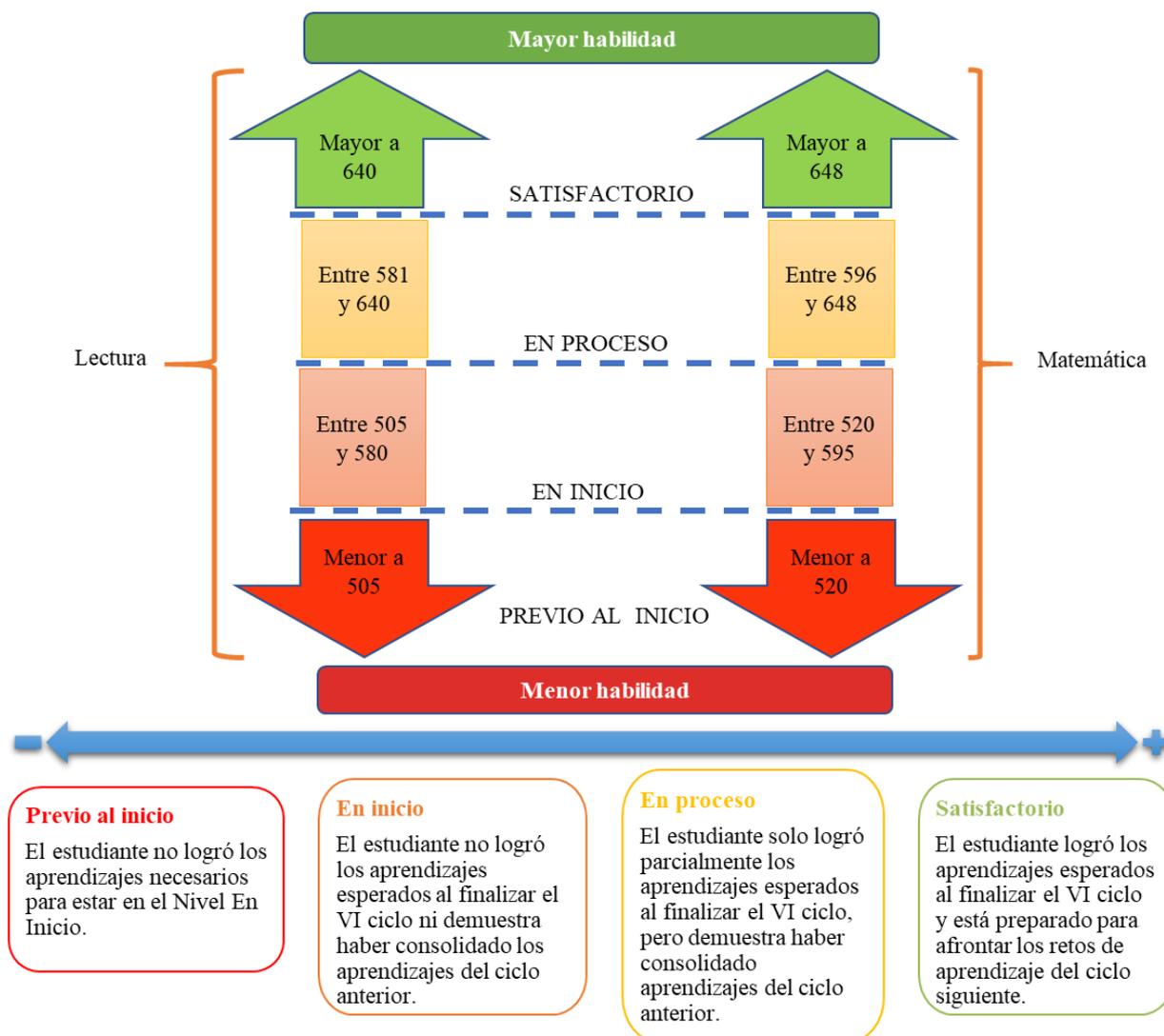


Figura 43. Niveles de logro de aprendizaje según la evaluación censal de los estudiantes. Elaboración propia en base a Resultados 2018 – Evaluaciones de logros de aprendizaje, Ministerio de Educación, 2019e, recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/04/presentacion-web-ECE2018-1.pdf>

Para reflejar el impacto que tiene el modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa en la UGEL Lamas, perteneciente a la región San Martín, se toma como objeto de evaluación la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera que tiene implementado el modelo de servicio educativo JEC y se compara con otra institución educativa que no cuenta con ningún modelo de servicio educativo, es decir, una con jornada escolar regular. Cabe mencionar que las pruebas de evaluación censal en el nivel secundaria son realizadas solo a los estudiantes del segundo grado.

Al respecto, para una mejor evaluación de los logros de aprendizaje de los estudiantes en instituciones educativas públicas, se realiza un comparativo de instituciones educativas dentro de la UGEL Lamas de la región San Martín. Para este trabajo de investigación se toma como materia de análisis a la institución educativa Martín de la Riva y Herrera, que cuenta con la implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa desde el año 2016 y la Institución educativa 0707 Emilio San Martín, que se encuentra en el sistema educacional tradicional – regular. Ambas instituciones educativas son de educación secundaria y pertenecen a zonas urbanas.

En la Tabla 33 se observa la información necesaria para desarrollar el análisis de evaluación de impacto en cada institución educativa.

Tabla 33

Ficha de datos de las IIEE Martín de la Riva y Herrera y 0707 Emilio San Martín

IE 0707 Emilio San Martin - Jornada Escolar Regular				IE Martin de la Riva y Herrera - Jornada Escolar Completa			
Código modular	273581	Dirección	Jirón 8 De Setiembre - Tabalosos S/N	Código modular	273565	Dirección	Jirón San Martín 2193
Código de local	476663	Centro Poblado	Tabalosos	Código de local	474796	Centro Poblado	Lamas
Nivel / Modalidad	Secundaria	Área geográfica	Urbana	Nivel / Modalidad	Secundaria	Área geográfica	Urbana
Forma	Escolarizado	Distrito	Tabalosos	Forma	Escolarizado	Distrito	Lamas
Género	Mixto	Provincia	Lamas	Género	Mixto	Provincia	Lamas
Tipo de Gestión	Pública de gestión directa	Departamento	San Martín	Tipo de Gestión	Pública de gestión directa	Departamento	San Martín

Gestión / Dependencia	Pública - Sector Educación	Código de DRE o UGEL que supervisa el S. E.	220004	Gestión / Dependencia	Pública - Sector Educación	Código de DRE o UGEL que supervisa el S. E.	220004
Director(a)	Betty Laura Torrico Zavaleta	Nombre de la DRE o UGEL que supervisa el S.E.	UGEL Lamas	Director(a)	Sócrates Vela Macedo	Nombre de la DRE o UGEL que supervisa el S.E.	UGEL Lamas
Estado	Activo	Quintil de pobreza de la IE	III	Estado	Activo	Quintil de pobreza de la IE	III
		Quintil de pobreza del estudiante	II			Quintil de pobreza del estudiante	II

Nota. Elaboración propia sobre la base de ESCALE (s.f.), recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/PadronWeb/info/ce?cod_mod=0273565&anexo=0; http://escale.minedu.gob.pe/PadronWeb/info/ce?cod_mod=0273581&anexo=0

Ambas instituciones educativas presentan características similares y se precisa que la población estudiantil que asiste a cada institución educativa desde el 2016 al 2019 se mantiene en promedio de estudiantes según su capacidad instalada. Esto permite determinar que las instituciones educativas focalizadas pueden ser evaluadas en simultáneo para efectos de este trabajo de investigación.

Con respecto a la matrícula, existe un crecimiento vegetativo. Esto demuestra una tendencia similar entre ambas instituciones educativas, siendo un indicador más para ser sugeridos como parte del análisis (ver Figura 44).

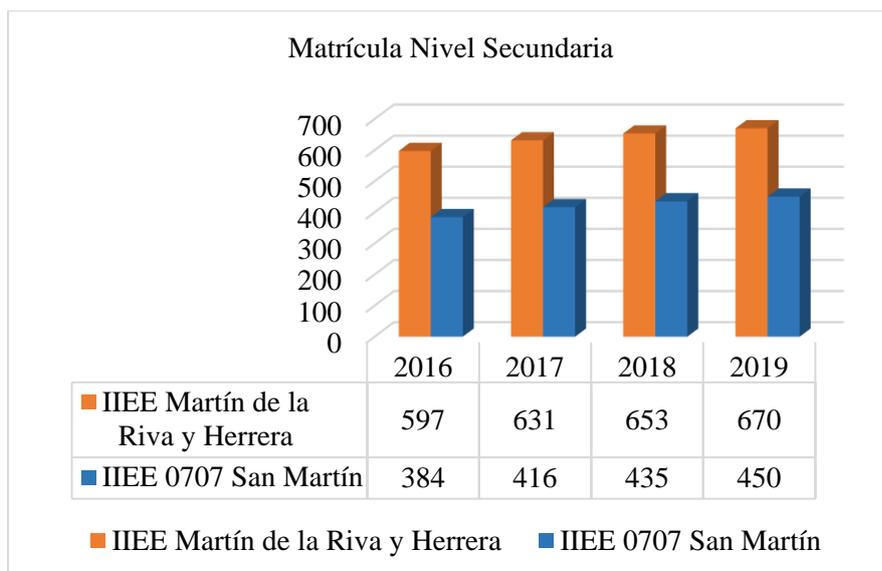


Figura 44. Matrícula en el nivel secundaria correspondiente al periodo del 2016 al 2019. Elaboración propia en base a ESCALE (s.f), recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/PadronWeb/info/ce?cod_mod=0273565&anexo=0; http://escale.minedu.gob.pe/PadronWeb/info/ce?cod_mod=0273581&anexo=0

Adicionalmente, como se puede observar en la Figura 45, en la IE Martín de la Riva y Herrera se ve un incremento en la cantidad de secciones del periodo del 2016 al 2019, debido a la demanda de estudiantes que tiene dicha institución educativa por brindar mayores beneficios en temas de calidad en el servicio educativo; mientras que en la IE 0707 Emilio San Martín se percibe una demanda de estudiantes menor.

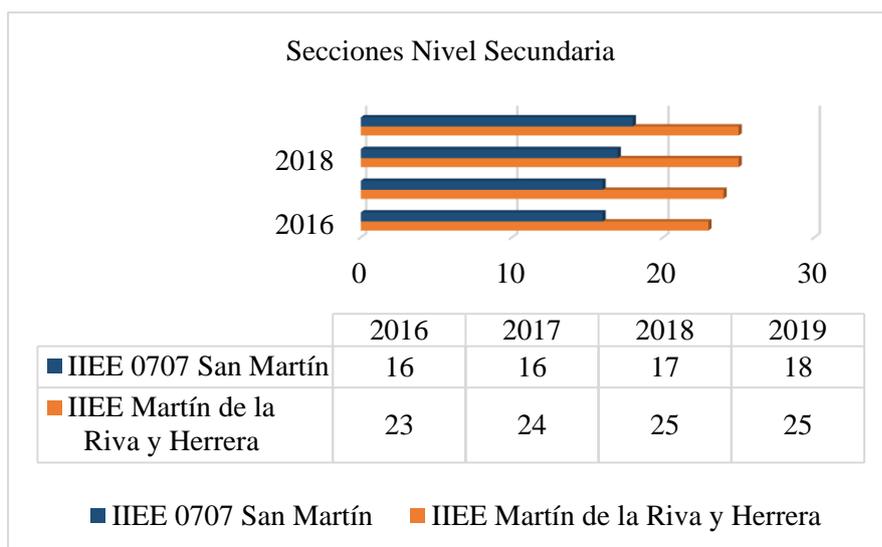


Figura 45. Cantidad de secciones de las IE JEC evaluadas en el periodo del 2016 al 2019. Elaboración propia en base a ESCALE (s.f), recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/PadronWeb/info/ce?cod_mod=0273565&anexo=0; http://escale.minedu.gob.pe/PadronWeb/info/ce?cod_mod=0273581&anexo=0

Por tanto, dentro del análisis de implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa y para demostrar que existe mejora en la calidad de la enseñanza y logros de aprendizaje de los estudiantes de secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Lamas, se realiza el estudio entre la IE Martín de la Riva y Herrera y la IE 0707 Emilio San Martín debido a que cuentan con características similares.

En la Tabla 34 se puede detallar cuántos estudiantes del segundo grado de secundaria de las instituciones educativas Martín de la Riva y Herrera y 0707 Emilio San Martín son evaluados, ambas ubicadas en la provincia de Lamas.

Tabla 33

Cantidad de estudiantes evaluados

Nombre de I. E	Área	Servicio educativo	Cantidad de estudiantes evaluados	
			2016	2018
Martín de la Riva y Herrera	Urbana	Jornada Escolar Completa	130	141
0707 Emilio San Martín	Urbana	Jornada Escolar Regular	105	107

Nota. Elaboración propia sobre la base del Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones, s.f., recuperado de https://sistemas15.minedu.gob.pe:8888/evaluacion_censal_acesos

Para el análisis del presente estudio, se tomaron como indicadores el desarrollo de aprendizaje de los estudiantes de segundo grado de secundaria de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera (implementada con el modelo Jornada Escolar Completa desde el año 2016) y la Institución Educativa 0707 Emilio San Martín (sin ningún modelo de servicio educativo), durante los periodos 2016 y 2018. Cabe mencionar que, en el año 2017, según la RM N° 529-2017-MINEDU, se suspende la prueba de Evaluación Censal de Estudiantes debido al fenómeno El Niño Costero y la huelga de docentes.

Desarrollo del análisis del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa en la mejora de la calidad educativa y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Asimismo, antes de comenzar el análisis se muestra el estado situacional de la región San Martín y la UGEL Lamas, con respecto a los logros de aprendizaje en Comprensión Lectora y Matemáticas del año 2018.

Situación de los logros de aprendizaje en la región San Martín. Según resultados ECE 2018, las instituciones educativas con el modelo de servicio Jornada Escolar Completa han reducido entre nueve y diez puntos porcentuales la cantidad de estudiantes que se encontraban en el nivel previo al inicio en las áreas de Comprensión Lectora y Matemática, con respecto a las instituciones educativas que no cuentan con el modelo.

Asimismo, en lo que respecta al nivel satisfactorio, existe una diferencia de cuatro puntos porcentuales entre los resultados de un estudiante en Jornada Escolar Completa y un estudiante en Jornada Escolar Regular. Esto quiere decir que el modelo aumenta la probabilidad de que un estudiante se encuentre en el nivel satisfactorio.

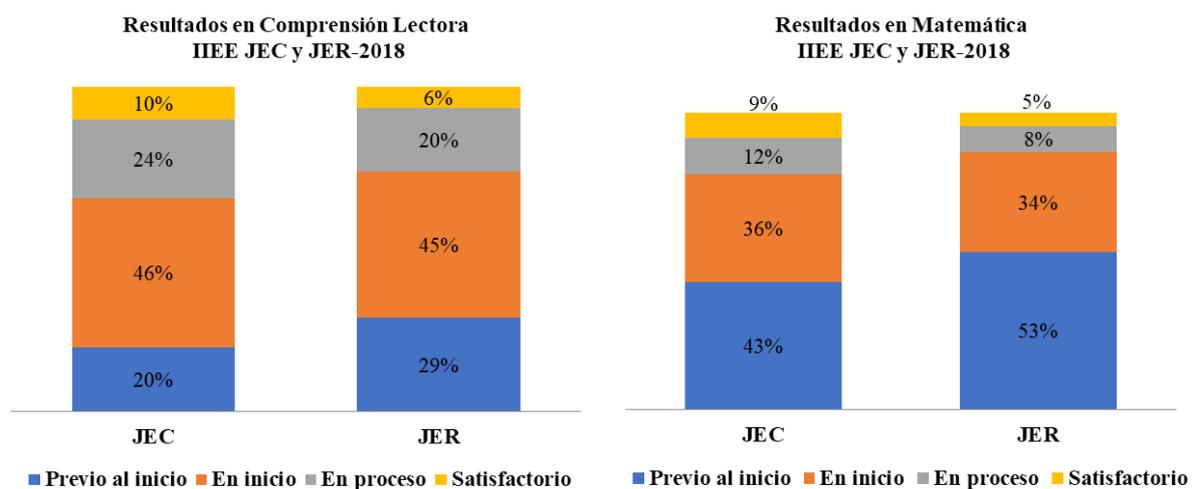


Figura 46. Evaluación Censal de Estudiantes 2018 – región San Martín. Elaboración propia en base a Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes – ECE 2018 - región San Martín, Ministerio de Educación, 2019f, recuperado de http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/04/PptReg_ECE2018_2200_San-Martin.pdf

Situación de los logros de aprendizaje en la UGEL Lamas. Según

resultados ECE 2018, en las instituciones educativas con el modelo de servicio Jornada Escolar Completa se ha reducido entre 12 y dos puntos porcentuales la cantidad de estudiantes que se encontraban en el nivel previo al inicio en las áreas de Comprensión Lectora y Matemática, con respecto a las instituciones educativas que no cuentan con el modelo. Lo que significa que los estudiantes en Jornada Escolar Completa tienen mejor potencial para entrar al nivel en inicio, lo que conlleva a que pueden resolver problemas aplicando nociones elementales del grado a diferencia de los estudiantes sin el modelo.

Asimismo, en lo que respecta al nivel satisfactorio, las instituciones educativas que tienen implementado el modelo JEC cuentan con una diferencia de tres y un punto porcentual en las competencias de Comprensión Lectora y Matemática. Esto quiere decir que el modelo aumenta la probabilidad de que un estudiante se encuentre en el nivel satisfactorio.

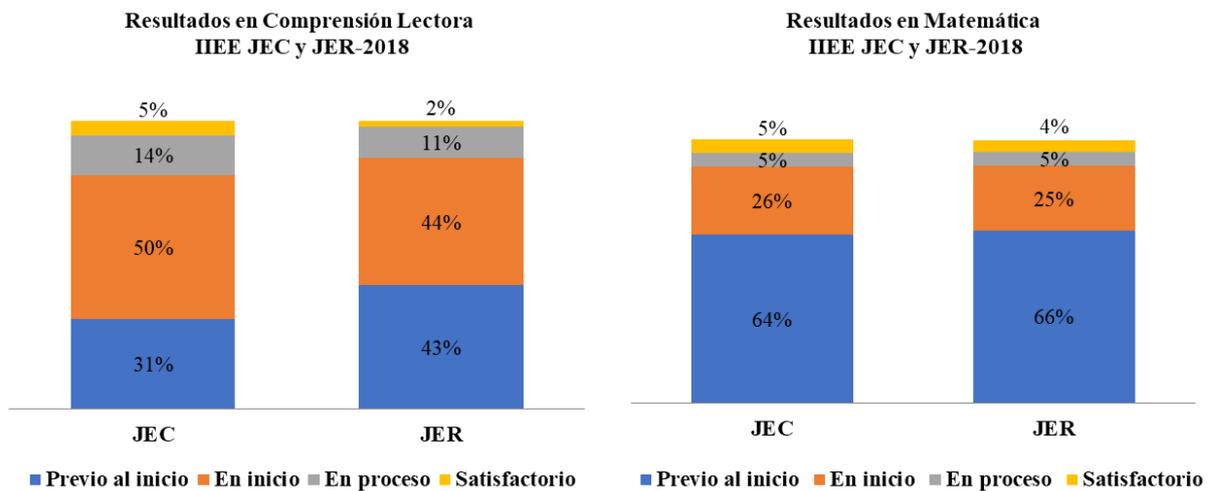


Figura 47. Evaluación Censal de Estudiantes 2018 – UGEL Lamas. Elaboración propia en base a Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes – ECE 2018 - Región San Martín, Ministerio de Educación, 2019f, recuperado de http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/04/PptReg_ECE2018_2200_San-Martin.pdf

Análisis comparativo de una institución educativa con el modelo Jornada Escolar Completa frente a una institución educativa que no cuenta con modelo de servicio. Desde el primer año de implementación las instituciones educativas con el modelo Jornada Escolar Completa han mejorado el rendimiento académico de los adolescentes, especialmente de aquellos ubicados en las zonas de mayor pobreza y vulnerabilidad. La Jornada Escolar Completa aumenta la probabilidad de que un estudiante se encuentre en el nivel satisfactorio, especialmente en las áreas de Matemática y Comprensión Lectora.

A continuación, para efectos de estudio, se compararán las evaluaciones censales de estudiantes (ECE) de los años 2016 y 2018 en el nivel previo al inicio y satisfactorio de las áreas de Matemática y Comprensión Lectora por ser consideradas las más relevantes en los logros de aprendizaje. Asimismo, es importante señalar que si bien se evalúa el mismo grado anualmente, en la interpretación de los resultados a lo largo del tiempo se debe tener en cuenta que las características de los estudiantes están sujetas a variaciones entre años. Cada grupo de estudiantes es distinto (efecto cohorte).

Nivel previo al inicio

- Matemática

En lo que respecta al año 2016, se puede observar en la Figura 48, en el nivel previo al inicio, que los estudiantes de la II. EE. Martín de la Riva y Herrera cuentan con un 39.20% de aprendizaje, lo que significa que al pasar de un modelo de solo siete horas pedagógicas a uno de jornada escolar extendida se mejora la calidad del servicio educativo. Este salto cualitativo es gracias al esfuerzo del trabajo colegiado de los docentes bajo la supervisión de los

coordinadores pedagógicos que incorpora el modelo JEC. Por otro lado, en la II. EE. 0707 Emilio San Martín el 67.40% de los estudiantes no tienen logros de aprendizajes; esto supone un bajo nivel en la didáctica docente, una débil formación y comprensión respecto a las características y procesos que viven los alumnos.

En cuanto al año 2018, en el nivel previo al inicio, los estudiantes de la II. EE. Martín de la Riva y Herrera cuentan con 44.29% de aprendizaje, por lo tanto, existe un proceso estable gracias al refuerzo de los aprendizajes en base a estrategias de las prácticas pedagógicas que permiten identificar necesidades y potenciarlas. Para ello se busca brindar tutorías que promuevan un acompañamiento más cercano a los estudiantes, haciendo que la relación docente-estudiante se fortalezca y en consecuencia el estudiante pueda desarrollarse integralmente. Por otro lado, en la II. EE. 0707 Emilio San Martín, el 64.20% de estudiantes no presentan logros de aprendizajes, siendo aún más complicado su desarrollo en la institución.

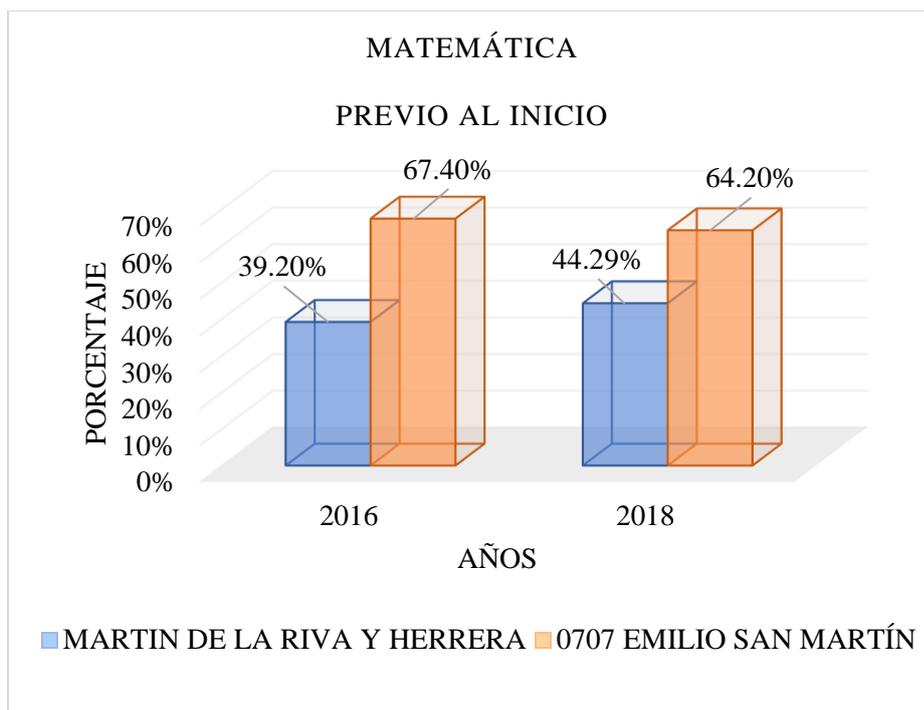


Figura 48. Nivel previo al inicio en Matemática. Elaboración propia en base a Resultados en el tiempo, Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes, s. f., recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/resultados-generales-en-el-tiempo/>

- Compresión Lectora

En la Figura 48 se observa que, en el nivel previo al inicio, los estudiantes de la II. EE. Martín de la Riva y Herrera tienen un 19.23% de aprendizaje, frente al 29.10% que presentan los estudiantes de la II. EE. 0707 Emilio San Martín. Igualmente, en lo que respecta al año 2018, se puede observar en la Figura 49, en el nivel previo al inicio, que los estudiantes de la II. EE. Martín de la Riva y Herrera cuentan con un 19.29% de aprendizaje. Por otro lado, en la II. EE. 0707 Emilio San Martín, los estudiantes presentan un 29.20% sin logros de aprendizajes.

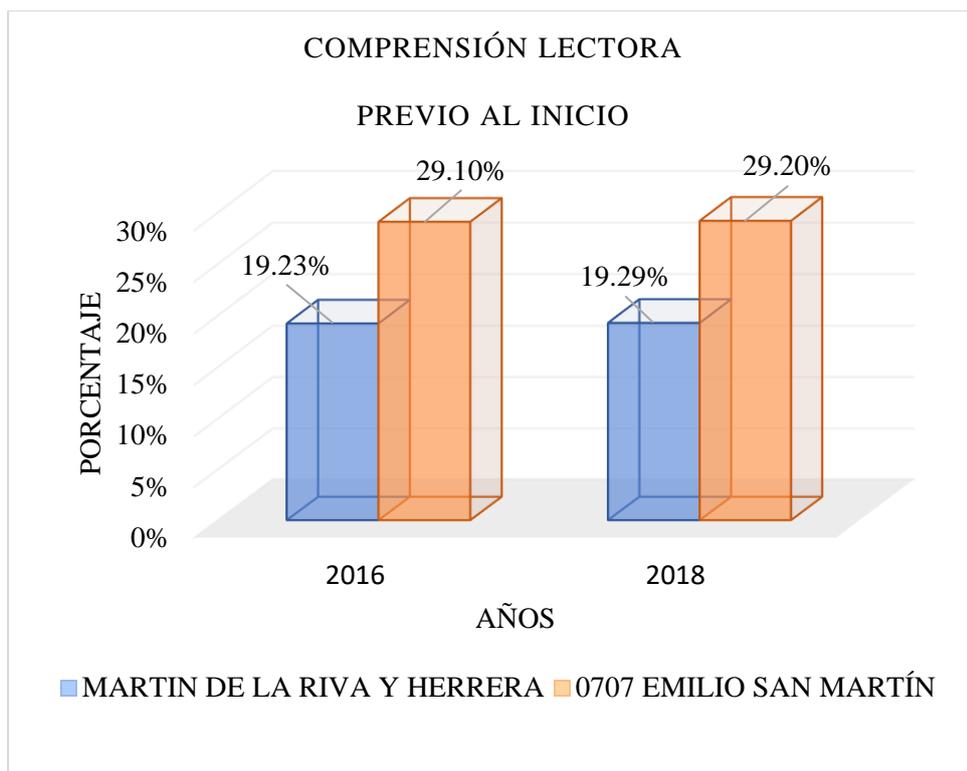


Figura 49. Nivel previo al inicio en Comprensión Lectora. Elaboración propia en base a Resultados en el tiempo, Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes, s. f., recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/resultados-generales-en-el-tiempo/>

Nivel Satisfactorio

- Matemática

En lo que respecta al año 2016, en el nivel satisfactorio la II. EE. Martín de la Riva y Herrera cuenta con 5.38%. Esto quiere decir que el estudiante ha logrado los aprendizajes esperados (segundo grado de secundaria) y está preparado para afrontar los retos de aprendizaje del grado siguiente (tercer grado de secundaria). Los docentes, a través de asistencias técnicas y el trabajo colegiado de los coordinadores pedagógicos, han generado que el estudiante tenga un mejor desempeño y obtenga un mejor puntaje, lo cual es evidencia factible de progresos. Por otro lado, la II. EE. 0707 Emilio San Martín en la misma competencia no logró alcanzar ningún punto porcentual en el nivel satisfactorio. Esto indica que la II. EE. Martín de la Riva y Herrera se

encuentra por encima de la II. EE. 0707 Emilio San Martín con más de cinco puntos porcentuales.

En lo que respecta al año 2018, en el nivel satisfactorio, la II. EE. Martín de la Riva y Herrera cuenta con 5.71%, por lo tanto, el estudiante ha logrado los aprendizajes esperados (segundo grado de secundaria) y está preparado para afrontar los retos de aprendizaje del grado siguiente (tercer grado de secundaria). Los docentes, a través de asistencias técnicas y el trabajo colegiado de los coordinadores pedagógicos, han generado que el estudiante tenga un mejor desempeño y obtenga un mejor puntaje, lo cual es evidencia factible de progresos. Con relación a la II. EE. 0707 Emilio San Martín, en la misma competencia no logró alcanzar ningún punto porcentual en el nivel satisfactorio. Esto indica que la II. EE. Martín de la Riva y Herrera se encuentra por encima de la II. EE. 0707 Emilio San Martín en más de cinco puntos porcentuales.

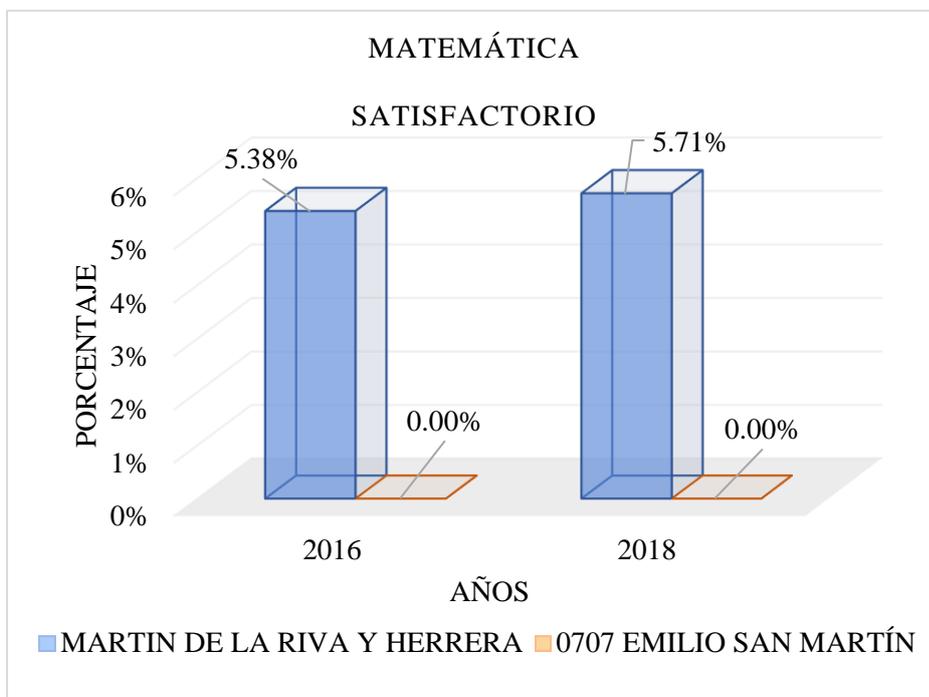


Figura 50. Nivel satisfactorio en Matemática en las II. EE. Elaboración propia en base a Resultados en el tiempo, Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes, s. f., recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/resultados-generales-en-el-tiempo/>

- Comprensión Lectora

En la competencia de Comprensión Lectora, en lo que respecta al año 2016, en el nivel satisfactorio, la II. EE. Martín de la Riva y Herrera cuenta con 11.54%. Esto quiere decir que el estudiante ha logrado los aprendizajes esperados (segundo grado de secundaria) y está preparado para afrontar los retos de aprendizaje del grado siguiente (tercer grado de secundaria). Los docentes, a través de asistencias técnicas y el trabajo colegiado de los coordinadores pedagógicos, han generado que el estudiante tenga un mejor desempeño y obtenga un mejor puntaje, lo cual es evidencia factible de progresos. Por otro lado, con relación a la II. EE. 0707 Emilio San Martín, en la misma competencia logró alcanzar un 4.70% en el nivel satisfactorio. Se deduce entonces que la institución educativa con el modelo Jornada Escolar Completa se encuentra por encima de la institución educativa con jornada escolar regular en más de 6.84 puntos porcentuales.

En la competencia de Comprensión Lectora, en lo que respecta al año 2018, en el nivel satisfactorio, la II. EE. Martín de la Riva y Herrera cuenta con 12.86%. Esto quiere decir que el estudiante ha logrado los aprendizajes esperados (segundo grado de secundaria) y está preparado para afrontar los retos de aprendizaje del grado siguiente (tercer grado de secundaria). Los docentes, a través de asistencias técnicas y el trabajo colegiado de los coordinadores pedagógicos, han generado que el estudiante tenga un mejor desempeño y obtenga un mejor puntaje, lo cual es evidencia factible de progresos. Por otro lado, la II. EE. 0707 Emilio San Martín en la misma competencia logró alcanzar un 7.50% en el nivel satisfactorio. Esto indica que la institución educativa con el modelo Jornada Escolar Completa se encuentra

por encima de la institución educativa Jornada Escolar Regular en más de 5.36 puntos porcentuales.

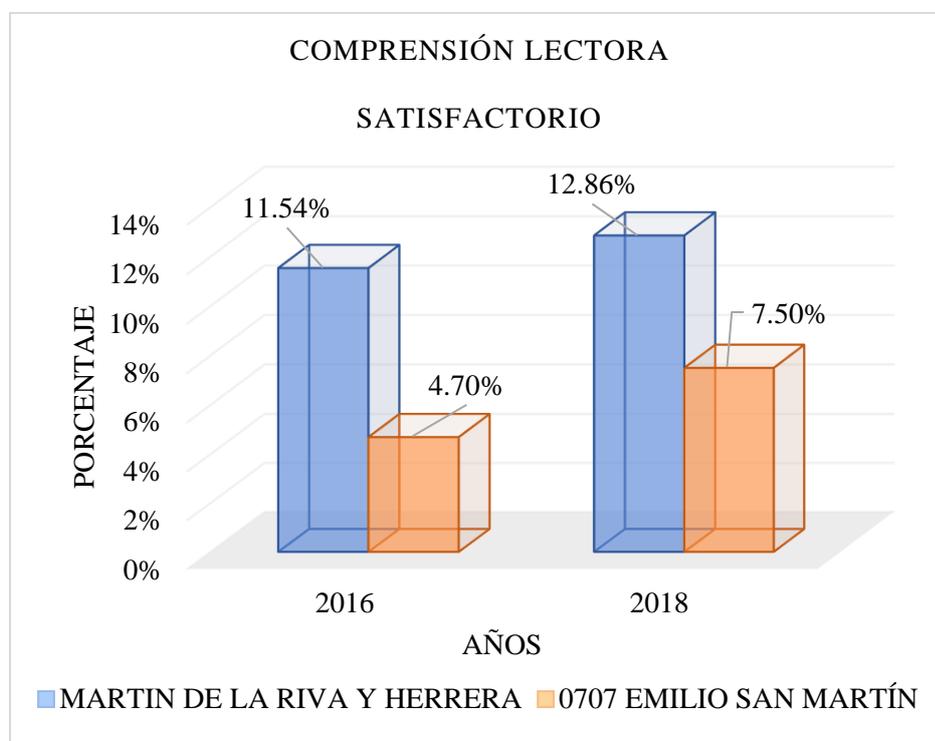


Figura 51. Nivel satisfactorio en Comprensión Lectora en las II. EE. Elaboración propia en base a Resultados en el tiempo, Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes, s. f., recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/resultados-generales-en-el-tiempo/>

Es por esa razón que el modelo de servicio Jornada Escolar Completa es una propuesta basada en la práctica pedagógica renovada, con una organización y gestión escolar potenciada, que promueve un favorable clima de convivencia, participación y retroalimentación de actores educativos, mejorando la calidad educativa. Añadido a lo mencionado, la dotación de mobiliario, infraestructura, equipamiento y materiales hacen que mejore el servicio educativo, los resultados en el rendimiento académico y se desarrollen capacidades que les permita a los jóvenes alcanzar sus metas y aspiraciones. Toda esta reorganización escolar hace que se disminuya la exposición de los adolescentes a situaciones de riesgo.

Según lo expuesto y de acuerdo a la RM N° 353-2018-MINEDU (2018a), para que el logro de los aprendizajes de los estudiantes tenga un incremento se ha contemplado en esta norma que el docente cumpla un rol mediador que guíe y oriente los aprendizajes y desarrolle las competencias. Se busca que los docentes sean los acompañantes socioafectivos de los estudiantes para identificar y atender las necesidades de aprendizaje, respetando su diversidad cognitiva, social, cultural, biológica y geográfica, y creando, organizando y dando a sus estudiantes los espacios para la finalidad pedagógica diseñada.

Análisis de especialistas técnicos en educación mediante entrevista a modo de conversatorio. Para complementar la investigación se han realizado entrevistas específicas a especialistas educativos. Todo esto con el objetivo de conocer la perspectiva positiva, neutra o negativa sobre el modelo de servicio Jornada escolar Completa, a favor de la calidad educativa y logros de aprendizaje de los estudiantes a nivel secundaria. Los especialistas que se entrevistaron son:

- Grover Pango Vildoso, consejero del Consejo Nacional de Educación con más de 30 años de experiencia.
- Ángela Bravo Chacón, ex directora de educación secundaria del Ministerio de Educación con más de 10 años de experiencia.
- Jorge Martínez Atuncar, especialista de gestión procesos para la Jornada Escolar Completa para la Coordinación de Modelos de Servicios Educativos con 25 años de experiencia.
- Cesar Campos Rengifo, especialista regional de la región San Martín con más de 15 años de experiencia.

- Equipo directivo de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera: Sócrates Vela Macedo (director) y Hugo Farfán Cerda (subdirector)

En la Tabla 35 se puede apreciar las percepciones que tiene cada uno de los entrevistados y su punto de vista en tres aspectos que son: la situación de la educación actualmente, la opinión sobre el modelo Jornada Escolar Completa y mejoras que proponen para desarrollar el modelo Jornada Escolar Completa.

Tabla 34

Matriz de entrevistados

Entrevistado	Situación de la educación	Opinión sobre el modelo JEC	Mejoras del modelo JEC
Grover Pango Vildoso	<ul style="list-style-type: none"> • La educación tiene muchas falencias, como la diversidad y diferencia de oportunidades entre los estudiantes; a esto se suma el factor socioeconómico y los diferentes problemas que aquejan la sociedad en términos de salud, nutrición, vivienda y sobre todo la exclusión y segregación. Todo esto nos lleva a tener una amplia brecha. • La complejidad del país entre sus regiones naturales y el centralismo que es un problema que atañe de hace muchas décadas y que no hemos podido superar. • La educación actualmente tiene tres modelos en curso, la jornada escolar regular (JER), la jornada escolar completa (JEC) y los colegios de alto rendimiento (COAR). 	<ul style="list-style-type: none"> • Este modelo ya ha sido replicado en diferentes países de América Latina y en el Perú se inició a partir del 2014. • Si bien el resultado puede ser bueno o no, no es un factor para desaparecer el modelo, se debe analizar de manera objetiva si el modelo funciona o no. • La percepción que se tiene del modelo es que actualmente no se ha podido concluir con la implementación de las 2000 II. EE., concluyendo que sería mucho más complejo el realizarlo en las aproximadamente 50 000 II. EE. • La educación debe pensar en encontrar un punto de equilibrio entre el sistema educativo y la vida social de la población. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las mejoras que propone el entrevistado es la municipalización de las instituciones educativas, la evaluación de los modelos JEC y COAR para su continua implementación en función de disminuir la brecha. • Se debe considerar dentro del modelo el sistema alimentario para los estudiantes, el cual es un requisito básico para la mejora intelectual. • El ministerio debe promover las alianzas estratégicas con otros ministerios como el MIDIS, el MTC, entre otros, con la finalidad de cubrir las deficiencias de la sociedad. • Con respecto al presupuesto asignado para educación, se debería tener un mejor criterio para la asignación de

	<ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto asignado no es gastado en su totalidad y se devuelve al tesoro público, demostrando una deficiente capacidad de gasto por factores externos. 	<p>recursos financieros, ya que, generalmente al término del año fiscal se devuelve una suma significativa.</p>	
<p>Ángela Bravo Chacón</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La educación tiene un problema de inequidad en el acceso al servicio educativo, la brecha educativa que ya tiene el nivel secundario y a esto le sumamos los ya existentes problemas de pertinencia y calidad. • En el Perú siempre se ha priorizado la educación primaria con mayor inversión en infraestructura, recursos y docentes, mientras que en la educación secundaria se tiene muy poca inversión, siendo este un eslabón perdido entre la primaria y la universidad. • Los cambios de autoridades no siempre van de acuerdo con los servicios de modelos educativos que existen y, dependiendo de quién esté, el apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuvo participación directa en la implementación del modelo JEC, en el área de Educación para el Trabajo, indicando que fue cumplida la implementación al principio, donde se cubren 1000 instituciones educativas, promoviendo el uso de laboratorios de cómputo y herramientas digitales para que los estudiantes realicen proyectos de emprendimiento y desarrollen su parte socioemocional y habilidades blandas. • El modelo inicialmente estuvo planteado para ser implementado en todas las instituciones educativas del nivel secundaria para el 2021, pero indica que esto es imposible ya que al momento se tiene limitantes de espacio, por no existir la suficiente cantidad de instituciones educativas. • El modelo JEC brinda múltiples beneficios a las instituciones educativas en temas pedagógicos, 	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro del modelo se generó un problema público que respondía con la pronta atención de alimentación, es así que se trabajó en una ruta para brindar alimentación a todas las instituciones educativas del modelo JEC a través del Qali Warma. • Una mejora para que el modelo JEC se universalice es reformularse la focalización para el ingreso de las instituciones educativas, en las cuales se debe considerar a las instituciones educativas más pequeñas, con menor cantidad de aulas y estudiantes y esto con la finalidad de poder llegar a cumplir la meta de mantener a todas las instituciones educativas en el modelo JEC.

	<p>puede ser mayor o menor. Esto ha sido una constante durante los últimos 30 años.</p>	<p>de gestión de personal y soporte tecnológico y sobre todo tuvieron una fuerte inyección de presupuesto en temas de infraestructura física, equipamiento y tecnología.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La focalización jugó un papel preponderante en la implementación del modelo JEC, ya que inició con albergar instituciones grandes con más de ocho secciones y con un solo turno, los cuales se fueron mejorando y se redujo a que cuenten con cinco secciones. • Existen estudios realizados al modelo JEC a través de GRADE que indican que tienen un incremento positivo en los logros de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre todo, se debe contar con un modelo JEC adaptable a la realidad de cada región del país en tipos de ruralidad. • El modelo debe incluir un presupuesto de reemplazo y mantenimiento, de los equipos tecnológicos.
<p>Jorge Martínez Atuncar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La educación actualmente tiene tres dificultades: económica por no contar con un presupuesto adecuado para la necesidad de las II. EE.; es una educación que no ha cambiado al ritmo de la modernidad, sigue siendo una II. EE. con cultura convencional que no permite lograr aprendizajes de calidad; y finalmente los docentes que cuentan con una formación inicial muy 	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo JEC es una buena alternativa para la educación ya que promueve un plan de estudio de 45 horas a la semana, donde implica mayor presencia de los estudiantes y de los docentes, y sobre todo una dotación de materiales y recursos, centrándose en el estudiante y sus logros de aprendizaje. • Según estudios realizados por académicos, reportan que el modelo JEC tiene un mayor impacto en los aprendizajes de áreas como 	<ul style="list-style-type: none"> • Para mejorar la educación se debe cumplir con el PEN 2036, en donde se indica que el presupuesto debe ser del 6% del PBI. • Se debería mejorar las normativas y orientaciones, sobre todo en las escuelas rurales de tipo 1 y 2 en donde se necesita mayor apoyo. • Que existan mayores campañas de fortalecimiento de capacidades para

<p>precaria, de escasa calidad y no dominan la metodología para promover aprendizajes de calidad en los estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se indica que existen tres tipos de brechas: una entre la II. EE. pública y la II. EE. privada; dos, entre la II. EE. pública urbana y la II. EE. pública rural; y una tercera brecha dentro de los mismos modelos o programas en secundaria, los mismos que cuentan con buena infraestructura frente a otros con una infraestructura muy precaria. • La Amazonía y la sierra tienen dificultad al momento de cerrar la brecha por la complejidad de su territorio, además del tema del bilingüismo y la ruralidad. 	<p>Matemáticas y Lectura, así como desarrollo de habilidades blandas (actitudes y valores).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para la implementación del modelo se tuvo como dificultad principalmente la parte económica, decisiones políticas y la rotación de personal docente que prioriza la zona urbana. • El alcance del modelo JEC solo debería priorizar la implementación en instituciones educativas de la zona urbana, ya que la zona rural es muy compleja y cuenta con ruralidad 1. • La atención hacia las instituciones educativas urbanas debe ser diferenciada con respecto a las instituciones educativas rurales. Se debe tomar en cuenta el contexto, la necesidad y las oportunidades de los estudiantes. 	<p>mejorar la cultura escolar e incrementar el porcentaje de alumnos que obtengan mejores logros de aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las condiciones de los docentes en el área rural, para evitar la rotación docente. • Para mejorar el enfoque de aprendizaje, se debe diferenciar por las zonas donde habitan los estudiantes y proponer proyectos de aprendizaje en base al desarrollo productivo de la localidad. • El proceso educativo no puede estar divorciado del desarrollo local y esto ayudaría a fortalecer la II. EE., es por eso que se debe realizar adecuaciones curriculares a partir de los intereses de los estudiantes. • Debería haber un mayor involucramiento en los procesos de educación para descentralizarla. • Mejorar el enfoque del área de Educación para el Trabajo, en donde permita realizar proyectos productivos,
---	---	--

			sociales y comunales en las zonas rurales para que el estudiante pueda insertarse al mercado productivo.
Cesar Campos Rengifo	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente la educación en la región San Martín tiene como principal problema la accesibilidad de los estudiantes hacia las instituciones educativas. En la región San Martín se tiene dificultad al momento de cerrar la brecha por la complejidad de su territorio y su ruralidad. 	<ul style="list-style-type: none"> El modelo JEC ha beneficiado en la disminución de la deserción escolar. La rotación alta de docentes se debe a que no cuentan con presupuesto anual, ya que realizan una convocatoria diferenciada según el tipo de actor. El no contar con alimentación dentro de las instituciones educativas termina afectando el rendimiento escolar de los estudiantes. Durante la focalización, los directores de las instituciones educativas seleccionadas tuvieron mucho interés por el proceso, ya que venía como una propuesta de infraestructura, estrategia pedagógica y actores adicionales a la plana docente. Se cuenta con solicitudes de instituciones educativas para que sean incluidas en la implementación del modelo JEC. Involucramiento de los padres de familia en la alimentación de sus hijos dentro de las 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de contratación CAS debería de enfocar su perfil académico en función de la realidad territorial de la región y una igualdad en la remuneración en base al mercado laboral. Se debe quitar la contratación por bolsa de horas y se debe contratar a tiempo completo o parcial, ya que el contratar por bolsa de horas interrumpe el fortalecimiento de capacidades de los docentes, que se realizan en los trabajos colegiados. Se debe considerar un mayor acompañamiento a los docentes y estudiantes en el área de Inglés, sobre todo en las zonas rurales. El modelo debe incluir un presupuesto de reemplazo y mantenimiento de los equipos tecnológicos.

	<p>instituciones educativas, debido a que no contaban con el servicio Qali Warma, a través de alianzas con los municipios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la II. EE. Martín de la Riva y Herrera el director tiene un liderazgo pedagógico, ya que se involucra en los procesos de gestión escolar en su institución. • Cuando se tiene un liderazgo notorio del director, la institución educativa surge y aprovecha todo lo que el modelo JEC le ofrece, generando buenos resultados a nivel infraestructura y pedagógico. • Una dificultad para continuar con el proceso de universalización de más instituciones educativas con modelo JEC es el limitado presupuesto que se tiene asignado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las instituciones con mayor alcance de estudiantes se le debe considerar personal administrativo y psicólogo adicional. • La focalización de las instituciones educativas debería responder en función de la procedencia del estudiante, porque muchas veces la institución educativa está en un quintil III o IV, pero sus estudiantes provienen de una localidad con quintil I o II. • Se debe implementar evaluaciones de inicio, intermedio y final, antes de la evaluación censal, que permita corregir ciertas actividades o conocer de qué están adoleciendo los estudiantes y cómo fortalecerlos.
<p>Equipo Directivo de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo JEC ha permitido tener muy buenos resultados, sobre todo en las áreas de Comunicación, Matemáticas y Ciencia y Tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe incluir dentro del modelo JEC la competencia de alto rendimiento en el deporte para este tipo de alumnos. • Se debe incluir dentro del modelo JEC el ciclo de formación interna que

- Sócrates Vela
Macedo
(Director) y
Hugo Farfán
Cerde
(Subdirector)

- Los actores como el CIST y el psicólogo han generado una buena expectativa en sus áreas de competencia.
 - Elogian el trabajo realizado por los coordinadores pedagógicos y de tutoría en función al trabajo colegiado.
 - El modelo JEC colabora con los estudiantes en prepararlos para la culminación de la secundaria y así puedan ser competitivos e insertarse en el mundo laboral u orientarse sobre su vocación hacia una carrera profesional.
 - Debido al modelo JEC existe un crecimiento de estudiantes anual y una mínima deserción escolar.
 - La alfabetización digital ha mejorado el manejo de programas como parte de los aprendizajes.
 - La II. EE. implementada con el modelo JEC cuenta con una alta aceptación por parte de los padres de familia.
 - La II. EE. cuenta con aulas funcionales que permite al estudiante desarrollar un modelo de trabajo tipo universitario, ya que no promueve lugares fijos sino la alternancia de espacios.
- brinda capacitación sobre competencias digitales.
 - Considera que al tener un crecimiento paulatino de estudiantes matriculados se le debe asignar un psicólogo adicional por cada 200 personas y un máximo de 20 estudiantes por sección.
 - Las competencias que tiene la UGEL para la contratación de personal CAS debe ser delegado a la II. EE., con la finalidad de acelerar el proceso.
 - El modelo JEC debe considerar un software de aprendizaje y trabajo para el estudiante sobre el área de Inglés.
 - Se espera que dentro del modelo JEC se implementen convenios con universidades y diferentes instituciones para contribuir con una mayor competencia de los docentes para un mejor desenvolvimiento en la II. EE.
 - Los coordinadores pedagógicos tengan un sueldo acorde a 40 horas de jornada
-

-
- El modelo JEC al brindar personal CAS multidisciplinario adicional al personal docente permanente enriquece el trabajo de la educación en mejora de los logros de aprendizaje de los estudiantes.
 - Gracias al modelo JEC la toma de decisiones dentro de la II. EE. no solo recae en el director, si no que ahora cuenta con todo un equipo directivo.
 - El modelo JEC tiene la tendencia de generar el cierre de brechas, pero su logro se consolidará conforme vayan logrando autonomía dentro de las II. EE.
- Asignación de presupuesto para capacitación de personal para su II. EE.
-

Nota. Elaboración propia sobre la base de las entrevistas realizadas al personal técnico, las cuales se encuentran en el Anexo 3.

6.3 El rol de las organizaciones de la sociedad civil

La sociedad civil desempeña un rol preponderante e importante para la generación de políticas públicas, basándose en la pertinencia de lo que se hace y los beneficios reales que existen, contribuyendo con las actividades de solución a los inconvenientes sociales atendidos por el Estado.

La sostenibilidad del modelo Jornada Escolar Completa no solo se debe a que el Estado proponga una continuidad de desarrollo y ejecución, lo que podría representar un riesgo, sino también es importante que la comunidad tenga conocimiento del modelo y se involucre con él para crear una percepción de mejora enfocada hacia el futuro.

Por esta razón, para el Ministerio de Educación el aseguramiento de la sostenibilidad del modelo JEC se basa en la visibilidad de sus componentes por parte de los miembros de la institución educativa, el sistema educativo y la sociedad civil, quienes en conjunto aseguran la aprobación, el respaldo y el desarrollo del modelo a través del tiempo.

Los aspectos centrales en los que se enfoca el modelo Jornada Escolar Completa son la reorganización de la institución educativa a través de una nueva estructura apoyada en actores que brindan un soporte pedagógico, una nueva forma de gestionar la institución educativa y el acompañamiento permanente al docente, con la finalidad de asegurar un buen funcionamiento. Las II. EE. con el modelo Jornada Escolar Completa promueven la equidad educativa, buscando que las condiciones de las instituciones educativas públicas del nivel secundario puedan brindar a los adolescentes una educación de calidad, que les permita mejores oportunidades de desarrollo en el egreso.

Sin embargo, a los ojos de los miembros de la institución educativa, en este caso los docentes, se desea mayores beneficios: revalorización de sus carreras, aumento de sueldos, más capacitaciones, trabajar en otra institución educativa, entre otros; siendo un desafío para

el Estado el cumplir sus peticiones, debido al reajuste de prácticas y al horario extendido que no lo permite.

A diferencia de los docentes, los padres de familia y los estudiantes sí ven la infraestructura, el equipamiento, el inmobiliario y la dotación de material educativo como parte tangible, haciendo que sea un punto de equilibrio entre lo tangible e intangible para asegurar la sostenibilidad del modelo.

A continuación, se detalla el rol de cada actor de la sociedad civil:

i) Asociación de Padres de Familia - APAFA

Busca que sus hijos tengan una excelente educación, pero los padres también deberían participar de manera dinámica y continua en la vida educativa de sus hijos y no esperar que la mejora de los aprendizajes se dé solo desde la institución, sino que exista un acompañamiento desde el hogar. De acuerdo a esto, los padres de familia, a través de jornadas de reflexión en las escuelas para padres, permiten complementar la propuesta de los docentes para reforzar los aprendizajes y conseguir un mejor desempeño escolar de los estudiantes.

ii) Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú - SUTEP

El rol que cumple el SUTEP en la educación es visto de manera negativa, debido a que son percibidos como un sindicato que azuza a la gente para sus fines políticos.

iii) Colegio de Profesores del Perú

Lo que busca es promover el ejercicio del magisterio con docentes titulados, quienes contribuyan al desarrollo y mejoramiento continuo de la educación en la sociedad.

iv) Iglesia

Esta institución laica ha tenido una fragmentada relación con el Ministerio de Educación, debido a la inclusión del enfoque de igualdad de género en el Currículo Nacional de Educación Básica, del cual ellos tienen una posición poco conciliadora.

v) Aliados por la Educación

Son empresas privadas u organismos no gubernamentales que centran sus esfuerzos en mejorar la enseñanza, ya sea a los docentes o a los estudiantes, a través de becas, programas, pasantías, entre otros, teniendo como finalidad mantener una educación digna.

vi) Partidos políticos

Hay partidos políticos que están en contra del Currículo Nacional de Educación Básica, sobre todo en el enfoque de igualdad de género, y otros que están a favor. Todas las opiniones vertidas se dan de forma coyuntural, son pocos los partidos que buscan la mejora de la educación son más que todo propuestas, pero no queda en algo concreto.

vii) Colectivo social

Se encuentran en contra del enfoque de igualdad de género y el enfoque inclusivo o de atención a la diversidad; indican que el Currículo Nacional debe ser cambiado y no incluir estos aspectos, porque denigra a los niños y adolescentes.

viii) Construcción civil

Están de acuerdo, pues al dotar de todas las facilidades a los proyectos de infraestructura de inversión pública, al mantenimiento o a la restauración de instituciones públicas, este sector obtiene trabajo y a su vez sus hijos pueden acceder a espacios educativos idóneos. Teniendo como resultado un país desarrollado, competitivo y sostenible en el sector educación.

6.4 Evaluación de las autoridades de la institución pública

La comunidad educativa tiene una percepción positiva de la política pública del sector educación, con referencia al modelo Jornada Escolar Completa, cuyo objetivo es promover la equidad educativa, la cual busca que las condiciones de las instituciones educativas públicas del nivel secundario alcancen para brindar a los adolescentes una educación de calidad que les permita mejores oportunidades de desarrollo en el egreso. Asimismo, garantiza que los

estudiantes reciban su derecho a una óptima educación, tomando en cuenta la diversidad geográfica que existe en el país.

Dentro de las disposiciones que se brindan para el mejoramiento de la enseñanza de los estudiantes, el modelo Jornada Escolar Completa define un aumento de horas pedagógicas en aproximadamente un 30%, lo cual permite a las instituciones educativas reforzar el plan de estudios que está enfocado en cinco principales áreas curriculares (Matemática, Comunicación, Inglés, Educación para el Trabajo y Ciencia y Tecnología) y que todas estén alineadas bajo la competencia 28 (competencia transversal para el desarrollo de competencias en todas las áreas) perteneciente Currículo Nacional de Educación Básica, donde la propuesta pedagógica integra el uso de tecnologías de información con estrategias de acompañamiento. Así también, con la finalidad de mejorar los ambientes de aprendizaje de los estudiantes, el modelo JEC instala kits de infraestructura en las instituciones educativas, entregándose laptops con softwares educativos, conectividad a internet y mobiliario de reposición.

Como actor principal se tiene al Ministerio de Educación, quien es el que asume un rol rector, teniendo como medida principal interactuar de manera concertada con los gobiernos regionales, debiendo diseñar y poner en marcha todo lo relacionado al seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión descentralizada en el sector educación.

La gestión descentralizada a la que se hace referencia aún es un reto por parte del Ministerio de Educación hacia la DRE y las UGEL, identificándose realizar las siguientes actividades:

- ix) Comprometer a las instancias de gestión descentralizadas a un mayor compromiso y una activa participación para una eficiente toma de decisiones:
 - Revisiones semestrales del diseño e implementación del modelo Jornada Escolar Completa con los directores de la DRE San Martín y UGEL Lamas,

con la finalidad de proponer mejoras con respecto al modelo, de acuerdo al ámbito geográfico, para su sostenibilidad.

- Realización de jornadas de trabajo, planificación de asistencias técnicas de manera semestral con la participación de los especialistas macrorregional y regional desde el Ministerio de Educación, especialistas de Jornada Escolar Completa de la DRE San Martín y de la UGEL Lamas, con la finalidad de verificar los compromisos asumidos que permitan fortalecer la gestión descentralizada, cogestionada y autónoma, asimismo, evalúen el proceso de implementación en base a las necesidades y características identificadas.
 - Realización de videoconferencias de manera mensual en la cual se comuniquen los desafíos, fortalezas y aspectos a mejorar en la implementación del modelo Jornada Escolar Completa, para así llevar un mejor manejo de propuestas, metas y prioridades con respecto a la sostenibilidad del modelo, lo que permitirá mantener una comunicación fluida y fortalecida y el empoderamiento de los especialistas de DRE y UGEL.
- x) Asistencia técnica continua a través del especialista regional de San Martín a los especialistas de la DRE San Martín y de la UGEL Lamas en temas relacionados a normativas, no solo del modelo Jornada Escolar Completa, sino de otras normativas complementarias, así como también realizar el fortalecimiento de capacidades sobre funciones y responsabilidades de cada uno de ellos en su ámbito, con la finalidad de generar compromisos a largo plazo.
- xi) Mantener un sistema de comunicación permanente el MINEDU con la DRE San Martín y la UGEL Lamas a través de la plataforma Jornada Escolar Completa.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, los actores relevantes para la sostenibilidad del modelo JEC son la Dirección Regional de Educación de San Martín y la Unidad de Gestión Educativa Local Lamas. No obstante, y de manera antagónica, estos actores principales presentan una débil institucionalidad participativa en el modelo de servicio educativo que se está analizando, debido a su falta de compromiso con la gestión de requerimientos y actividades correspondientes a la Jornada Escolar Completa. Siendo ellos actores ligados directamente con el sector educación y con el ente rector que es el MINEDU deberían de tener una respuesta más rápida hacia las intervenciones del sector. La DRE San Martín y la UGEL Lamas tienen una intervención muy débil en la institución educativa. La relación aún es jerárquica y poco frecuente, debido a que el modelo se percibe como una iniciativa del MINEDU, mas no de la región.

Es por ello que desde el MINEDU, a través de su macrorregional y su especialista regional, se está trabajando mecanismos de comunicación con los directores, jefes de gestión pedagógica y especialistas JEC de la DRE y la UGEL, dándoles mayores responsabilidades para que interioricen las características del modelo Jornada Escolar Completa y la importancia de llevar a cabo su implementación mediante la supervisión, monitoreo y seguimiento, para que su sostenibilidad sea factible a través del tiempo en cada una de sus regiones.

Llegar a la institución educativa para trabajar con más fuerza y lograr un empoderamiento con la comunidad educativa, brindando asistencia técnica a través de visitas, mesas de trabajo con actores educativos, llamadas telefónicas, grupos de WhatsApp con los directivos de la institución, mencionando la importancia del modelo Jornada Escolar Completa y de la identificación de buenas prácticas pedagógicas en un trabajo conjunto con los especialistas de las DRE San Martín y UGEL Lamas, con el fin de mejorar los aprendizajes de las y los adolescentes del país.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- El modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa implementado en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera de la UGEL Lamas tiene impactos positivos y significativos en los aprendizajes de los estudiantes de segundo grado de educación secundaria, disminuyendo la brecha existente en la calidad de la enseñanza y mejorando los logros de aprendizaje.
- La integración de las tecnologías de información en los procesos de enseñanza-aprendizaje promueve la utilización de recursos tecnológicos y la aplicación de herramientas pedagógicas que contribuyen en el logro de los aprendizajes y la mejora de la calidad de la enseñanza en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera de la UGEL Lamas.
- El contar con personal adicional en la gestión pedagógica y soporte para la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera de la UGEL Lamas, contribuye en generar espacios participativos que forjan un clima favorable en la mejora de la calidad de la enseñanza y los logros de los aprendizajes de los estudiantes.
- La implementación de infraestructura y equipamiento educativo en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera de la UGEL Lamas contribuye en espacios educativos idóneos que mejoran la calidad educativa en los estudiantes y promueven el desarrollo de los aprendizajes.
- La implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera de la UGEL Lamas, cuenta con una percepción favorable por parte de los padres de familia y estudiantes con respecto a las prácticas pedagógicas de sus docentes relacionadas a la planificación de sus áreas curriculares, sobre el equipo tecnológico e

infraestructura y sobre el personal adicional que brinda apoyo pedagógico y soporte a la institución educativa que enriquece el trabajo de la educación en mejora de los logros de aprendizajes.

7.2 Recomendaciones

- La implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa en la Institución Educativa Martín de la Riva Herrera de la UGEL Lamas, al contar con impactos positivos y significativos debería de continuar con la universalización en las demás instituciones educativas de la UGEL Lamas y así fortalecer la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes de secundaria.
- La implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera de la UGEL Lamas debería de contar con un plan de mejora continua sobre los recursos educativos y software que se encuentran dentro de las plataformas virtuales, que permita su actualización constante.
- La implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera de la UGEL Lamas cuenta con actores educativos que no tienen una continuidad laboral (psicólogo, CARE y CIST) solo son contratados en el periodo escolar, provocando una alta rotación de personal y la no continuidad de sus actividades planificadas en favor de la comunidad educativa. En tal sentido, se propone que el Ministerio de Educación brinde continuidad laboral a estos actores por la importancia de sus funciones, es decir, el CARE da soporte administrativo al Director en la administración de los recursos educativos, bienes e infraestructura, el CIST brinda el soporte tecnológico en aula y laboratorios de la institución educativa y la alfabetización

digital de los docentes, y el psicólogo dinamiza los procesos de acompañamiento socioafectivo en la institución educativa.

- La implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa de la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera de la UGEL Lamas debería contemplar un presupuesto adicional en mantenimiento de equipamiento y reemplazo por vida útil de equipos tecnológicos cada un año y tres años, respectivamente, con la finalidad de repotenciarlos, mantenerlos en buenas condiciones y alargar su vida útil hasta su reemplazo por obsolescencia, lo que permitiría no contar con activos obsoletos que ocupen espacio en la institución educativa e iniciar de manera óptima el año escolar.
- La implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa en alianza con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social deberían considerar una mejor focalización del sistema alimentario, en función a la procedencia de los estudiantes, ya que muchas veces se encuentran en un quintil inferior al que pertenece la institución educativa, privándolo de ese beneficio, dado que este servicio alimentario es un requisito básico para la mejora intelectual de los estudiantes.
- La implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa debe ser más adaptable a la realidad de cada región en lo que corresponde al ámbito rural y sus tipos. Se debería mejorar las normativas y orientaciones, sobre todo en las instituciones educativas rurales de tipo 1 y 2, en donde se necesita mayor apoyo, a través de talleres de fortalecimiento de capacidades pedagógicas para mejorar la cultura escolar e incrementar el porcentaje de estudiantes que obtengan mejores logros de aprendizaje.

- El plan de estudios con el que cuenta la implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa con respecto al área de Educación para el Trabajo, debería ser enfocado de acuerdo a la realidad de la región, en donde le permita al estudiante realizar proyectos educativos productivos, sociales y comunales en zonas que cuenten con mayor ruralidad, lo cual tendría como resultado una rápida inserción al mercado laboral productivo.

CAPÍTULO VIII. BIBLIOGRAFÍA

- [lilyparrilla]. (2011). *Del problema a la política pública* [Gráfico]. Slideshare.
Recuperado de <https://pt.slideshare.net/lilyparrilla/definicion-del-problema-concepto/9>
- Agüero, J. (2016). *Evaluación de Impacto de la Jornada Escolar Completa* [PDF].
Recuperado de
<http://www.grade.org.pe/forgedescargas/Evaluaci%C3%B3n%20de%20impacto%20de%20la%20jornada%20escolar%20completa.pdf>
- Aguilar, L. (2003). *El estudio de Políticas Públicas* [PDF]. Recuperado de
https://revistanotaalpie.files.wordpress.com/2014/05/2_el-estudio-de-las-politicas-publicas.pdf
- Alcázar, L. (2016). *Evaluación del Diseño y Proceso de Implementación del Modelo de Jornada Escolar Completa (JEC) para Educación Secundaria a Nivel Nacional* [PDF]. Recuperado de
<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/6055/Evaluaci%C3%B3n%20del%20dise%C3%B1o%20y%20proceso%20de%20implementaci%C3%B3n%20del%20modelo%20de%20Jornada%20Escolar%20Completo%20%28JEC%29%20para%20educaci%C3%B3n%20secundaria%20a%20nivel%20nacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Andina. (2019, 20 de noviembre). Perú tiene 9 millones y medio de niñas, niños y adolescentes. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-tiene-9-millones-y-medio-ninas-ninos-y-adolescentes-775642.aspx#:~:text=Del%20total%20de%20esta%20poblaci%C3%B3n,y%2017%20a%C3%B1os%20de%20a%C3%B1os.>
- Ausejo, F. (s. f.). Análisis de política pública y gestión pública: Reflexiones teóricas y aplicadas al caso peruano. Consultado el 8 de diciembre de 2020. Recuperado de https://escuela.pucp.edu.pe/gobierno/images/documentos/investigaciones/articulo_2_flavio_ausejo.doc

- Bañón, R. y Carrillo, E. (Comps.) (1997). *La nueva administración pública*. Recuperado de <http://politicayplanificacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/190/2012/04/Tamayo-Sez-M.-1997-El-analisis-de-las-politicas-pblicas-La-Nueva-Administracin-Pblica.-Madrid-Alianza.pdf>
- Barrán, P. (2008). *Interacciones entre las prácticas proyectuales y las ideas educativas en el Uruguay moderno y contemporáneo*. Montevideo: Universidad de la República.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2013). *El CEPLAN y la Planificación Estratégica*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/ceplan-y-el-planeamiento-estrategico/
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). *Fase Estratégica para Sectores. Guía Metodológica*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/guia_fase_estrategica_para_sectores_vf.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2019). *Guía para el Planeamiento Institucional (2019)*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (s.f.). *Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM – Educación (2016 – 2021)*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-estrategico-sectorial-multianual-pesem-educacion-2016-2021/
- Congreso de la República del Perú. (2003). *Ley N° 28044. Ley General de Educación*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Congreso de la República del Perú. (2004). *Ley N° 28198. Ley que modifica la Ley N° 25231, Ley de creación del Colegio de Profesores del Perú*. Recuperado de <https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/28198-mar-29-2004.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (2005). *Ley N° 28628. Ley que regula la participación de las asociaciones de padres de familia en las instituciones*

educativas públicas. Recuperado de
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105117/_28628_-_13-09-2012_12_26_47_-LEY_28628.pdf

Congreso de la República del Perú. (2019). *Resolución N° 045-2019-2020-OM-CR*.
Recuperado de
http://www.congreso.gob.pe/Docs/spa/files/resoluciones/2019/resolucion_045_2019_2020_om.pdf

Cueto, S. (Ed.) (2016). *Innovación y calidad en educación en América Latina* [PDF].
Recuperado de
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/F6F6349892E56C660525820C0070CFE8/\\$FILE/ILAIPPGRADe_innovcalEdu.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/F6F6349892E56C660525820C0070CFE8/$FILE/ILAIPPGRADe_innovcalEdu.pdf)

Delgado, L. (2009). *Tema 3. Las políticas públicas. El ciclo de las políticas públicas. Clases de políticas públicas. Eficacia, legalidad y control. Indicadores de gestión*.
Recuperado de
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/12FA59A3CDFDB93805257E3500720A92/\\$FILE/A2T3.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/12FA59A3CDFDB93805257E3500720A92/$FILE/A2T3.pdf)

Díaz, H. (1999). *La Reforma del Mercado Educativo*. Recuperado de <http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/06/refo-edu.pdf>

Díaz, H. (2018, 4 de octubre). *Presupuesto de Educación 2019*. Educación En Red.
Recuperado de <https://noticia.educacionenred.pe/2018/10/presupuesto-educacion-2019-hugo-diaz-160400.html>

Estadística de la Calidad Educativa [ESCALE]. (2020). Ficha de datos de Martín de la Riva y Herrera. Consultado el 28 de octubre de 2020,
http://escale.minedu.gob.pe/PadronWeb/info/ce?cod_mod=0273565&anexo=0

Estadística de la Calidad Educativa [ESCALE]. (s. f.). Servicios Educativos. Consultado el 28 de octubre de 2020, <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iiie>

Fornara, M. L. (2018, 18 de mayo). Cuando la pobreza alcanza a la niñez. *UNICEF*.
Recuperado de <https://www.unicef.org/peru/historias/cuando-la-pobreza-alcanza-la-ninez>

- García, M. (2008). Valor de las políticas públicas en la administración pública contemporánea. En L. M. Martínez (Coord.), *Antología sobre teoría de la administración pública* (pp. 161-180). Recuperado de <http://ru.juridicas.unam.mx/xmlui/handle/123456789/13826>
- Gobierno Regional de San Martín. (2017, 26 de noviembre). *Ordenanza Regional N°021-2017-GRSM/CR*. Diario El Peruano. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-la-modificacion-del-reglamento-de-organizacion-y-fu-ordenanza-no-021-2017-grsmcr-1590420-1>
- Guadalupe, C., León, J., Rodríguez, J. y Vargas, S. (2017). *Estado de la educación en el Perú. Análisis y perspectivas de la educación básica*. Recuperado de <http://www.grade.org.pe/forge/descargas/Estado%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf>
- InfoSICOES. (s.f.). Convocatorias de 'MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMAS'. Consultado el 28 de octubre de 2020, <https://www.perulicitaciones.com/entidad/municipalidad-provincial-de-lamas/2.html>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019, 11 de julio). Perú tiene una población de 32 millones 131 mil 400 habitantes al 30 de junio del presente año. Recuperado de http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/notadeprensa123_1.pdf
- Instituto Peruano de Economía [INEI]. (2020). Resultados de la pobreza monetaria 2019. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/presentacion-del-jefe-del-inei.pdf>
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2020, 20 de mayo). La pobreza extrema en el Perú aumentó en el 2019. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/la-pobreza-extrema-en-el-peru-aumento-en-el-2019/>
- Jornada Escolar Completa Secundaria. (s. f.). Página web de Jornada Escolar Completa. Consultado el 28 de noviembre de 2020, <http://jec.perueduca.pe/>

- Martinic, S., Huepe, D. y Madrid, A. (2008). Jornada Escolar completa en Chile. Evaluación de Efectos y Conflictos en la Cultura Escolar. *Dialnet*, 1(1), 124-139. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2602524#:~:text=La%20Jornada%20Escolar%20completa%20es,la%20calidad%20de%20los%20aprendizajes>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS]. (2017). *Decreto Supremo N° 006-2017-MIDIS*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/midis/normas-legales/9664-006-2017-midis>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2019). *Decreto Supremo N° 256-2019-EF*. Plataforma digital única del Estado Peruano. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/350654/DS256_2019EF.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (s.f.). Portal Consulta Amigable del MEF. Consultado el 13 de diciembre de 2020. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/350654/DS256_2019EF.pdf
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2005). *Decreto Supremo N° 009-2005-ED*. Recuperado de <http://www.abrahamlincoln.pe/normas/ETT/NL17.pdf>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2007). *Resolución Suprema N° 001-2007-ED*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/170501-001-2007-ed>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2009). *Decreto de Urgencia N° 004-2009*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/104752/_004-2009_-_16-10-2012_10_34_29_-DU-004-2009.pdf
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2011). *Resolución Ministerial N° 0027-2011-ED*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/148614/_0027-2011-ED_-_15-10-2012_12_17_23_-RM-0027-2011-ED.pdf
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2014, 1 de octubre). *Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU*. Plataforma digital única del Estado Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168268-451-2014-minedu>

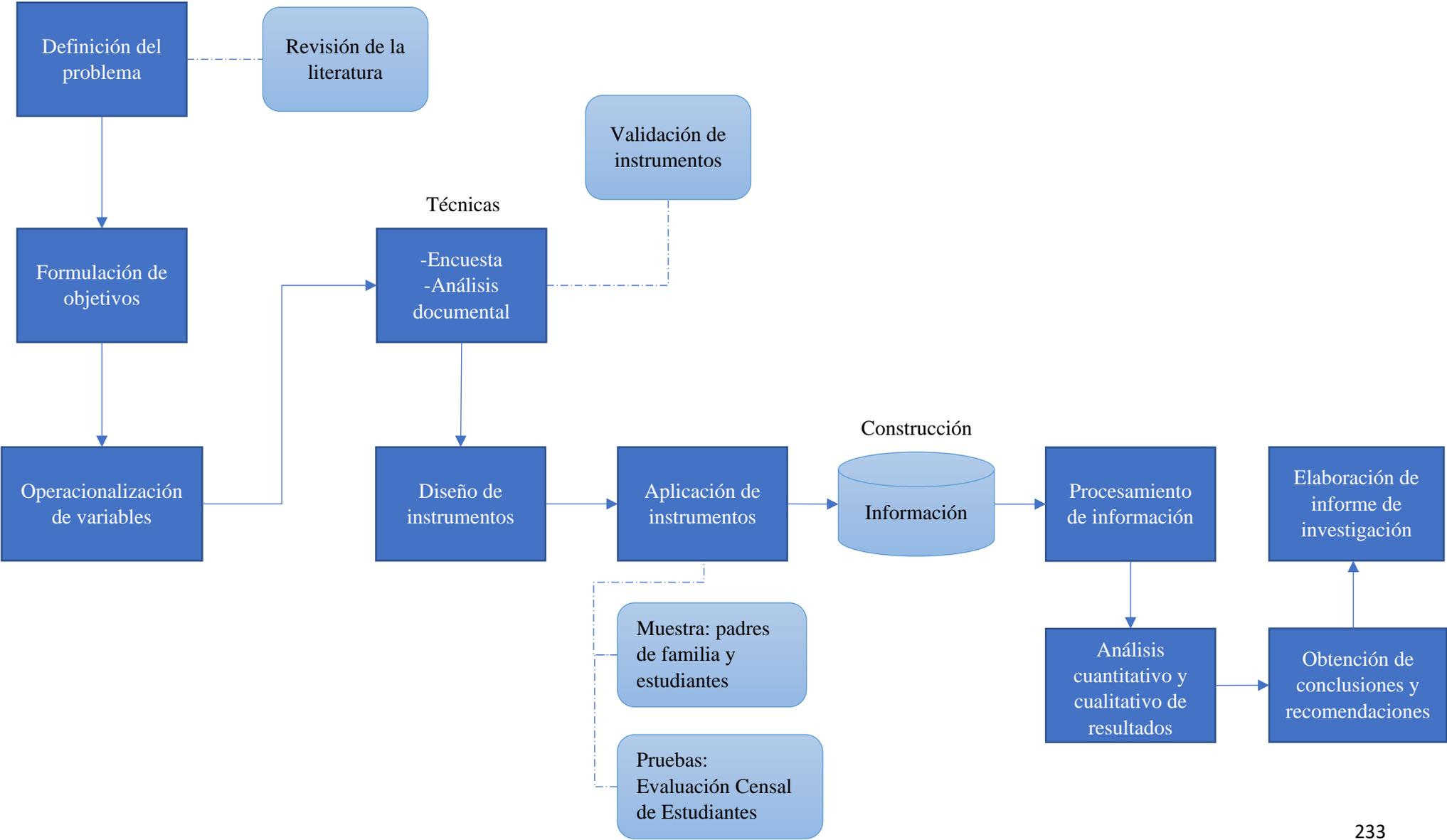
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015a, 31 de enero). *Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU*. Plataforma digital única del Estado Peruano. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/p/xtras/ds_001-2015-minedu.pdf
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015b, 27 de febrero). *Resolución Ministerial N° 174-2015-MINEDU*. Plataforma digital única del Estado Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168572-174-2015-minedu>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015c, 7 de agosto). *Resolución Ministerial N° 385-2015-MINEDU*. Plataforma digital única del Estado Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168782-385-2015-minedu>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2016a). *Currículo Nacional de la Educación Básica* [PDF]. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2016b). *1° Seminario Internacional Jornada Escolar Completa Secundaria 2016* [presentación de diapositivas]. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/seminariojec/pdf/liliana-villafranca-mexico.pdf>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2016c). *Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes 2015 (ECE 2015)* [PDF]. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/Resultados-ECE-2015.pdf>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2017a). *Plan Nacional de Infraestructura Educativa al 2025*. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/5952>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2017b). *Resolución Ministerial N° 341-2017-MINEDU*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/152212/_341-2017-MINEDU_-_14-06-2017_10_28_55_-RM_N__341-2017-MINEDU.pdf
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2017c). *Resolución Ministerial N° 529-2017-MINEDU*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/170181-529-2017-minedu>

- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2017d). *Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE 2016)* [PDF]. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/ECE-2016-presentaci%C3%B3n-de-resultados-web.pdf>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2018a). *Resolución Ministerial N° 353-2018-MINEDU*. Recuperado de <http://www.ventanilla-ugel.edu.pe/wp-content/uploads/RM353.pdf>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2018b). *Resolución Ministerial N° 730-2018-MINEDU*. Plataforma digital única del Estado Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/238123-730-2018-minedu>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2018c). *Resolución Ministerial N° 737-2018-MINEDU*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/normatividad/plan_institucional/rm-737-2018-minedu.pdf
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2019a). *Decreto Supremo N° 256-2019-EF*. Plataforma digital única del Estado Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/287953-256-2019-ef>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2019b). *Resolución Ministerial N° 137-2019-MINEDU*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/312321/RM_N__137-2019-MINEDU__erratas_.pdf
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2019c). *Resolución Viceministerial N° 030-2019-MINEDU*. Plataforma digital única del Estado Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/261857-030-2019-minedu>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2019d). *Resolución Viceministerial N° 326-2019-MINEDU*. Plataforma digital única del Estado Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/368701-326-2019-minedu>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2019e). *Resultados 2018. Evaluaciones de logros de aprendizajes* [PDF]. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/04/presentacion-web-ECE2018-1.pdf>

- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2019f). *Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes – ECE 2018. Región San Martín*. Recuperado de http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/04/PptReg_ECE2018_2200_San-Martin.pdf
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (s.f.). *Plan estratégico sectorial multianual – PESEM*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/pesem.php>
- Ministerio de Salud [MINSA]. (2016). *Decreto Supremo N° 007-2016-SA*. Plataforma digital única del Estado Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/192540-007-2016-sa>
- Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.
- Moreno, M. (2009). *Valor Público: un enfoque integral para la gestión de políticas* [presentación de diapositivas]. Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35927/C16_Valor_Publico.ppt
- Municipalidad Provincial de Lamas. (2016). *Ordenanza Municipal N° 010-2016-MPL*. Portal de Transparencia Estándar. Recuperado de https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=10309&id_tema=5&ver=#.X9HMedhKiUk
- Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes [UMC]. (2019). *Evaluación Censal de Estudiantes 2018*. Consultado el 28 de octubre de 2020. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/ece-2018/>
- Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes [UMC]. (2020). *Resultados en el tiempo*. Consultado el 28 de octubre de 2020. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/resultados-generales-en-el-tiempo/>
- Redacción Perú21. (2019, 19 de enero). *Presupuesto para infraestructura educativa será de S/ 5,390 millones este año*. *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/presupuesto-infraestructura-educativa-sera-s-5-390-millones-ano-nndc-454304-noticia/?ref=p21r>

- Roncancio, G. (2018, 24 de mayo). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* Pensemos. Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Saavedra, J. Melzi, R. y Miranda, A. (1997). *Financiamiento de la Educación en el Perú*. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4667/Financiamiento%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, A. y Favara, M. (2019). Consequences of teenage childbearing in Peru: is the extended school-day reform an effective policy instrument to prevent teenage pregnancy? *GRADE*. Recuperado de <https://www.grade.org.pe/publicaciones/consequences-of-teenage-childbearing-in-peru-is-the-extended-school-day-reform-an-effective-policy-instrument-to-prevent-teenage-pregnancy/>
- Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú [SUTEP]. (s. f.). Página principal. Consultado el 10 de diciembre de 2020, <https://sutep.org/>
- Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones [SICRECE] (s. f.). Seleccione su tipo de usuario. Consultado el 28 de octubre de 2020, https://sistemas15.minedu.gob.pe:8888/evaluacion_censal_accesos
- Valencia, G. y Alexis, Y. (2008). La ciencia política y las políticas públicas: notas para una reconstrucción histórica de su relación. *Estudios Políticos*, (33), 93-121. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/164/16429061005.pdf>

ANEXO I – DISEÑO METODOLÓGICO



ANEXO II – MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANÁLISIS DEL MODELO DE SERVICIO EDUCATIVO JORNADA ESCOLAR COMPLETA (JEC) EN LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA Y LOGROS DE APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DE SECUNDARIA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN LOCAL – UGEL LAMAS							
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	OPERACIONALIZACIÓN DE LA V.			MÉTODO
				Dimensión	Indicador	Escala de Intervalo	
Problema general ¿La implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa (JEC) mejorará la calidad de la enseñanza e incrementará los logros de aprendizaje de los estudiantes del nivel secundario en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas?	Objetivo general Demostrar que la implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa (JEC) mejorará la calidad de la enseñanza e incrementará los logros de aprendizaje del nivel secundario en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas.	Hipótesis principal La implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa mejorará la calidad de la enseñanza e incrementará los logros de aprendizaje de los estudiantes del nivel secundario en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas.	Logros de aprendizaje	Estrategias didácticas	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento al estudiante. - Apoyo pedagógico al docente. - Integración de las tecnologías de información al proceso de enseñanza. - Áreas curriculares y plan de estudios. 	Matemática: - Previo al inicio: Menor a 520 - En inicio: Entre 520 y menor a 596 - En proceso: Entre 596 y menor a 649 - Satisfactorio: Mayor o igual a 649 Comprensión Lectora - Previo al inicio: Menor a 505 - En inicio: Entre 505 y menor a 581 - En proceso: Entre 581 y menor a 641 - Satisfactorio: Mayor o igual a 641	Tipo de investigación. -Descriptiva. Diseño -Descriptiva relacional Nivel -Descriptivo Enfoque -Cuantitativo y cualitativo. Procedimiento: -Descriptivo Técnica: -Encuesta -Análisis documental Instrumento: -Guía de preguntas -Análisis de contenido
				Gestión de nuevo personal directivo, docente, de apoyo pedagógico y soporte.	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación adecuada. - Evaluación de instrumentos de gestión. - Acompañamiento pedagógico interno. - Fortalecimiento del desempeño docente. - Trabajo colegiado. - Soporte socioemocional. - Dirección y liderazgo - Convivencia y participación 		
				Implementación de infraestructura y equipamiento educativo	<ul style="list-style-type: none"> - Dotación de insumos. - Dotación de recursos. - Soporte de tecnologías de información para el aprendizaje en áreas curriculares. 		
P. Específico 1 ¿Cómo la implementación de estrategias didácticas mediante el uso de	O. Específico 1 Determinar si la implementación de estrategias didácticas, mediante el uso de	H. Específico 1 Las estrategias didácticas implementadas mediante el uso de	Mejora de la calidad de la enseñanza	Fortalecimiento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación. - Retroalimentación. - Acompañamiento. - Apoyo pedagógico. 		

ANÁLISIS DEL MODELO DE SERVICIO EDUCATIVO JORNADA ESCOLAR COMPLETA (JEC) EN LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA Y LOGROS DE APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DE SECUNDARIA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN LOCAL – UGEL LAMAS

<p>recursos tecnológicos y la aplicación de herramientas pedagógicas mejorará el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas?</p>	<p>recursos tecnológicos y la aplicación de herramientas pedagógicas mejorará el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas</p>	<p>recursos tecnológicos y la aplicación de herramientas pedagógicas mejoran el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas.</p>				
<p>P. Específico 2 ¿Cómo la gestión del nuevo personal directivo, docente, de apoyo pedagógico y soporte mejorará el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas?</p>	<p>O. Específico 2 Precisar como la gestión del nuevo personal directivo, docente, de apoyo pedagógico y soporte mejorará el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas</p>	<p>H. Específico 2 La gestión del nuevo personal directivo, docente, de apoyo pedagógico y soporte mejora el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas</p>		<p>Gestión y monitoreo de personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación al personal. - Visitas inopinadas a clases. - Trabajo colegiado. - Escuela para padres. - Convivencia y participación. 	
<p>P. Específico 3 ¿Cómo la implementación de infraestructura y equipamiento educativo mejorará el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas?</p>	<p>O. Específico 3 Determinar si la implementación de infraestructura y equipamiento educativo mejorará el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas</p>	<p>H. Específico 3 La implementación de infraestructura y equipamiento educativo mejora el logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas</p>		<p>Control patrimonial. Soporte en las áreas curriculares a través de las tecnologías de información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades - Inventario. - Control de calidad 	

ANEXO III – ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

1. ESTUDIANTES:

1.1. ¿Cuál es tu sexo?

ítem	Descripción	Estudiantes
1	Mujeres	59%
2	Hombres	41%
	TOTAL	100%

1.2. Basados en tu desempeño del año 2018, ¿cómo crees que te está yendo en el año 2019?

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Bueno	34	53%
2	Bueno	25	40%
3	Regular	4	7%
4	Malo	0	0%
5	Muy Malo	0	0%
	TOTAL	63	100%

1.3. Durante el año escolar 2018, ¿llegaste a desaprobado algún curso?

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	SI	17	27%
2	NO	46	73%
	TOTAL	63	100%

1.4. En tu institución educativa, ¿cómo evaluarías la labor de...?

a) El/la director/a

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Buena	22	35%
2	Buena	31	50%
3	Regular	9	14%
4	Mala	1	1%
	TOTAL	63	100%

b) Los docentes en general

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Buena	22	35%
2	Buena	35	55%
3	Regular	6	10%
4	Mala	0	0%
	TOTAL	63	100%

c) Los coordinadores

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Buena	21	34%
2	Buena	35	54%
3	Regular	6	10%
4	Mala	0	0%
TOTAL		62	98%

d) El/la psicólogo/a

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Buena	26	42%
2	Buena	29	46%
3	Regular	7	11%
4	Mala	1	1%
TOTAL		63	100%

1.5. Pensando en tu IE, ¿cómo evaluarías los siguientes aspectos ...?

a) La cantidad de horas de clase a la semana

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Buena	21	34%
2	Buena	33	52%
3	Regular	8	13%
4	Mala	1	1%
5	Muy Mala	0	0%
6	No he tenido	0	0%
TOTAL		63	100%

b) El nivel educativo

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Mucho mejor	26	42%
2	Mejor	30	47%
3	Igual	5	9%
4	Peor	1	1%
5	Mucho Peor	1	1%
6	No hay	0	0%
TOTAL		63	100%

c) La planificación de las clases y labor de los docentes

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Mucho mejor	26	41%
2	Mejor	31	50%
3	Igual	5	8%
4	Peor	1	1%
5	Mucho Peor	0	0%
6	No hay	0	0%
TOTAL		63	100%

d) La integración de tecnología al proceso de los estudiantes

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Buena	19	30%
2	Buena	34	54%
3	Regular	9	15%
4	Mala	1	1%
5	Muy Mala	0	0%
6	No he tenido	0	0%
TOTAL		63	100%

1.6. Pensando en tu institución educativa, ¿qué opinión tienes de...?

a) La infraestructura

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Buena	12	20%
2	Buena	28	45%
3	Regular	19	30%
4	Mala	3	4%
5	Muy Mala	1	1%
6	No he tenido	0	0%
TOTAL		63	100%

b) El equipamiento y mobiliario

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Buena	15	24%
2	Buena	28	45%
3	Regular	17	27%
4	Mala	2	3%
5	Muy Mala	1	1%
6	No he tenido	0	0%
TOTAL		63	100%

c) El uso de computadoras y/o laptops en las clases

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Buena	24	38%
2	Buena	29	47%
3	Regular	6	11%
4	Mala	2	2%
5	Muy Mala	0	0%
6	No he tenido	2	2%
TOTAL		63	100%

d) La conectividad a internet

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Buena	12	20%
2	Buena	23	37%
3	Regular	17	27%
4	Mala	6	9%
5	Muy Mala	1	1%
6	No he tenido	4	6%
TOTAL		63	100%

1.7. Pensando en tu institución educativa, ¿cómo encuentras la organización de los espacios educativos?

a) ¿Qué te parece la utilización de las aulas funcionales?

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Buena	19	31%
2	Buena	32	51%
3	Regular	9	15%
4	Mala	1	1%
5	Muy Mala	1	1%
6	No he tenido	1	1%
TOTAL		63	100%

b) ¿Cuál es tu percepción del tiempo y orden que toma el traslado entre las aulas funcionales?

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Buena	7	12%
2	Buena	33	52%
3	Regular	20	32%
4	Mala	2	3%
5	Muy Mala	1	1%
6	No he tenido	0	0%
TOTAL		63	100%

c) ¿Qué opinión tienes sobre la cantidad de cursos en los que se usan aulas funcionales?

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Buena	11	18%
2	Buena	35	55%
3	Regular	14	23%
4	Mala	2	3%
5	Muy Mala	0	0%
6	No he tenido	1	1%
TOTAL		63	100%

1.8. ¿Cuáles de los siguientes atributos describen mejor a la Jornada Escolar Completa?

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Más horas de aprendizaje	25	39%
2	Mejor infraestructura	14	23%
3	Modelo educativo que prioriza al estudiante	12	19%
4	Modelo educativo empoderado	8	13%
5	Cursos de educación para el trabajo (EPT) diversificados	3	4%
6	Otras	1	2%
TOTAL		63	100%

1.9. Si pudieras elegir, ¿preferirías que el modelo educativo de tu institución educativa siga siendo la Jornada Escolar Completa o volverías al de antes?

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Jornada Escolar Completa	55	78%
2	Jornada Escolar Regular	8	22%
3	No sé	0	0%
TOTAL		63	100%

1.10. ¿Qué te parece en general la Jornada Escolar Completa en tu institución educativa?

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Buena	25	39%
2	Buena	29	46%
3	Regular	8	13%
4	Mala	1	2%
5	Muy Mala	0	0%
TOTAL		63	100%

2. LOS PADRES DE FAMILIA:

2.1. ¿Cuál es tu sexo?

ítem	Descripción	Padres de Familia
1	Mujeres	65%
2	Hombres	35%
TOTAL		100%

2.2. ¿Durante el año escolar 2018 su hijo desaprobó algún curso?

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	SI	10	7%
2	NO	119	87%
3	NO SE	8	6%
TOTAL		137	100%

2.3. Usted considera que cuando su hijo/a termine el año escolar será capaz de:

a) Manejar herramientas virtuales en una computadora con facilidad

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Sí, totalmente	93	68%
2	Sí, más o menos	38	28%
3	No	3	2%
4	No sé	3	2%
TOTAL		137	100%

b) Estará preparado para cursar estudios superiores en una universidad o instituto

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Sí, totalmente	88	64%
2	Sí, más o menos	39	28%
3	No	5	4%
4	No sé	5	4%
TOTAL		137	100%

c) Estará preparado para desarrollar algún emprendimiento

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Sí, totalmente	39	28%
2	Sí, más o menos	93	68%
3	No	4	3%
4	No sé	1	1%
TOTAL		137	100%

d) Comunicarse en inglés

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Sí, totalmente	46	34%
2	Sí, más o menos	69	50%
3	No	11	8%
4	No sé	11	8%
TOTAL		137	100%

e) Conseguir un trabajo técnico en el corto plazo

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Sí, totalmente	63	46%
2	Sí, más o menos	25	18%
3	No	45	33%
4	No sé	4	3%
TOTAL		137	100%

2.4. En la institución educativa de su hijo/a, ¿cómo evaluaría la labor de...?

a) Conseguir un trabajo técnico en el corto plazo

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Buena	37	27%
2	Buena	58	42%
3	Regular	33	24%
4	Mala	5	4%
5	Muy Mala	4	3%
6	No sé	0	0%
7	No hay	0	0%
TOTAL		137	100%

b) Los docentes en general

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Buena	37	27%
2	Buena	66	48%
3	Regular	30	22%
4	Mala	3	2%
5	Muy Mala	1	1%
6	No sé	0	0%
7	No hay	0	0%
TOTAL		137	100%

c) Del/la psicólogo/a

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Buena	42	31%
2	Buena	52	38%
3	Regular	28	20%
4	Mala	11	8%
5	Muy Mala	4	3%
6	No sé	0	0%
7	No hay	0	0%
TOTAL		137	100%

2.5. Pensando en la institución educativa de su hijo/a, ¿cómo evaluaría los siguientes aspectos...?

a) El uso de tecnología de información (TIC)

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Ha mejorado	102	74%
2	Sigue igual	30	22%
3	Ha empeorado	1	1%
4	No se	4	3%
TOTAL		137	100%

b) El nivel educativo

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Ha mejorado	100	73%
2	Sigue igual	30	22%
3	Ha empeorado	6	4%
4	No se	1	1%
TOTAL		137	100%

c) La labor del/la directora/a

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Ha mejorado	85	62%
2	Sigue igual	41	30%
3	Ha empeorado	8	6%
4	No se	3	2%
TOTAL		137	100%

d) La labor de los docentes

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Ha mejorado	93	68%
2	Sigue igual	40	29%
3	Ha empeorado	3	2%
4	No se	1	1%
TOTAL		137	100%

2.6. Pensando en la institución educativa de su hijo, ¿cómo evaluaría usted...?

a) La ampliación del horario

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Buena	47	34%
2	Buena	56	41%
3	Regular	26	19%
4	Mala	6	4%
5	Muy Mala	1	1%
6	No sé	1	1%
7	No hay	0	0%
TOTAL		137	100%

b) El uso de laptops y/o computadoras en las clases de sus hijos/as

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Buena	47	34%
2	Buena	56	41%
3	Regular	25	18%
4	Mala	4	3%
5	Muy Mala	1	1%
6	No sé	3	2%
7	No hay	1	1%
TOTAL		137	100%

c) La infraestructura, equipamiento y mobiliario

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Buena	33	24%
2	Buena	56	41%
3	Regular	32	23%
4	Mala	5	4%
5	Muy Mala	1	1%
6	No sé	7	5%
7	No hay	3	2%
TOTAL		137	100%

2.7. ¿Cuál de las siguientes actividades su hijo ha tenido que dejar de realizar debido al cambio de horario de la institución educativa?

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Ayudar con las labores del hogar	51	37%
2	Salir con sus amigos	25	18%
3	Realizar actividades extracurriculares	20	15%
4	Realizar tareas / estudiar	18	13%
5	No he dejado de realizar ninguna	14	10%
6	Trabajar	8	6%
7	No precisa / No sabe	1	1%
TOTAL		137	100%

2.8. ¿Qué tan activa diría que es su participación como padre/madre de familia en la institución educativa de su hijo/a en este año 2019?

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Activa	67	49%
2	Activa	45	33%
3	Poco Activa	20	14%
4	Nada Activa	5	4%
TOTAL		137	100%

2.9. ¿Cuáles de los siguientes atributos describen mejor a la Jornada Escolar Completa?

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Más horas de aprendizaje	48	35%
2	Mejor infraestructura	32	23%
3	Modelo educativo que prioriza al estudiante	27	20%
4	Modelo educativo empoderado	10	7%
5	Cursos de educación para el trabajo (EPT) diversificados	16	12%
6	Otras	4	3%
TOTAL		137	100%

2.10. Si pudiera elegir, ¿preferiría que el modelo educativo de la institución educativa de su hijo(a) siga siendo la Jornada Escolar Completa o volvería al de antes?

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Jornada Escolar Completa	103	75%
2	Jornada Escolar Regular	30	22%
3	No sé	4	3%
TOTAL		137	100%

2.11. ¿Qué le parece en general la Jornada Escolar Completa?

ítem	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Muy Buena	48	35%
2	Buena	55	40%
3	Regular	27	20%
4	Mala	6	4%
5	Muy Mala	1	1%
TOTAL		137	100%

ANEXO IV - ENTREVISTAS A PERSONAL TÉCNICO

ENTREVISTA - GROVER PANGO VILDOSO

Nombre del Entrevistado: Grover Pango Vildoso

Cargo: Consejero del Consejo Nacional de Educación

Periodo: 2020 a 2026.

Entrevistadora: Buenos días profesor Grover, mi nombre es Susana González, yo soy alumna egresada de la maestría de Gestión Pública de la universidad San Ignacio de Loyola, esta entrevista es requisito para optar el título de lo que es magíster, la tesis se llama Análisis del Modelo Educativo Jornada Escolar Completa, en la Mejora de la Calidad de la Enseñanza y Logros de Aprendizaje de los Estudiantes de Secundaria, en la UGEL Lamas, que está en la región San Martín. Antes de comenzar esta entrevista quisiera comenzar hablando sobre su perfil académico y profesional de usted como nuestro invitado.

Usted es el profesor Gover Pango, ex profesor de Historia, Geografía y Literatura por la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, con estudios de planificación estratégica y gestión pública en Costa Rica, Venezuela, Chile y España, sus especialidades en educación, desarrollo personal, descentralización y ciudadanía, y entre su larga experiencia que usted tiene ha sido Ministro de Educación, diputado, alcalde de la ciudad de Tacna, ha usted sido miembro del consejo directivo del CEPLAN y asesor de la Presidencia del Consejo de Ministros y actualmente usted para el periodo 2020-2026 es consejero del Consejo Nacional de Educación. Bueno frente a este pequeño resumen, espero que haya sido más conveniente frente a su amplia carrera, empiezo con las preguntas.

Entrevistadora: Actualmente usted profesor Grover, que es consejero nacional de Educación, nos podría decir desde el Consejo, ¿qué políticas públicas o planes se están realizando o proyectando como aporte a la mejora de aprendizaje de los estudiantes en el nivel secundaria a nivel nacional en la actualidad?, ¿nos podría comentar?

Entrevistado: Claro que sí, muchas gracias por la oportunidad de conversar contigo y ser útil para la tarea que tienen ustedes de avanzar académicamente, a ver el Consejo Nacional de Educación es una institución, es una entidad que pertenece al sector Educación; sin embargo tiene una singularidad, es autónoma para sus decisiones y autonomía para las cosas que propongan, y esto es muy importante, porque en el Perú, hace muchos años nos hemos dado cuenta que la educación peruana está sujeta a demasiados vaivenes, comienza una cosa, se interrumpe, no se termina de evaluar, ya estamos comenzando otra y eso nos hace inmenso daño y eso nos perjudica mucho como país, y lo más importante nos hace nos complica la formación de algo, que es tan trascendental, hoy que es el capital humano. Nosotros somos el capital humano de este país y si no tenemos una formación sólida, entonces vamos a tener una calidad de ciudadanía que no es la mejor, no voy a entrar en los datos de la actualidad, pero da ganas de decir no, estamos como estamos también un poco porque somos como somos, entonces eso resulta doloroso, no es un motivo de satisfacción. Dicen que los pueblos, los países, son del tamaño de la gente que los integran, entonces, no es el tamaño del territorio y la riqueza, es la gente; hay países que tienen poquísimo como naturaleza y son países prósperos, son países, vamos a decir felices no teniendo nada como geografía. Nosotros lo tenemos todo, eso es un dato que me parece muy importante para todo educador o para toda aquella persona que se forma en educación, formar el capital humano, formar la gente, que no es solamente pasar por la escuela, que ese es otro dato que yo pongo por delante para explicar la pregunta que me haces con relación al Consejo Nacional. El Consejo Nacional de Educación ha elaborado más allá de políticas puntuales, para lo que te importa a ti. En este caso de tu estudio, el Consejo mira las políticas en su conjunto y por lo tanto la mejora de los aprendizajes es parte de un proceso mucho más complejo, y eso se ha entendido e intentado trabajar desde lo que se llama Proyecto Educativo Nacional, y tenemos desde el año 2007 un proyecto educativo que debió durar hasta el año 2021 o sea el próximo, pero este año qué pasó, el Ministerio de Educación dispuso que se evalúe lo que hacía. Se había avanzado del 2007 hasta el 2018 - 19 para hacer una nueva propuesta que comience el año 2021, y eso es lo que hace muy poco el 28 de julio de este año, en medio de esta pandemia, el gobierno aprobó como el nuevo Proyecto Educativo Nacional, cuya perspectiva es hasta el año 2036, o sea 15 años más. Esto explica que nosotros tratamos de mirar la educación más allá del resultado inmediato, nos importa el resultado inmediato, el éxito o el

fracaso de la educación básica, por ejemplo, pero es más que eso. La educación básica, como sabemos, es la inicial, primaria, secundaria en el caso de las JEC, de la jornada escolar completa, de la que todavía no hemos hablado, se ubica en el nivel secundaria básicamente. Entonces esa es un programa que está colocado dentro de una estrategia, que ustedes están analizando, pero es parte de lo que el Consejo Nacional mira, el consejo mira, pretende, supervisa y propone sobre todo el sistema, incluyendo aquel que no es escolar, de eso quizás tenemos tiempo de hablar luego.

Entrevistadora: Profesor, otra consulta, ¿basado usted en su experiencia en educación, ¿cuál consideraría entonces que serían las principales dificultades que se presentan en el servicio actual en nuestras instituciones educativas? ¿En lo que es el nivel secundario, que es materia de estudio, dónde cree que se considera mayor incidencia para poder reducir estas brechas? ¿Me podría usted comentar?

Entrevistado: Bueno el principal problema son las brechas, ciertamente hay muchos problemas en la educación nacional, pero hay que ver la educación en sus procesos y resultados. En el proceso hay una cantidad muy grande de problemas, que en el caso concreto de la pregunta, justamente se alojan en lo que se llama las brechas, que son las diferencias; porque la brecha como bien sabemos, el concepto de brecha, es ruptura, situación quebrada ¿no?, donde está este hecho quebrado, roto, está básicamente en que las condiciones con la que estudia los chicos en el Perú son muy diferentes, muy diversas, no hay igualdad de oportunidades, no hay igualdad de instrumentos, y tampoco hay igualdad entre las personas, que ya obedece a otro tipo de factor, factor socioeconómico. La fractura de las capacidades de un ser humano no se resuelve aunque pongas a los mismos chicos en el mismo colegio, con la misma calidad; es perfectamente previsible que los chicos van a arrojar resultados distintos, porque la procedencia de dónde vienen, el hogar en que se han formado, la nutrición, especialmente en los cinco primeros años, harán diferencias que probablemente son insalvables, entonces hay que buscar mecanismo de compensación, pero, esto lo cierto es que el gran problema son esas brechas, que repito, no son sólo esas brechas a la hora de los resultados, a la hora del final del producto, si no en el camino mismo, en el proceso mismo, entonces repito, son brechas llamadas, así, en los resultados que son los aprendizajes, pero obedecen a factores previos, entre ellos básicamente

los actores socioeconómicos, pero también de carácter cultural. Somos un país en donde hay esta segregación, en donde hay exclusión, que podemos querer ocultarlo, pero no es ocultable, no es así, actuamos de una manera segregacionista, excluyente, y eso es una lucha larga y complicada que enfrentar, verdad.

Entrevistadora: ¿Es por eso que existen diferencias hasta en la focalización entre las regiones de costa, sierra y selva?

Ciertamente, uno de los factores, para la gran complejidad que tiene el país, en términos de desarrollo, es precisamente el centralismo, que se pretendió superar con la llamada descentralización. El asunto del centralismo es uno de los viejos problemas del país, que no sea superado. Yo soy provinciano y por lo tanto siento más que cualquiera los efectos del centralismo. No solo en la actual realidad de mi origen que es Tacna, sino, viviendo en Lima veo como la ciudad de Lima sigue creciendo en términos poblacionales, y porque, yo mismo que hago en Lima, estoy acá porque hay razones de trabajo, otro tipo de atractivo que hace que uno vaya a la capital. Eso no ocurre en otros países, inclusive cercanos, no todos los países son iguales ciertamente, no todos son iguales, eso hay que tenerlo muy en cuenta, porque podemos estar confundiendo al querer comparar, pero un país, digamos parecido al nuestro, como Colombia, está mucho más distribuido, mucho mejor distribuido, ese es otro capítulo importantísimo, para que ustedes lo trabaje en términos educativos, es muy importante, así que estupenda la pregunta y aprovechamos para mencionar que es un problema, no forma parte del diálogo, pero la verdad que es importante.

Entrevistadora: Si es importante mencionarlo, dentro de estas políticas educativas que realiza el Ministerio de Educación, usted ya me ha hablado un poco de lo que es la Jornada Escolar Completa y que el consejo, si lo toma, lo encuentra en un tema más específico, en el marco de lo que es todo el consejo, ¿usted me puede decir o usted tiene algún conocimiento de la Jornada escolar completa y lo que es su alcance a nivel nacional?

Entrevistado: A ver, comenzaré diciendo que la Jornada Escolar Completa como una estrategia, como un programa, un programa para vencer o superar, justamente las brechas de aprendizaje, etc., hay que incorporarlo o verlo desde dos puntos de vista

creo, primero, y no estoy desmereciendo por si acaso, no es algo original. Esto se viene tratando desde el siglo pasado, 1990, donde UNESCO tocó este asunto y varios otros países lo asumieron; hasta donde mi memoria me dice y la información que tengo, que no es mucha sobre el tema, hay seis o siete países que están muy metidos en el asunto en América Latina y hay de hecho resultados en otros países, y hay también cosas que aprender. Bueno entonces, que es un asunto interesante no cabe la menor duda, que en el Perú se establece en el año 2015, también es cierto, se dispuso el año 2014, se empezó a implementar, como es un verbo muy peruano, en el 2015 y estamos hasta aquí, hasta el año pasado, porque hay que tener en cuenta ese dato. Había un programa de desarrollo para el año 2020 que n-o se ha podido aplicar, porque la Jornada Escolar Completa es para la educación presencial, entonces este año no hay manera de sacar una conclusión, pero más adelante yo te voy a proponer algo que creo que es posible de hacer; entonces, eso es lo que sé, que tenemos en el país más de 2000 y un poco más de instituciones educativas donde se ha aplicado, que está destinado para un conjunto de colegio, escuelas, instituciones educativas, voy a usar con frecuencia la palabra colegios, espero que no afecte a nadie, decir colegio, a mí me resulta más fácil, entonces más de 2000 que tengan muchas secciones, más de ocho necesariamente, porque hay detrás esta iniciativa una serie de estrategias de componentes de carácter pedagógico, de carácter que se llama gestión, no es cierto, y también de un apoyo que es el soporte para que funcione, pero entonces hay que verlo, como una búsqueda que tiene características que hace, que haya una diferencia entre la Jornada Escolar Regular y la Jornada Escolar Completa, que dura más tiempo, son 10 horas más por semana, y hay dinero invertido ahí. Entonces, veámoslo, así como una experiencia, insisto, no es que sea la novedad, ni tampoco esto debemos verlo como un asunto sacrosanto; viendo como hace un rato conversábamos, hay cosas que hay que evaluar. Te adelanto lo que yo pienso, este asunto no hay que desesperarse por el resultado, hay que ver, funcionó, serenamente, o no funcionó. Yo a veces me pongo pensar, por ejemplo, y estoy haciendo un paréntesis que no me has preguntado tú, perdóname, ojalá no te confundas. Por ejemplo, por qué no se ha hecho lo mismo con los COAR, que son en algunos casos discutible. Los colegios de alto rendimiento, los COAR, son una creación peruana que algunos critican, hay otros, como yo, que creemos que funciona, pero fíjate, ya tenemos hasta tres modelos coexistiendo: los COAR, los JEC y la jornada escolar regular, digamos, pero a esto le podemos poner un poquito más

de pensamiento para ver cuánto tiempo, para siempre, está bien que haya 25 COAR, es poco, es mucho, para qué están hechos etc. Lo pongo en un conflicto más, en un país que ya tiene bastantes, pero hay que pensar, lo peor que hay es dejar las cosas o acabarlas, porque se les ocurrió acabarlas, tampoco es conveniente diría yo, como por ejemplo la municipalización de la educación, se acabó un día y se acabó, y no aprendimos nada, ni siquiera un poquito, yo no entiendo eso, hasta donde conozco el mundo, donde no es mucho, en países sumamente desarrollados, la responsabilidad educativa básica está en la municipalidad, y hay cómo defender eso, ahora que digan en que se haya dicho en el Perú, la municipalidad, el municipio no puede con la basura, va a poder con la educación. Es una forma bien poco seria de abordarla, bien poco seria, pero, tú no me has preguntado nada sobre la municipalización, sino sobre los colegios JEC, pero hago algunas explicaciones laterales, para lo que quiero, que es pensemos las cosas y evaluemos, no se trata de poner y borrar como si nada.

Entrevistadora: Si no continuar con lo que se hace y, por último, también se podría hacer con un compendio de cosas, para que salga algo mejor, una política educativa más centralizada.

Entrevistado: De acuerdo, pero continuar razonablemente, continuar hasta un debido momento, y cuando cortas explicas porqué lo cortas, lo peor es universalizar y si no hemos podido con 2000 colegios, no vamos a poder con 50'000 pues.

Entrevistadora: Justo lo que usted comenta, que es muy importante, el modelo es una intervención que lo pensaron para la mejora de la calidad y cerrar las brechas, ¿usted cree que este modelo hace eso, ha cerrado?, o bajo la experiencia que usted tiene como consejero, ¿ha llegado a cubrir eso, o sea, ha cerrado brechas, ha mejorado la calidad educativa? ¿Qué opinión puede tener?

Entrevistado: Hay un estudio, el año 2016, GRADE, que es una institución respetable, hizo una evaluación el 2016 y cuáles son los referentes para evaluar, si se bastó o no, naturalmente la prueba PISA, por un lado y la evaluación censal, la ECE, muy bien, pero esto, son las dos formas de evaluar, entonces el año 2016 se encontró que habían resultados interesantes y que se habían logrado avanzar y comparando, pues caramba, los colegios JEC, estaban mejor que los colegios JER, entonces era una

explicación bastante razonable hasta ahí. El 2018 se volvió a hacer un intento de evaluación, que hasta donde entiendo, no ha dejado mucha luz sobre el asunto, han aparecido en el país experiencias, evaluaciones bien entre comillas, más bien personales, no, de lo que pasó en tal lugar, de lo que pasó en Cusco, lo que ha pasado en Puno, pero iniciativas más bien personales hasta donde yo conozco, y ahí comienzan los problemas porque van dándose resultado muy diferenciados y voy al final, al más cercano, es el de, él que yo conozco, no trabajado científicamente, no trabajaba estadísticamente, si no solo como impresiones, impresiones de los profesores, aquí en Lima la Jornada Escolar Completa no ha funcionado exitosamente, y voy a dar las razones cuando tú me pidas.

Entrevistadora: ¿Indícame que percepción son?

Entrevistado: Los profesores dicen no, y no por varias razones, primero, porque las distancias en el Perú, incluso en Lima, por eso cuidado con la ciudad grandes, porque las ciudades grandes, así como tienen, justificaría la distancia, también puede ser un factor en contra. A ver, cuando los dos padres trabajan y el niño venía, el chico o la chiquita venía a la una de la tarde, tenía que cocinar solo, etc. Los padres no estaban, pero si uno tiene que venir a la una, los padres no están y el otro viene a las 4 o 3:30, el problema se complica más, porque quién cocina al mediodía, estoy hablando de cosas estrictamente domésticas, pero perdóname si la educación no tiene en cuenta las relaciones que existen entre el sistema educativo y la vida social de las personas, estamos perdidos, somos seres humanos, tenemos familia, tenemos padres, tenemos hijos, tenemos hermanos. Como funcionamos en casa, el chico o la chica va a funcionar en el colegio, no hay forma, el chico, los que somos profesores sabemos eso, los muchachos traen de casa las cosas que allá reciben, las alegrías o los pesares, las preocupaciones, las angustias, los sufrimientos, el hogar quebrado se refleja en los chicos, no me digan pues que un chico porque entró al colegio, hasta pasó la puerta, ya es otra cosa, cuidado, más bien, puede ser mucho más grave para él lo que ocurre dentro de la escuela, dentro del colegio, si eso no es lo suficiente agradable, entonces, entró aquí, a lo que me parece más importante, hablo del caso de Lima, chicos que vienen de lejos y que vienen con platita en el bolsillo para comer algo en el kiosco o con una loncherita que le preparó la mamá a las seis de la mañana, o a la hora que tuvo que salir, siete a la hora que tenía que salir, y ahí no se acaba el

problema, el chico tiene lonchera, pero los chicos a las 10 de la mañana se están comiendo lonchera y a la 12:30 o una de la tarde ya no tienen lonchera, fíjate tú ese problema, menudo, pero que afectan la permanencia de los chicos a partir de la una de la tarde hasta las 3:30 de la tarde, y sí, almuerzan a esa hora, ¡vayan a saber que almuerzan!, porque a veces traen dinero, tienen unos cuantos soles para comprar en el quiosco, terminan comprando otra cosa y no los alimenta. Entonces el problema alimentario es fundamental y no está, dentro de los componentes, que la propuesta nos da, nos da componentes de carácter técnico, aparentemente suficientes, no es así, entonces en ciudades grandes es probable que los problemas sean más severos que los que se tenía antes, porque antes salían a la 1:30 de la tarde y bueno a la casa, ya era otra historia. No obstante que el programa mismo dice que se ha intentado evitar que los chicos se expongan en la calle, lo cual tienen razón, pero está lográndose realmente solucionar o menguar ese problema, pareciera que no, se está creando otro problema más bien, ahora no estoy diciendo, no se vaya a suponer que el profesor Pango detesta, no, lo que digo es que va a pasar, si no tenemos solución, como en otras partes que hay, el chico viene al colegio y ahí almuerza, le dan el almuerzo, una suerte de Qali Warma para la ciudad, oye pero ¿eso cuánto cuesta?. Hasta ahora no hay estudio alguno que diga todo lo que significaría, ha habido intentos, uf, ha habido varias sugerencias, de que yo recuerde, desde las galletas nutritivas hasta no sé qué para que los chicos puedan estar en el colegio hasta las 3 de la tarde, pero hasta ahora, que yo sepa, no se ha podido echar andar de manera seria, entonces mientras la Jornada Escolar Completa no tenga resuelto el modelo alimentario, estamos en dificultades, esa es mi conclusión.

En lo que sí, el modelo, ya muchos años después, con el Ministerio de Inclusión, el MIDIS, hicieron el tema de lo que es el Qali Warma, pero solamente, claro, no está focalizado las 2001 instituciones educativas, solamente una parte, al quintil I y II de pobreza, que debería ser en groso, no, y es más, normalmente clara en Lima, no hay, pues este, estamos en quintil IV, por eso es que no están beneficiados, por eso lo que sé usted comenta es cierto, debería de verse también por el lado, es fundamental, porque si un chico no está bien alimentado, no produce, su cabecita, no va claro, o sea con esto yo también pienso lo mismo, que efectivamente en esa parte, yo creo que también de influir otros ministerios, no solamente educación, si no debe haber otros ministerios que también apoyen la educación, en realidad engroso, porque hasta en el tema de conectividad, también no.

Por supuesto, especialmente ahí en el área rural, porque lo que no hemos dicho, y tampoco es materia específica, de la conversación, es la educación y el recurso tecnológico todo lo que hoy día se necesita, la digitalización, todo esto en la zona urbana es mucho más eficaz existente en la zona rurales, entonces ahí se produce un fenómeno inverso, verdad, lo cual prueba, una vez más, lo que a propósito de centralismo, con tu pregunta señalada indirectamente, no podemos ver al Perú como si fuera igualito, no lo es. Estaba viendo los documentos de la Jornada Escolar Completa, encontraba que la manera de enfocar la importancia y la sección de este programa se hacía con una mentalidad sumamente centralizadas, del Ministerio de Educación, como si el Ministerio de Educación supiera todo lo que pasa en el Perú y cuando da una orden, o cuando está una norma, esa norma se va a cumplir maravillosamente. He sido ministro de Educación y no, no puedo asegurar eso, ahora parezco como criticando, lo que pasa es que conozco el monstruo desde adentro, no me cuentan con que lo que hace el ministerio, pues ocurre al día siguiente mágicamente y todo el país hace lo que el ministerio ha dicho y lo hace tal como el ministerio quiere, como pues, imposible, la cadena viene del ministerio a la UGEL, de la UGEL al colegio, y ya, eso no es verdad, encima tenemos el gran problema, estoy metiéndome en otra cosas, discúlpame, espero no confundirte, pero es ¿qué tiene que ver con la descentralización, y los gobiernos regionales?, ¿qué hacen ahora? Aquí en Lima no se sabe, porque aquí en Lima prácticamente gobierno regional no hay, y no tiene por qué haber, pero ya en el Callao tenemos una cosa distinta, y empecemos a caminar, vámonos a Ica, vámonos a Ancash y a Junín, y vamos a darnos cuenta que los gobiernos regionales existen, y ¿cuál es su responsabilidad real con relación a la educación?, ninguna, porque no existe todavía una ley de organización y funciones que establezca claramente cuáles son las obligaciones de cada una de las instancias del Gobierno Nacional, de los gobiernos regionales, cada uno que asuma lo suyo, lo que pasa pues, es que aquí no hay gobierno regional, son los que antes eran cooperaciones de desarrollo con nombres de gobierno regional, pero nada más, aquí no hay regiones, hay 25 departamentos, no hay más, entonces nos estamos engañando, que se llame gobierno regional, ya pues que se llame gobierno regional, que ya no sea presidente, sino gobernador, que sea pues, pero a la hora de la hora solamente tiene un departamento nada más, no hay región, son cosas que mitos, que por lo menos yo no me compró, eso no, que se lo cuenten a otro, pero a mí no me lo van a contar, no comparto, porque no es verdad, nada más.

Entrevistadora: Profesor Grover retomando el tema de lo que es esta Jornada Escolar Completa, desde su análisis o mejor dicho desde su experiencia, la implementación obviamente ha sido pues a todas las 25 regiones, como usted me dice, pero, si se da cuenta ha sido en mayor cantidad en la sierra, después viene la costa y ya último viene lo que es la selva, ¿a qué cree usted que se ha implementado tan poco en la selva?, ¿por qué no ha podido ser como el monstruo que podría ser?, este, como dice usted el tema de centralismo, en la costa o en la sierra, que también es bastante grande, ¿por qué la selva tan poquito?, ¿a qué cree usted que se pueda deber?

Entrevistado: Es una pregunta no fácil de contestar, lo primero que se me ocurre es que el factor distancias tiene mucho que ver. En la selva, las distancias marcan mucho las diferencias, porque los colegios probablemente no tienen el tamaño suficiente y los que tienen el tamaño suficiente son pocos. Entonces no olvidemos que hay una relación directa entre las características que debe tener un centro educativo para que sea JEC, entonces de eso no se pueden escapar, entonces desde el punto de vista volumétrico de cantidad de estudiantes y de tamaño es probable que en una ciudad de la selva haya una institución, dos instituciones grandes, no es cierto, y después son pequeñas, dependiendo pues de la zona, de los pueblos que están de por sí mucho más separados que en la sierra, las distancias, las aldeas son bastante más separadas, entonces yo presumo que esa es una razón, no puedo decir que es pero supongo que esa sea.

Entrevistadora: Usted profesor, con la experiencia que tiene en temas de planeamiento estratégico, ¿usted cree que el presupuesto asignado que da el Gobierno a educación sea suficiente para cerrar las brechas o a largo plazo a corto plazo?, ¿cómo usted lo ve frente a todo esto, en base a su experiencia?

Entrevistado: El país que asigne más presupuesto a la educación, que puede ser Finlandia, por ejemplo, siempre dirá que le falta, o sea no hay presupuesto perfecto para la educación, si la pregunta, nos quedáramos en que parece suficiente el presupuesto para la educación en el Perú, la respuesta es no, para nada, ¿cuánto falta?, ahí es el problema, ¿cuánto faltaría?, pero más que cuánto faltaría, yo diría,

¿con qué criterio se debe señalar el resumen?, y ahí la cosa es peor, acompaño al Proyecto Educativo Nacional en la convicción de que hablar del 6% del PBI es una cifra al aire, podría ser siete, podría ser ocho, por 15, el tema no es ese, dime cómo se asigna, con criterio se asigna, porque estoy absolutamente seguro que la unidad de medida que tiene un estudiante en la selva para la asignación presupuestal tiene que ser mayor por la que tiene pues en Lima o en Arequipa, necesariamente cuesta más. Un estudiante, mientras más alejado esté, mientras menos condiciones materiales de trabajo tenga, si no hay internet, si en realidad los materiales son más escasos, etc., entonces por favor, si no hay pistas también para ir al colegio, si no hay servicios eléctricos, ahora lo vemos con lo de la pandemia, un chico que estudia en San Isidro, otro que estudia en Comas, otro que estudia en Villa María del Triunfo, otro chico que estudia en Lamas, y aún mucho más adentro. Por supuesto la cosa es más seria, cuesta menos pues, los de Lima, con relación a los que están allá, entonces el criterio es distinto, por eso, yo respondo a la pregunta, que es suficiente, no es suficiente, pero lo que es peor es que no tenemos criterios claros, como se debe establecer un presupuesto, así, que lo del 6% es una cifra, pero no es necesariamente la mejor, es más, debes saber, que curiosamente, más o menos el 8% del presupuesto asignado a educación se devuelve a fin de año, a ver y por qué, las construcciones escolares por ejemplo, que es un monto, suele interrumpirse por un juicio, o por que estuvieron mal hechos las obras, porque la supervisión indicó que o cual falla, entonces se suspende la construcción de un colegio, en general, y ese dinero al final del año retorna, encima que tenemos poca plata, encima no lo sabemos gastar, es muy frecuente ah, entonces, hay instituciones que estudian este tema, que te demuestra que año a año retorna dinero al Ministerio de Economía y Finanzas, no tenemos suficiente dinero y el poco que tenemos, todavía, parte de él se devuelve, ¡quién entiende!.

Entrevistadora: Y se supone que, yo usaba el criterio para dar esto, así es, y todavía devuelvo, se supone que debe de cumplirse, estoy dando los parámetros al momento, al Ministerio de Economía y Finanzas decirle no, porque uno separa, creo que el presupuesto, uno lo dice al Ministerio de Economía y Finanzas, y evalúa si va o no va.

Entrevistado: Por eso te digo, son otros factores los que terminan afectándonos, porque la construcción escolar, no es cierto, un colegio, repito un juicio y alguien detiene la construcción, mientras termina el juicio, pasaron 6 meses, el dinero que tenía que gastarse ya no se gasta, hay que devolverlo. Fíjate esas son las cosas que afectan indirectamente al sistema educativo.

Entrevistadora: Profesor Grove, bajo su experiencia, o bajo lo que usted es consejero, ¿usted cree que el modelo de Jornada Escolar Completa debería continuar como está ahorita con estos criterios que tiene?, ¿o debería reformularse?

Entrevistado: Creo que algo hemos adelantado en la conversación, no es cierto, si no considera la variable alimentaria, sería mejor no continuar, pero insisto, regresemos, hay que evaluarlo, y ahí viene una de las cosas que yo te decía al principio, que ahora es una buena oportunidad en la pandemia, mira lo que voy a decir, claro puedes decir estás loco, o tú qué cosa piensas, los chicos no tienen derecho a opinar, los chicos de secundaria, los adolescentes que tienen 14, 15, 16 años, no pueden tener ya un juicio suficiente o por lo menos, no podríamos dar la oportunidad para que ejerzan su derecho a opinar, a pensar y poder ahora a través de Aprendo en Casa, a los chicos de tercero y cuarto que están en un colegio JEC, no le pondríamos preguntar a través de una pequeña encuesta, si les parece, si les pareció raro, que faltó, qué no estuvo bien, qué estuvo bien, se sienten mejor quedándose hasta las 3:30 de la tarde, o mejor se van a la 1:30, porque estamos terminando un año, irregular, terrible, ya, aprendamos algo de este año, y una de las cosas que yo sí creo, no tuve muchos años en el aula, por diversas razones, una de ellas quizás por haber ido a la alcaldía demasiado joven, no he tenido todo el tiempo que yo hubiera querido estar en el aula, pero hay una cosa que he aprendido, que no olvidaré, los chicos no mienten cuando les preguntas las cosas, y ellos se dan cuenta que les pregunta sinceramente, cuando ellos valoran que los profesores les hacen preguntas que tienen sentido, los chicos responden muy honestamente, por eso es que los estudiantes, cuando pasan los años, se acuerdan más de los profesores que los quisieron, los profesores que los estimaron, no los profesores de los cursos más importantes, los más temibles. Se acuerdan de los profesores que les hicieron pasar buenos momentos, que los trataron como seres humanos, que los quisieron, que los respetaron, eso vale mucho más,

porque no aprovechar ahora, para decirles a los chicos, habrá siempre una forma, hay formas de preguntar, ahora es más sencillo, se puede hacer una pregunta a 30 chicos a la vez, sin la necesidad que salgan de su casa, aprovechemos, pero, quizás no sea, los chicos no deben opinar los técnicos tienen, ¿qué opinas? Cada día que pasa creo menos en los técnicos, porque atrás de un escritorio se pueden resolver muchas cosas, pero en el aula es lo que necesitamos, aula, no escritorio, aula, estamos llenos de gente de escritorio, teoriza todo, son unos sabios, resuelven todo desde un edificio.

Entrevistadora: Así es y el tema no es estar en un escritorio, sino es salir, yo le digo como experiencia personal, yo trabajo en el modelo JEC, recién tengo un año trabajando, me encanta el modelo en verdad muy muy interesante y me ha permitido viajar, yo siempre he trabajado en escritorio y me ha permitido viajar, he visto las realidades y en verdad, sí es bien difícil, en algunos hasta le puedo decir, a título personal, hasta he llorado en verdad, porque que en Iquitos, en sitios como este en la sierra, en las partes rurales, es bien, bien fuerte, duro, es duro y creo que desde esa perspectiva a veces uno se pone a pensar, creo que faltó esto acá.

Entrevistado: De eso estoy convencido, yo hasta donde he conocido, las personas que mejor administran la educación son las personas que saben qué es lo que pasa en las aulas, de eso estoy totalmente convencido, de la misma manera, tú sabes que hay un problema similar, una analogía, lo mismo pasa con los médicos, son buenos los médicos, los mejores médicos son buenos administradores. La respuesta es debe ser, hay otros que dicen no, y la verdad que la mayoría de los casos no, el que es bueno como médico, normalmente no es buen administrador, ahora en términos puramente burocrático, pero lo que sí es que cuando llega a ser administrador entiende perfectamente cómo hay que ver a los pacientes, y atender a los pacientes, lo entiende mejor, porque él ha trabajado con la gente, lo mismo pasa con los profesores, los profesores saben lo que los chicos necesitan y se ponen, como modo estudiante, para aprender mejor las cosas, parece un criterio interesante a tener en cuenta.

Entrevistadora: Para finalizar profesor, el Gobierno en todo lo que viene con ese tema de la pandemia, todo esto, sigue formulando políticas educativas para fortalecer la calidad educativa a nivel nacional, usted ¿qué piensa?, usted cree que después de esto de la pandemia, ¿usted cree que no volvamos a fortalecer?, ¿llegaremos a salir de todo esto, con el tema educativo, con toda la parte que se está viniendo? estamos hablando de reforzamiento pedagógico, se está viendo el tema de las evaluaciones, que ha salido, bueno ahora una normativa para el tema de evaluar en este último año, ¿usted qué piensa sobre esto?

Entrevistado: Yo creo que hay un antes y un después, esto que está pasando va a marcar una división histórica, histórica, entre lo que fue y lo que será, y nada de lo que fue va a ser igual, pero nada, nada, lo que a mí más me duele, pero me conmueve, casi hasta las lágrimas, es ver a los niños chiquitos que están creciendo en un mundo en donde los demás son un peligro, te das cuenta de eso, cuidarte de los demás porque te pueden contagiar, es lo peor que puede suceder, y en niños chiquitos, eso para mí es intolerable, pero lo uso como una metáfora nada más, claro dolorosa, pero metáfora, para decir que el mundo que viene va a ser distinto. Entonces tengo casi la certeza, de que la Jornada Escolar Completa, el próximo año, si retornamos a las clases, ya no va a tener mucho sentido, porque lo más probable es que se combine, no es cierto, educación remota con la educación presencial, (por qué no podemos aglomerarnos), pero no solamente por eso, porque así como hay áreas educativas, en las cuales la presencialidad es fundamental, no es cierto, probablemente hay otras en las cuales no son tan importantes y va a necesitarse trabajar apenas un par de horas a la semana con los chicos y el resto lo van hacer en su casa, no sé exactamente, pero seguramente eso va a venir, entonces cuánto tiempo estén físicamente los chicos en las aulas, en estas nuevas aulas que van a tener que existir como 18 chicos o 20 chicos no más, en el espacio que hoy tenemos, con carpetas unipersonales, ahora todas. Ahora tendrá mucho sentido, no digo que no lo va a tener, estoy haciendo preguntas al aire, ahora tendrá todo el sentido que antes tenía tener, una laptop, una *all in one*, una tablet en el colegio o en la casa, ahora en la casa, entonces se va a complicar la cosa, pero al mismo tiempo más van a desaparecer, probablemente, algunos asuntos que estaban pensados, siempre con la educación presencial, y probablemente si no seguramente, el modelo JEC, es un modelo

presencialismo, porque justamente lo que pretende es que el chico, este más horas en el colegio, y ahora esa lógica, esa fundamentación cómo queda ahora frente a la exigencia de un cuidado mayor de estar físicamente, te das cuenta, hay un asunto que nos va a remover los sesos, completamente, y es bueno comenzar a pensarlo ya, si no lo están pensando. Por eso creo que hay que tener mucho cuidado sobre el futuro, no porque a uno le guste o no le guste, sino que las circunstancias de hoy marcan una diferencia que hay que tener en cuenta, que hay que tomar en cuenta, un criterio diferenciador, con lo que era la educación presencial y con los argumentos que dieron lugar al programa con estrategia JEC, si así no se tiene en cuenta, vamos a equivocarnos, no se puede mantener tal como era, porque la realidad ha cambiado, por eso yo tengo dos cosas como criterio: uno, evaluar lo que ocurrió, preguntando a los chicos que lo vieron qué les parece, no te digo que a todos, pero una encuesta, digamos focalizadas; y dos, después, va a ser distinto, cómo vamos a ajustar esta experiencia a la nueva realidad, o simplemente la dejamos el suspenso, porque las condiciones ya no serán las mismas, pero no va a ser igual de ninguna manera.

Entrevistadora: Muchísimas gracias por el tiempo, ya he terminado con la entrevista, de verdad que le agradezco infinitamente que se haya tomado la molestia de poder esta entrevista tenerla, gracias verdad porque, de hecho, me ha hecho ver otro tema más de la educación, gracias por su tiempo por su valioso tiempo, gracias de verdad profesor y todo lo que usted me ha comentado ahorita en entrevista es muy enriquecedor.

ENTREVISTA ANGELA MARÍA BRAVO CHACÓN

Nombre de la Entrevistada: Angela María Bravo Chacón

Cargo: Ex directora de Educación Secundaria del Ministerio de Educación

Periodo: abril 2018 a Julio 2019.

Entrevistador: Buenas noches, qué tal, gracias Ángela María Bravo por darte el tiempo para compartir con nosotros y apoyarnos en la tesis de la maestría en Gestión Pública. Vamos a presentarte en estos momentos; Angélica María Bravo Chacón, magíster en Ciencias en Educación Política Pública y Equidad, politóloga graduada en la Pontificia de la Universidad Católica del Perú y educadora graduada en la Universidad Peruana Cayetano Heredia, con amplia experiencia como ex directora de educación secundaria en el Ministerio de Educación, quien nos va apoyar en la entrevista para obtener la tesis en Análisis del Modelo de Servicio Educativo Jornada Escolar Completa en la Mejora de la Calidad de Enseñanza y Logros de Aprendizaje de los Estudiantes de Nivel Secundaria, en la Unidad Gestión Educativa Local UGEL Lamas. Gracias por tu tiempo, mi nombre es Fernando Veliz García y mi compañera Susana Gonzales Vásquez, quienes vamos a realizar esta entrevista a modo conversatorio. Vamos a iniciar esta entrevista con Susana González, quien va a realizar la primera pregunta, le doy pase a Susana.

Entrevistadora: Buenas noches Ángela, ¡qué tal, como éstas!, quería preguntarte, ¿actualmente, ahora, estás asumiendo algún cargo y desde cuándo más o menos estás empezando?

Perdón no te escuche la última parte. ¿Actualmente qué cargo vienes desempeñando y desde cuándo?

Entrevistada: Actualmente soy consultora en temas de educación y vengo trabajando de manera independiente desde el mes de junio de este año.

Entrevistadora: Tú estuviste trabajando, como lo dijo mi compañero, como ex directora de educación secundaria en el Ministerio de Educación. Nos podrías comentar tu experiencia y, en base a todo lo que tú sabes, comentar la evolución de la educación secundaria del Perú en los últimos años.

Entrevistada: Sí claro, este, estuve a cargo de la Dirección de Educación Secundaria desde abril del año 2019, un año y un poco más, hasta mi renuncia en el mes de mayo, y bueno trabajé, antes de eso, como especialista de la Dirección de Educación Secundaria también del 2014 hasta el 2017 que me fui a hacer la maestría fuera del país y pues he trabajado también en colegios como profesora de secundaria y también eso que te ibas de básica alternativa en el ciclo avanzado que es el equivalente a la secundaria aquí en surquillo y también en Jesús María.

Entrevistadora: Con respecto a la pregunta que te hemos hecho, ¿cuál consideras tú en tu expertise que serían las principales dificultades que presenta el servicio educativo, actualmente las instituciones educativas del nivel secundaria en propiamente dicho?

Entrevistada: Sí, creo que bueno, tenemos que diferenciar un poco como las situaciones pre pandemia del Covid y post pandemia del Covid, pero qué bueno generalmente se mantiene en estas problemáticas, tenemos un tema bastante complicado, con la pertinencia del servicio de la secundaria. Esto se da porque la secundaria, cuando se escala a partir de los años 30 o 40 años en el país que iban a hacer un servicio, solo para las personas, de digamos ciertas élites económicas, se escala con el mismo de lo que tenía es la secundaria, una secundaria generalista y secundaria pensada en vincular mucho el conocimiento, llenarnos de materias del curso, de conocimiento y esa es la fórmula que se escala secundaria a todo el país, tanto zona urbano-marginal, como zona rural y efectivamente hay un tema muy fuerte de pertinencia, porque había muy poco diálogo sobre cuál es el sentido y el para qué la secundaria. Bueno, por esta cosa que ocurrió en el Perú, es una cosa de tendencia global, la secundaria siempre tuvo un carácter de formación para la universidad. Entonces había un nexo muy extraño entre poder ir a la universidad y ser parte del grupo de élite que se dedica la vida académica y a ir a la atención de la secundaria. Entonces ha ido extendiendo el mismo modelo secundaria todas las escuelas. Creo que nuestros retos más grandes que estaba presente previo a la sesión del Covid, continúa siendo presente ahora y pasamos un problema muy fuerte respecto de la calidad, la pertinencia tiene que ver con la aceptabilidad, con el servicio, con el para qué vamos a hacer a este nivel educativo y también con los resultados que tiene para la vida y la trayectoria del estudiante y en el mismo nivel de servicio. Siendo cualquiera

que fuese la percepción, pertinencia y la calidad tenga secundaria, sigue siendo bajas, no tenemos mucho reto por la brecha educativa con la que llega a los estudiantes. No todo es responsable del nivel, pero tenemos niños y niñas que transitan en la primaria, así lograr el 100% sus aprendizajes bases y generadores, y la secundaria hace muy poco por reivindicar esa situación, entonces atiende más bien el currículo, que es un currículo prescrito, y tiene de cobertura todo el contenido curricular cuando quizás los niños, niñas y adolescentes que en ese momento necesitan regresar un poquito de tiempo para poder lograr y alcanzar sus aprendizajes básicos. Y esa calidad además choca con una formación docente que la secundaria tiene un trato muy especial, porque los maestros se forman como pedagogo, o sea tiene una formación muy intensivo en didáctica, pero eso resta clases o tiempo de clases en su preparación para la parte conceptual teórico, entonces tenemos que enseñar cursos completos de Ciencias Sociales, de Historia, de Economía, de Geografía., Por decir, un solo curso el área de Ciencias Sociales con una base conceptual que quizás es muy muy ligera y creo que eso también genera un demérito hacia el servicio de la calidad educativa y también el tema muy fuerte con la cultura escolar, ahí los adolescentes que necesita más bien acompañamientos, te escucho, un espacio donde se sientan seguros y reconocidos se presentan ante la escuela que más bien es muy vertical, muy centrada en la disciplina, muy centrada en atender los espacios formales de la vestimenta, del cabello, cosas como que muy de una cultura escolar muy militarizada más que atender, pues ese desarrollo formación personal y de ciudadanía que los adolescentes necesitan. Así que creo que tenemos estos problemas desde ya en el servicio educativo, hoy. Pues esta pandemia nos ha puesto de cara a un problema adicional, y que es el tema de inequidad en el acceso a los servicios, y creo que la brecha educativa, que ya tenía la secundaria, la brecha de pertinencia, de para qué vamos a este nivel, está haciendo, está en un nivel como de estrés mucho más alto en este contexto, donde de hecho los chicos están tomando la decisión de desvincularse de la escuela porque no ven en el servicio educativo un para qué, es lo que es, un reto muy muy fuerte, con nuestro sistema en estos dos problemas que ya existían, de pertinencia y calidad.

Entrevistadora: Así como tú nos dices y nos estás comentando sobre el tema de las brechas, las brechas de aprendizaje, es como tú nos comentabas, estuviste un tiempo como especialista del 2014 al 2017 en el nivel de educación

secundaria y justo fue en el tiempo que inició el modelo de servicio Jornada Escolar Completa ¿nos podrías comentar sobre este modelo?, ¿cómo fue su inicio, la experiencia o tu punto de vista de cómo fue que se logró pensar en este modelo educativo Jornada Escolar Completa?

Entrevistada: Sí, de hecho, bueno, yo entré a trabajar en mi primera responsabilidad del equipo de Jornada Escolar Completa, el área de pedagógica del equipo, entré incluso yo trabajaba en el ministerio en inclusión social en ese momento y recibí una invitación de la persona que era la directora en ese momento, surgiendo postular a un proceso CAS, que bueno y también venía del MIDIS en esa gestión anterior, antes de irse a MINEDU. Bueno, de hecho al entrar al equipo me sumé a la Dirección de Nivel Secundaria y, bueno, estuve a cargo de ver cómo hacíamos para poder materializar algunas de las apuestas que teníamos, puesto es un poco como que por imposición o la dirección había tomado un informe del 2013 que había hecho, una especie de evaluación sobre la pertinencia justamente de la secundaria tratando de respuesta a esa problemática y había generado un informe en el cual proponían varios modelos de servicios, eran servicios que venían de modo externos, como el caso de la Jornada Escolar Completa que se dio en inicio en Chile y en Colombia. Entonces se había hecho una propuesta para atender algunas problemáticas de la educación en el país respecto al número de horas que atiende la secundaria, que un colegio que no es Jornada Escolar Completa que alcanzan cuatro o cinco, entonces hay un tema importante de equidad ahí con el servicio privado que la secundaria puede tener hasta 11 horas, entonces se hizo la apuesta por traer este modelo, conocer un poco el *politics travel* del de otros países. Había varios modelos para elegir que habían tenido resultados en otros países y que estaban en situación de piloto que se pusieron en el informe para escalar. De hecho, se crearon los modelos de servicio en alternancia, en tutorial y el CEFRA que se crean básicamente en el mismo momento y había una propuesta para la secundaria rurales que están a cargo de la básica regular no, que son secundarias rurales medianas, de notas remotas y que están a cargo de servicios de la Dirección de Secundaria de la Dirección de Educación Rural. Entonces en ese momento, pues nosotros lo que teníamos era un documento, que era un documento más académico, digamos, no donde se explicaba los problemas que iba a resolver las Jornada Escolar Completa y las apuestas que tenían hoy. Con ese modelo académico de septiembre de 2014 se saca la resolución de creación de la Jornada

Escolar Completa, con una focalización de mil escuelas, entonces yo entré al equipo más o menos en el mes de noviembre y así inicios de noviembre y nuestro reto muy grande era como armábamos algo que haga sentir coherencia con ese marco normativo, digamos que ya existía que ponía un modelo en la mesa y la implementación desenmarcó hacia las aulas en pues el tiempo que nos quedaba antes del inicio de año escolar que empezaría en marzo. Entonces muy rápidamente corrimos, en generar materiales, en generar orientaciones para los maestros, en tratar de capacitar en todas las regiones en los cambios importantes que tenía el modelo a nivel de gestión, a nivel de manejo escolar, a nivel de cómo van a trabajar, digamos, en la implementación de la expresión de jornada y en mi caso también, más específico, en el tema pedagógico del área de educación para el trabajo que tenía que ver con ofrecer en la Jornada Escolar Completa algunas herramientas de empleabilidad, ¿no?, que era digamos un diferencial que tenía en ese momento el modelo junto con las horas de inglés a nivel curricular e hicimos una propuesta para incluir cuando habían laboratorio de computadoras, entonces incluimos programación, incluimos desarrollo de Office, todo servicio herramientas digitales para que los chicos creen proyectos de emprendimiento y un enfoque súper fuerte en el tema de desarrollo socio-emocional y las habilidades blandas, digamos para empleabilidad, y esa fue, digamos, como que la entrada con la que fuimos en el 2015 a educación por el trabajo JEC y en el 2016 con el currículo. Este modelo se oficializó para todas las escuelas, entonces, de hecho, yo pasé al equipo curricular para ver el modelo tanto JEC como en JER y seguir trabajando en educación para el trabajo, con esta mirada de empleabilidad, pero la mirada, digamos, inicial que tuvimos fue esa, ¿no?, digamos, como le dábamos carne y sentido al documento que había aprobado la dirección a través de una resolución ministerial que ha creado el modelo y que claro lo crearon desde el ministerio no, y los colegios tenían que informarse que iban a ser parte de este modelo, ¿no? Era una mirada como muy fuerte de acompañar ese proceso de implementación desde nuestra parte, ¿no?, con mucha herramienta, con mucha capacitación, con mucha guía de parte del ministerio en ese primer año.

Entrevistadora: Ángela, en base a lo comentado, ¿dirías tú que las instituciones educativas que están implementadas con el modelo de servicio Jornada Escolar Completa obtienen beneficios?, ¿se diferencian de las instituciones educativas

que son de jornada regular, ¿cuáles crees que son esos beneficios en mejora de los logros de aprendizajes de los estudiantes?

Entrevistada: Bueno ahí creo que es importante notar que habían, cuando se crea el modelo Jornada Escolar Completa, se incluye un párrafo en él, en la creación del modelo, que indicaba que todas las escuelas de secundaria van hacer JEC el 2021. De hecho, no va a ocurrir, por el momento de limitaciones de espacio, ¿no?, no tenemos suficientes escuelas para poder tener doble turno en todas de ellas anulado y solo tener jornada extendida, ¿no? Entonces había una mirada muy ambiciosa de que este servicio llegue a todas las escuelas porque implicaba una reforma súper fuerte para el servicio educativo de secundaria, que durante mucho tiempo había sido. Y eso, como le digo también no es una cosa que solo pasa en Perú, si no, una cosa mundial. En los 2000, las Naciones Unidas sacaron un modelo que se llamó *Education for All*, Educación para Todos, que buscaba que la primaria se universalice, ¿no?, y bueno se hizo una campaña muy fuerte de inversión de recursos y desarrollo de la matrícula en primaria y el Perú siempre ha tenido una mirada de cobertura muy alta en primaria y en secundaria, ¿no?, y de hecho más baja en secundaria en los años 80, porque creció muchísimo ese servicio, pero como había esta presión, digamos externa desde las Naciones Unidas, desde las agencias de desarrollo, de trabajar la primaria. Había mucha inversión en la primaria a nivel de infraestructura, nivel de recursos, nivel de docentes y muy poca inversión en la secundaria y había como un eslabón perdido entre la primaria y la universidad, donde también se incluyeron recursos igual que los institutos y la secundaria había tenido como el Perú una larga data de reformas rápidas y concretas no, creo que son una cosa importante que reivindica la Jornada Escolar Completa o porque pone la política de la secundaria en medio, ¿no?, y creo que es un logro súper importante de la política y las escuelas, que están en el modelo que es buena. Lo ideal sería que todas las escuelas secundarias tengan estos servicios, porque tampoco es que sean, como que las cosas como muy bien productivas, sino como cosas básicas que toda escuela debería tener para funcionar, este, se van beneficiando por los tres aspectos que propone la jornada no, un componente muy fuerte de gestión, que incluye personal administrativo a la escuela que da soporte al rol de los docentes. Normalmente tienes el director, la secretaria y los profesores, ¿no?, en cambió aquí se crece y se genera un organigrama un poquito más elaborado, donde tienes pues figuras como la secretaria,

asistente de cursos administrativos, el coordinador de innovación y soporte tecnológico. Tienes una persona que está encargada de trabajar el tema desarrollo socioemocional que puede ser un psicólogo, un trabajador social. Hay una mirada de figuras de acompañamiento, digamos a la gestión muy fuerte y también un ordenamiento de plazas con doble turno para los docentes, con horario partidos, tienen unas 12 horas liberadas para poder trabajar un rol de coordinadores pedagógicos de las áreas curriculares, ¿no?, que de hecho existía, digamos, en los documentos de gestión, esa figura, pero los maestros no tenían horas pagadas para hacerlos, entonces, en el fondo era pues, dependía de que el colegio se organizara y dependía de que el colegio tenga el tiempo. Entonces en JEC se institucionaliza ese rol de coordinador pedagógico y se aprovecha un poco el trabajo colegiado o una mirada desde la gestión, el director no está solo, si no, tiene un equipo de profesores coordinadores y está a cargo de ellos, en el resto del colegio, solo estaba pensando en colegios muy grandes de 45 o 50 profesores y efectivamente es muy difícil que una sola persona esté a cargo de todo el servicio educativo, viendo desde la parte administrativa, hasta cómo se usa el directorio composición. En el colegio donde estaba, la directora te prestaba la llave para entrar a laboratorio que venía verificarse si habíamos usado bien los dos equipos, ¿no?, en cambio acá hay un personal como especializado para cubrir estos roles que parece poco, pero en verdad los colegios públicos no tienen esas figuras y estas figuras se contratan por CAS.

Estudié un componente muy fuerte de soporte al equipamiento, creo que eso es otra cosa de ventaja en las JEC, muy fuertes, se dotaron computadoras, se dotó internet, se dotaron aulas prefabricadas y mobiliario para que los chicos puedan cumplir con una propuesta pedagógica que tenía el modelo que implicaba que roten entre salones, las famosas aulas funcionales, es decir en lugar de que haya aulas por grados, haya aulas temáticas o por aulas curriculares. Entonces implicaba más espacios y más mobiliarios, porque no todos los salones tienen suficientes carpetas como para que los chicos roten, entonces hubo una inyección muy fuerte presupuestal en términos de infraestructura física. Todo lo que significa equipamiento y tecnología creo que hay un enfoque muy fuerte a la inversión, la JEC tuvo mucha inversión de dinero en sus primeros dos años con esa mirada y además tenía un fortalecimiento muy fuerte de la capacidad pedagógica, ¿no?, de hecho, se sacaron muchos programas de docentes y directivos que solo eran para JEC, eso ocasionó una diferencia un poco extraña entre las que eran JEC y las que no, porque algún día todos iban a ser JEC

y pues hubo un impulso muy fuerte en la capacitación de los maestros, en el desarrollo de propuestas curriculares, este digamos, adelantando un poco el enfoque por competencias del currículo, que recién se aprueba en 2016 y que la secundaria recién se empezó a implementar en el 2018 y 2019, y bueno un poco con esa puesta, ¿no?, tratar de darle a los chicos la mayor cantidad de herramientas para su trayecto y su tránsito hacia la educación superior. Se avanzó mucho un componente pedagógico que cierre brecha de aprendizaje, que acompaña el soporte y había como una especie de recuperación, acompañamiento a los estudiantes, ¿no?, un fuerte impulso de inglés, un fuerte impulso a la educación para el trabajo pensado en habilidades para la empleabilidad y pues más horas, digamos, para las horas que además de por sí, eso implica mayor tiempo de aprendizaje, que es una diferencia importante y, bueno, y en los dos últimos años, además, los colegios de mayor pobreza tienen alimentación, ¿no?, los chicos tienen desayuno y almuerzo a Qali Warma, pues hay una ruta y un proyecto con PCM para que eso llegue a todos los colegios, porque sencillamente, pues tener la jornada extendida hasta casi las cuatro de la tarde requiere ese tipo de situación, que digamos, no se anticiparon con tanto énfasis al inicio, pero que se generó el problema público y se respondió con la atención de alimentación, que era importante, ¿no? Tiene muchas ventajas, digamos a nivel de componentes que podrían generar un servicio educativo de mejor calidad, respecto a una escuela secundaria que no tiene el modelo, que no ha tenido esa inyección de inversión en los últimos años, ¿no? No habido un proyecto, digamos, para equipamiento de toda la secundaria o no habido un proyecto muy fuerte. Recién el año pasado entraron algunos programas de capacitación para secundaria, porque como les digo estaba muy enfocado en inicial y primaria y los docentes de secundaria estaban un poquito abandonados, ¿no? Inclusive, dentro de esos docentes, normalmente se les capacitan en las cuatro áreas principales (matemática, educación, ciencia y sociales) y las otras áreas a veces los docentes no reciben capacitación en años, y ahí hay desbalances que recién este año se están corrigiendo a nivel de capacitación, no para la escuela general, pero como les digo, JEC tuvo este impulso muy fuerte entre el año 2015 y 2017, en el cual hubo programas especiales, con muchos énfasis en la dirección de secundaria a la atención de esta Jornada Escolar Completa.

Entrevistadora: Ángela, en todo lo que nos estás comentando al respecto a la implementación del JEC, muchos de estos estudios o análisis que se han realizado a lo largo del tiempo, hemos podido observar que hay disparidad, en la costa se tienen más de 500 instituciones educativas, en la sierra son más de 1200 instituciones educativas y en la selva hay cerca de 200 instituciones educativas, ¿a qué crees tú que se deba que se haya implementado con tan poca cantidad en la selva?, ¿qué crees que haya pasado?

Entrevistada: Claro, eso tiene que ver muchísimo con la forma de focalización que tuvo la Jornada Escolar Completa, ¿no?, como les digo tiene tanta inversión a nivel de espacios de personal y de cosas como físicas para la escuela, que una escuela pequeña no tiene tanto sentido, entonces, de hecho los primeros años de Jornada Escolar Completa, se seleccionaron colegios que tengan las dos cáritas, o sea las dos situaciones como para seleccionar un colegio como JEC, que eran, que tengan más de ocho secciones y que tenga un solo turno, de hecho, donde había menos matrícula pública que, por ejemplo, se hacen en las ciudades más grandes, donde hay mucha competencia con el privado y ya no hay segundo turno o hay menos niños porque en verdad la pirámide de estar como cambiando, este, habían más JEC el primer año, ¿no?, era como con mucho más en costa y centros urbanos muy grandes en la sierra y algunos en la selva muy pequeñas, por el tipo de escuela que si pedían, una escuela más grande y una escuela que no tenga doble turno, que de hecho en otros lugares más bien hay más adolescentes menos competencia con el privado y pues tienen que ir a la única escuela secundaria, hay dos hasta tres turnos en algunos casos, ¿no?, o comparten el turno escolar primaria en la mañana y secundaria en la tarde, entonces será imposible implementar el modelo y en el 2016, cuando se sacó la última lista de colegios focalizados, que fue la que entró en el último cachito, que son las de 2017, ahí se bajó el número de secciones, porque ya no había donde crecer la JEC a cinco secciones. Entonces es ahí que entra muchas escuelas de ruralidad, no extremos, no es ruralidad uno y dos, si no es ruralidad tres o ruralidad cuatro, pero son colegios bien pequeños, ¿no?, cinco secciones, seis secciones, es decir una sección por cada grado y a veces dos sesiones de segundo y a veces los alumnos van desertando, a veces van al colegio y hay más profesores, y en este caso más personal CAS que secciones o estudiantes, es una locura, efectivamente es tu tema de costo eficiencia de seguir escalando el modelo. Por un lado, las escuelas más

pequeñas, porque en verdad la adaptación al modelo ya sería un sobre costo para la escuela, pero, por otro lado, también había un tema muy fuerte de qué hacías con la matrícula de los otros niveles de los otros turnos, ¿no?, no podías seguir expandiendo JEC si es que tenías doble turno o tenías local compartido entre primaria y secundaria. Entonces de hecho esa situación es mucho más común en selva y en sierra, donde hizo que costa, sobre todo, donde tienes o más población o menos oferta privada o tienes la sensación de que el colegio secundario no existe o no existe físicamente, sino comparte local con la primaria. Entonces ahí hay una disparidad que se vio naturalmente por la selección, y que como le digo, claro la intención era que todos los colegios sean JEC, en algún momento, obviamente alguien en el 2015 pensó que en el 2021, de aquí seis años falta un montón, y pues en verdad llegó 2021 y ninguna de esas condiciones se ha solucionado, ¿no? Sé de hecho incluso peor, porque este año vamos a tener muchos chicos de la privada pasando a la pública e incluso va a generar mayor demanda por turnos, no sé, ahí tenemos un nuevo reto que nadie está anticipando que ocurra tampoco.

Entrevistadora: Dime, nos estás comentando, ¿tú qué crees o qué criterios debieron haberse tomado en ese momento para la gente que está en la selva y que esté mejor estructurada, no, ¿cuál es los criterios que tú crees que pueda haber sido para mejorarla?

Entrevistada: Sí, creo que un criterio interesante para trabajar en selva, que se estuvo tratando de hacer el año pasado con la mesa de ordenamiento que lideraba el equipo de JEC, es tratar de ver como vinculábamos la Jornada Escolar Completa con los colegios de residencia, que son, hay un modelo muy popular en la selva, porque sé, efectivamente, tiene población muy dispersa y los chicos se tienen que mudar a un centro poblado un poquito más grande para poder asistir a la secundaria, ¿no? Es como que la norma escolar en la selva, hay primarias dispersas chiquitísimas, docentes multigrado y luego de pronto, pues ya son 23 mi servicio de primaria y solo 9000 de secundaria y en la selva, esa situación, ese ratio es súper increíble. Entonces lo que pasa es que muchos chicos terminan mudándose un centro poblado un poco más grande de su propia comunidad para poder atender a la secundaria, entonces, en verdad, por ejemplo, no tener dos modelos separados, ¿por qué no?, o cuatro modelos separados, ¿no?, porque la JEC es uno, este tutorial es otro, alternancias, otro y cerco es otro, y que tienen espacio residencia, los chicos se quedan a vivir ahí o el caso de la tutoría los profesores. Lo van a buscar como que son una cosa mixta,

entonces ahí tienes una doble focalización, porque ahí como que 400 escuelas que tienen esos modelos que pudieron haber sido jornada extendida, porque de hecho los chicos se quedan a dormir, entonces en verdad, su horario termina a la una y en la tarde hacen talleres, o sea, en verdad les inventa cualquier cosa para que pueda tener jornada más larga y eso era, pues de repente ha subido el número de escuelas en la selva y creo que ahí tenemos un reto súper grande, también porque se pudo trabajar una especie de jornada un poquito adaptada la ruralidad de la selva, pensando en educación básica alternativa, ¿no?, el nivel de extra edad de los chicos en selva es muy muy alto nuevamente por el tema de acceso, ¿no?, es la zona con menor cobertura incluso en educación primaria.

Entonces la familia se espera que los chicos estén un poquito más grandes para mandarlos al colegio, porque, pues, es un riesgo llevarlos en temas de recursos que impide que puedan llevar a todos los niños al colegio. Entonces, la extra edad es un factor súper importantes en la EBR. Si tiene más de dos años de extra edad, ya no te puedes matricular en el servicio básico regular, tienes que ir al básico alternativo y casi no hay cobertura de básica alternativa en la selva. Entonces creo que hay un tema ahí, de repente vincular la jornada a estos modelos que son más específicos para ese tipo de ruralidad, que no se disfrutan así, ¿no? Creo que son unas limitaciones que tiene el modelo, es muy, es único, ¿no? Es el mismo modelo para un colegio como el Melitón Carvajal, acá en Lince, enorme, con 20,000 estudiantes que, para un colegio enanito, en la selva, que tiene el mismo modelo que aplicar, de Jornada Escolar Completa, acá en Lima, ¿no? Entonces, creo que es una limitación, porque efectivamente necesitaba hacer un poquito más flexible para poder tener más cobertura y brindar, pues un modelo de servicio calidad como se ofrece a diferentes poblaciones con mayor pertinencia.

Entrevistadora: Ángela, desde tu punto de vista, cuando fuiste directora, ¿el modelo de Jornada Escolar Completa ha ayudado a mejorar la calidad educativa y ha cerrado brechas de aprendizaje?, ¿cuál es tu opinión?

Entrevistada: Sí de hecho, tenemos, o sea, creo que la evidencia que tiene el ministerio sobre el impacto digamos de la JEC, es bastante interesante, ¿no? De hecho, durante varios años consecutivos el modelo ha mostrado como mejor efecto en la ECE que, de hecho, la diferencia entre estar en la JEC o no JEC es positiva a

favor del aprendizaje de los chicos, y estar en el nivel satisfactorio y en inicio que, digamos, serían como los dos niveles deseados para los estudiantes. A pesar de que tenemos el reto de la secundaria de que la brecha es más larga, ¿no?, la brecha viene desde la primaria, en dos años no se revierte como que así, un año y medio, ¿no?, porque la prueba la toman en septiembre-octubre, ¿no? Entonces sí hay un tema fuerte de poder hacer como que hay una tensión, digamos, de la brecha, creo que resultados interesante ahí, hay buenos resultados respecto de la ECE, respecto de PISA, que compara las JEC con la Jornada Escolar Regular, y eso muestra resultados, pero hasta cierto lugar no. Sé, por ejemplo, la ruralidad eso ya no es tanto así, porque la ruralidad pues tiene otros datos y es un poco más complicado levantar brecha para estos; para la escuela secundaria en general no, empezando porque los chicos vienen de la primaria a este multicultural y multigrado y muchos de ellos ni siquiera manejan el español al cien por ciento, entonces ahí hay una situación un poco más complicada que tampoco se está atendiendo con la mayor severidad desde las políticas públicas. En general tiene mejores resultados de aprendizaje y creo que hay dos estudios ahí de GRADE interesantes que también vincula factores no cognitivos de aprendizaje, o sea a veces solo vemos matemática y lectura, que es lo que me mide la ECE, pero estas dos pruebas de GRADE hicieron un estudio con niños milenio, comparando un chico que estaban en JEC o no JEC, por ejemplo, su capacidad de proyectarse al futuro, su capacidad de pensarse ellos mismos autónomamente, su capacidad de pensar qué tal está yendo al colegio y que eso es útil. Entonces, además con eso tienen un factor de correlación de embarazo adolescente, con el tema de consumo de drogas, que es interesante, ¿no?, y qué prueba, digamos, con data el sentido del modelo que es tener más horas de educación, que dan el sentido, digamos, solo el tener más horas del sentido de que estás yendo a un servicio mejor, ¿no?, y tener equipamiento, tener más este personal en el colegio. Ayudaríamos a ese factor no cognitivo que creo que la JEC ayuda, donde más horas institucionales están los chicos, menos riesgo tienen de estar en la calle y tienes actores como los CAS que están en la escuela, desde el psicólogo hasta el CIST, que apoyan y dinamizan la dinámica de la escuela de una manera bien interesante. Yo he ido a varios colegios de JEC y están haciendo proyectos de innovación súper chéveres, pero no eran los profes y no eran los CAS, que habían entrado a trabajar, no, el CIST es el que estaba enseñando robótica y que ya se había aliado con la profesora que antes enseñaba un solo Word y ahora ya la profesora

también estaba aprendiendo y como que hay una dinámica diferente al colegio que genera además este ambiente que solo somos una escuela que tiene alguna visión de futuro, que creo que a veces a la escuela pública, sobre todas las escuelas públicas de bajo resultado de zonas de violencia, este se vuelven estos centros fallidos donde ya pues la gente ni intenta; “estamos acá porque tenemos que estar aquí”. Y creo que esto es un cambio interesante, que bueno, esto que GRADE mide un poco por esta ruta y pues también hay una mirada interesante de hacer seguimiento por ese lado.

Entrevistadora: Este modelo, de todo lo que nos estás comentando, con información muy rica de lo que nos está diciendo, ¿tú crees que debería ser modificado o debería incluirse algunos nuevos aspectos a él o debería continuar como está la implementación?

Entrevistada: Sí, creo que hay varios aspectos que ajustar en el modelo, creo que el primero y es el más importante es el tema justamente como les decía al inicio, cuidar la pertinencia; o sea el modelo expande la misma estructura o la misma ruta de mejora aprendizaje para todas las escuelas y efectivamente eso choca, digamos, con la realidad de muchos centros poblados, muchos lugares donde este modelo como mucho más de escuela privada citadina, tampoco es que responda a las necesidades es el grupo poblacional. Entonces hay un tema importante ahí, quizás de segmentar las escuelas que ya están en JEC y atenderlas de manera diferenciada, creo que eso sería una reforma importante, creo que el segundo punto que podría ayudar muchísimo es pensar las cosas un poquito más de abajo para arriba y no tanto de arriba para abajo, porque en los primeros años la JEC pues llegaba con todo, es más ni siquiera llegaba a través de la DRE, de la UGEL, el Ministerio mismo llegaba con personal a los colegios y eso creo que ha generado un problema muy fuerte de poca institucionalidad del modelo, o sea los colegios ven la JEC del Ministerio, es como algo que siempre escucho cuando se conversa sobre las DRE y UGEL. En los propios colegios es un modelo como que impuesto, ¿no?; un día llegó una lista y les dijo que iban a hacer JEC y eso generaba también un tema como que muy extraño, que creo que es importante revertir para que los docentes tengan la buena experiencia que ocurren en colegios donde estuvieron como una oportunidad y no como una imposición. Luego el Ministerio, donde funciona el modelo perfecto y en verdad, este se nota que se está aprovechando todo el recurso, que no es el caso de todas las

escuelas, entonces hay que cuidar ese vínculo y esa entrada de poder, aprovechar los recursos acompañando al equipo de docentes y directivos para fortalecer en ellos su autonomía, ¿no?, porque al final ellos son los que toman las decisiones el día a día en el colegio, de cómo se implementa y qué se implementa y qué no, hay un tema muy importante y de reparar vínculo. Y creo que lo tercero, que es súper importante, es el tema de presupuesto, la JEC empezó con mucha inversión, o sea, en verdad, se invertía casi tres veces de lo que se invertía en un colegio regular, en la JEC a nivel de personal de programas de capacitación de servicios de todo lo que tenía el modelo y pues con el cambio de gestión ese modelo fue perdiendo presupuesto, ¿no?, y de hecho ahora pues la continuidad presupuestales, básicamente los servidores CAS que están en esos colegios, y ya no sé, ya no hay servicios de capacitación diferenciada, ya no hay acompañamiento, se ha perdido muchísimo el paquete, digamos que fue el primer impulso de la JEC y que efectivamente se le sigue pidiendo los mismos resultados y obviamente no se llegan a esos resultados y se nos sigue reduciendo el presupuesto. Hay una trampa ahí bien dura de pensar ese presupuesto en función de que se logra con la JEC, es que en verdad desde el año 2017 el presupuesto se ha ido reduciendo dramáticamente, ¿no?, entonces hay un tema ahí de ir pensando cómo se reinvierte ese rol de no podemos dar resultados si no se tienen recursos y porque es un poco el huevo y la gallina ahorita la discusión con el MEF. De todos los espacios donde nos tocó pedir dinero, en verdad lo único que se nos aprobó fue Qali Warma, y el aumento de los psicólogos, que era un tema de agenda un poco más política, no había mucha predisposición el aumento técnico y pues efectivamente esos problemas si no se anticipan, se van a volver a un problema; las computadoras por ejemplo, que se han entregado en el 2015 ya tienen 5 años, ¿no?, hay una laptop que dura 5 años, la verdad no sé cómo estarán esos equipos, pero no hay un presupuesto de reposición, porque bueno también a veces en las gestiones pensamos a muy corto plazo y ya pensamos quien venga lo resolverá, y pues en este caso si se hizo algo así, ¿no? En el momento se invirtió muchísimo dinero pero no se pensó cuánto iba a costar mantener el modelo y pensar cuánto va a costar seguir creciendo el modelo con los mismos aspectos de calidad que tuvo el primer año, ¿no?, y claro, efectivamente, solo se decía la política cambió con el cambio de gestión cuando salió Jaime Saavedra, quién es el ministro que estuvo a cargo de esta implementación, que hasta el día de hoy cada vez que sale algo de la JEC él está defendiendo el modelo, porque es algo en lo que creían mucho

como gestión. Este se cambió de un día para otro, entró otra gestión que en verdad pues no veía el potencial del modelo y se ha vuelto una ruta de defenderlo y defenderlo a nivel institucional incluso, dentro del propio Ministerio, entonces hay un tema ahí bien crítico de cómo recuperar fuerzas y pues, sobre todo, como no perder toda la inversión y avances que ha habido en estos cinco años del propio modelo en implementación, que ya está ahí, está en ruta, que verdad sería, pues bueno, nunca sabe que puede pasar en el Ministerio, pero me da pena que se retroceda, realmente, la idea es pues ver cómo se adapta y cómo se avanza hacia adelante.

Entrevistadora: Para finalizar, Ángela, ¿tú crees que el Gobierno o el Gobierno actual debería seguir apoyando o apostando por más políticas educativas en educación para fortalecer esta gran brecha que tenemos en educación?

Entrevistada: Sí, totalmente, yo creo que en verdad la JEC, el COAR y todos los modelos y servicios educativos que han sacado para secundaria, han trabajado mucho en, más bien, profundizar la inequidad, creo que eso es una cosa. Yo sé que no es una consecuencia intencionada, o sea nadie pensó “cómo vamos hacer más inequidad en el servicio educativo”, sino más bien tenemos pocos recursos y vamos a empezar por este grupo; pero creo que el reto grande que tenemos es ese grupo con el que se empieza sigue siendo el mismo no, o sea, si ustedes piensan todos los colegios emblemáticos que han recibido esa infraestructura increíble son colegios que probablemente ya estaban bastante mejor que un colegio que no tenía nada, este ni siquiera tiene saneamiento, ¿no? Entonces, creo que tenemos un servicio que, de alguna forma, en la manera que esta pensaba la política pública, que es mucho más cortoplacista, que el ministro no sabe si va a durar una semana más porque en este gobierno hemos tenido seis ministros de Educación en menos de cinco años, ¡una locura! Este se prioriza mucho el corto plazo, ¿no?, no se prioriza mucho como que la brecha y la atención inmediata, claro, pero eso hace que se genere que se invierta el poco dinero que tienes en ese momento en servicios muy específicos que además son no son como los están peor, sino son los que están pues como más o menos bien, o más o menos mal y como que les das un plus y con eso como que salen del hoyo, ¿no?, y siempre se va invirtiendo sobre el mismo colegio y pues eso empieza a generar inequidad en el sistema, ¿no? Hay escuelas que no reciben nada hace muchísimos años, porque nadie puede resolver el problema de saneamiento,

entonces no tienen local, porque no son dueños de su espacio y el Estado no puede construir en ese espacio y el colegio tiene 25 años y sigue ahí; en verdad, ahí hay unos temas de atoro que generan esa inequidad muy muy fuerte y que, inintencionadamente, las políticas lo que hacen es cómo mantener eso, ¿no?, entonces claro, en la intención, digamos, poner en la norma, todos los colegios iban a hacer JEC, porque iban a tener todos estos recursos maravillosos, algún día, en el 2021. Este creo que era un intento de tratar de evitar que pase eso, ¿no?, ¡qué decir!, ¡qué bueno!, en algún momento vamos a expandir esto, con adaptaciones, ¡no sé cómo!, con modelos intermedios, pero efectivamente era un plan que no estaba definido a nivel programático-presupuestales, o sea, no había como una ruta de hacia dónde iba a pasar eso, ¿no? Entonces, claro al final del día lo que ha pasado es que tienes los colegios con muchísima inversión, donde es una inversión en riesgo de más, porque se está se está cuestionando, se cuestiona mucho el modelo y su validez, y por qué sí y por qué no se mantiene el nivel de inversión. Pero hay colegio súper excelentes como los COAR que tienen como que ya, digamos, otro nivel más, incluso de total inequidad del servicio educativo y luego tienes todas las escuelas que quedan, son la mayoría de hecho, son la mayoría servicios que no tienen este tipo de inversiones o ese tipo de propuesta de mejor calidad educativa. reo que pues ahí está nuestra brecha enorme del servicio que en muchas escuelas no ha cambiado y no tenía inversiones en más de 30 años, ¿no? Quizás sus últimas inversiones y políticas fueron de las de INFE o las de la Oficina de Ministerio de la Presidencia de época Fujimori y desde ahí, pues la verdad, como siempre les digo, la ruta de la secundaria es como el eslabón perdido. O sea, una cosa que me llamo mucho la atención cuando entré a trabajar al MIDIS, yo entré cuando justo estaba la reformulación del PRONA, era que Qali Warma se pensó hasta sexto de primaria, o sea, cuál es el sentido, si los adolescentes no comen, no tienen hambre, por qué toman decisiones así. Efectivamente tienes un Estado que piensa mucho en cajas y, como les digo nuevamente, no tenemos este nivel de plata y nos toca como defender esto, mejor los niños que están en desarrollo y que la anemia y la primera infancia y pues por eso se sacó un programa para atenderlos en específico. Se va dejando como que algún día vendrá los siguientes, pero el problema es que algún día sigue pateando en fecha y no llega la calidad del servicio educación que merecen nuestros estudiantes.

Entrevistadora: Ángela queríamos agradecerte por el tiempo, muchísimas gracias por tomarte la molestia, de verdad, nos ha enriquecido más con este tema de Jornada Escolar Completa, que es muy amplio. Eso es muy importante y que debería continuar, no debería quedarse ahí nada más en un año, sino continuar de manera a largo plazo.

ENTREVISTA JORGE MARTINEZ ATUNCAR

Nombre del entrevistado: Jorge Martínez Atuncar

Cargo: Especialista de gestión procesos para la Jornada Escolar Completa para la Coordinación de Modelos de Servicios Educativos

Periodo: Desde diciembre de 2018 a la actualidad.

Entrevistador: Buenas tardes Jorge Martínez, muchas gracias por darnos la oportunidad de poder hacer una entrevista académica a través de la maestría de Gestión Pública con mención en Políticas Públicas en la que estamos desarrollando lo que es el análisis del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa (JEC) en la mejora de la calidad de la enseñanza y logros de aprendizaje de los estudiantes de secundaria de la unidad de gestión educativa local UGEL Lamas, vamos a empezar presentándote un poco. Tu nombre es Jorge Martínez Atúncar, docente de profesión, especialista de gestión en procesos para la Jornada Escolar Completa, cuentas con 25 años de experiencia en el sector de educación y eso nos brinda la facilidad para poder aportar muchas cosas más a este trabajo académico de la maestría de la USIL. Te presento, vamos a estar en la entrevista Susana Gonzales Vásquez y quien te habla, Fernando Pablo Veliz García. La dinámica de esta entrevista va a ser unas preguntas a modo de conversatorio, las cuales vamos a plantear nosotros y al contar con tu amplia experiencia vas a empezar a desarrollar el tema explicativo, va a ser un modo de convertir de conversatorio, vamos a iniciar con las preguntas con la alumna Susana Gonzáles para dar inicio a esta entrevista y muchas gracias otra vez por tu tiempo, buenas tardes profesor Jorge, es a modo de iniciar esta entrevista y hacerlo más dinámico.

Entrevistadora: ¿Usted nos puede decir qué cargo actualmente viene desempeñando y desde cuándo?

Entrevistado: Mira, desde diciembre del 2018 me he incorporado a la Dirección de Educación Secundaria del Ministerio de Educación en la coordinación de modelos de servicios educativos, donde atiende el modelo de jornada extendida el modelo con Jornada Escolar Completa y desde ahí, desde diciembre del 2018, estoy realizando mi trabajo en esto como especialista en esta coordinación.

Entrevistadora: Bajo su experiencia, en el que tiene una trayectoria muy amplia, ¿cuál o cuáles considera usted que son las principales dificultades que se presentan en el servicio educativo en las instituciones educativas en los últimos, un parámetro de 10 años?

Entrevistado: Mire, la educación siempre ha sido una complejidad, en la educación siempre van a ver dificultades, problemas, necesidades y oportunidades, porque la educación pública sobre todo necesita, requiere una atención, porque durante años por no decir décadas, ha sido descuidada, no ha sido priorizada y por eso los aprendizajes que tenemos en la actualidad no son los óptimos, pero precisando tu pregunta yo creo que las dificultades podrían ser básicamente tres; una dificultad económica, no somos un país que el presupuesto no es tan elevado y entonces el presupuesto que se le dedica al sector y el presupuesto que llega a la escuela siempre va a ser insuficiente, porque hay necesidades, hay escuelas que necesitan remodelarse, hay escuelas que necesitan mejorar su infraestructura, pero no solamente la infraestructura sino también materiales, equipos, insumos, reactivos para que el proceso educativo realmente sea dinámico participativo, para que los chicos puedan investigar, puedan hacer trabajo en laboratorio, puedan tener la posibilidad de acceder al internet en tiempo real, ¿no es cierto?, entonces aquí hay un problema de financiamiento. Un segundo problema, desde mi punto de vista, se relaciona al tema de la cultura que todavía existe en la escuela; la escuela es uno de los espacios y una de las instituciones que no ha cambiado al ritmo de la modernidad, la escuela que tiene una cultura convencional, que nos permite lograr aprendizajes de calidad, los directivos, los directores, los jefes de área, los coordinadores, todavía les cuesta asumir una función del liderazgo pedagógico en la escuela. El centro de la escuela es el estudiante en sus aprendizajes, pero nuestros directores, subdirectores, todavía siguen pensando en administrar la escuela, dedicarse a los procesos administrativos y descuidan el liderazgo académico, el liderazgo pedagógico. Todo lo que se hace en la escuela debería estar relacionado a lograr mejores aprendizajes, a pesar de las dificultades que puedan haber. Y un tercer elemento que ya tiene que ver con el actor principal al interior de la escuela que es el actor docente; nosotros tenemos en la actualidad, desafortunadamente, todavía una formación inicial muy precaria, muy es muy muy de escasa calidad, los pedagógicos, las universidades con honrosas excepciones la mayoría de ellos, la formación todavía es muy muy precaria,

la formación tiene que ver con aspectos generales, aspectos de la didáctica, pero que no están relacionados con las necesidades reales de las escuelas, de los colegios y de los aprendizajes, de los chicos; la docencia requiere cierto manejo, fortaleza pedagógica y fortaleza disciplinada de un profesor; un maestro de ciencia que no domine su disciplina, que no domine la metodología, indudablemente que poco podrá hacer para promover aprendizajes de calidad y entonces, básicamente, yo les diría que son tres problemas centrales, hay otros proyectos con tres centrales, uno económico, dos de falta de liderazgo de los directivos y tres, la formación docente inicial precaria que todavía existe en un sector importante de instituciones pedagógicas, escuelas pedagógicas y facultades de educación de las universidades.

Entrevistadora: Y profesor Jorge, de estos principales problemas, tres que nos han mencionado, a usted en todo el aparato educativo ¿cómo debería ser atendido?, ¿cómo usted piensa que puede ser atendido?

Entrevistado: Desde mi punto de vista y desde mi experiencia, yo creo que el primer problema debería ser atendido a partir de la recomendación del acuerdo nacional que señala que se implemente en el proyecto educativo nacional que teníamos al 2021, pero ahora tenemos un proyecto educativo nacional al 2036 que está en la propuesta y la orientación para que cada año se aumente el presupuesto para el sector educación hasta llegar al 6% del producto bruto interno, de esta manera tendríamos mayores recursos, mayores posibilidades de atender las reales necesidades de las escuelas, pero a la vez también optimizar el uso de esos recursos, porque si hay recursos pocos o medianamente en cantidad hay que optimizarlo. Desafortunadamente las malas prácticas, la corrupción, siempre está presente en el aparato del Estado y, entonces, agudiza el problema. La solución sería progresivamente cada año aumentar un porcentaje hasta llegar al 6%, pero a la vez también mejorar la gestión óptima de esos recursos a través de normatividades y orientaciones para que se haga un uso óptimo, sobre todo comenzando con las escuelas rurales, ruralidad 1, ruralidad 2, que son las escuelas que más necesitan, son las que más requieren del apoyo. Indudablemente tenemos acá en Lima escuelas muy grandes, pero en las zonas de la Amazonía y zona andina todavía tenemos escuelas muy muy muy precarias y ahí deben direccionarse el apoyo del Estado; en segundo lugar, el tema del liderazgo y la gestión de los directivos, creo que debería

generarse a partir del Ministerio de Educación una campaña de capacitación, de fortalecimiento de capacidades para poder mejorar la cultura escolar y para que el director sepa, entienda, comprenda que sus funciones son pedagógicas, que lo más importante es que tenga que generar condiciones para que los chicos aprendan, que deben preocuparse por los aprendizajes de los estudiantes, de estar en permanente análisis cómo van los chicos, para poder identificar sus avances, sus dificultades y para poder intervenir oportunamente. No deberíamos esperar pues a octubre, noviembre, cuando los chicos no han aprendido y probablemente tengan que repetir, entonces ese es uno de los retos que tiene ahorita el sector, como fortalecer para transformar la cultura de la escuela, para que los directores sean líderes pedagógicos y que ellos se comprometan con los aprendizajes, a partir de estrategias muy muy concretas. Por ejemplo, en marzo, ¿cómo están los chicos en Matemáticas?, si los chicos en Matemáticas están en un 20 por ciento, en el nivel suficiente, entonces el director tiene que ver qué hacer, qué estrategia, qué recursos, cuáles son las condiciones para que este 20% de marzo o de abril llegue pues al 40 o el 50 por ciento a noviembre, diciembre, y entonces su pensamiento, su actuar tiene que estar en función de eso que necesitan los estudiantes para aprender mejor, probablemente capacitación docente. Entonces el director debe gestionar el proceso de capacitar a los maestros al interior de la escuela, que más necesita, de repente el recurso, de repente son cuadernos de trabajo, de repente programas en la plataforma que tiene la escuela para hacer más amigable los aprendizajes, entonces, lo segundo es un punto de formación y de cambio de cultura en la escuela; en tercer lugar, el tema de la formación inicial docente que creemos que debe ser una política de Estado también; ayudar, apoyar para que las instituciones formadoras de maestros se transformen, cambien su cultura, cambien su plan de estudio, cambien su forma de forma de preparar, de formar a un futuro docente. Probablemente hay que revisar y mejorar las prácticas pre-profesionales, probablemente hay que mejorar el plan de estudio para que se incorpore contenidos como, por ejemplo, la atención a la diversidad. El profesor nuevo que llega a la escuela no sabe cómo atender la diversidad; en el aula siempre hay 30 alumnos, pero esos 30 alumnos cada uno diferente, entonces el profesor no sabe qué hacer con los chicos diferentes. Ese es un rol que debe cumplir la academia, es decir, las universidades, los institutos pedagógicos, y creo que una de las posibilidades es la certificación a través de SIACE, que certifica las condiciones mínimas de las instituciones formadoras de docentes. Yo

creo que por ahí podría haber alguna ruta para abordar esta problemática que es complejo realmente.

Entrevistadora: Profesor Jorge, con lo que nos estaba explicando sobre la brecha de aprendizaje y bajo el expertise que ahorita tiene como especialista en gestión de procesos de la Jornada Escolar Completa, ¿usted nos podría hablar sobre la Jornada Escolar Completa, sobre este modelo de servicio educativo?

Entrevistado: Sí, a ver, hasta antes del 2014 teníamos una apuesta de una secundaria muy diversa y muy precaria, recuerden, en la historia de la educación por lo menos yo lo recuerdo, los que son de mi promoción lo recuerdan mucho, la escolaridad era una escolaridad donde estudiaba la mañana y en la tarde, también si era posible se estudiaba los días sábados. Nosotros íbamos al colegio en la mañana, regresamos para almorzar y en la tarde retornábamos, y los días sábados estudiábamos medio día, entonces eran las lógicas que era la jornada y teníamos en la escuela a maestros, docentes, que brindaban el servicio educativo todo el día, ¿pero qué sucede?, ¿qué sucede?, que con el fenómeno de la población por la migración, por el tema de una mala descentralización del país, lo cierto es que a las capitales de las regiones y sobre todo en Lima se concentraron muchos hermanos de diversas partes del país y ese aumento vegetativo de la población no estuvo acompañado del aumento vegetativo de las escuelas. Entonces, llegó un momento en que ya no había espacio, no había escuelas para los estudiantes y la educación es un derecho universal que el Estado debe garantizar y como no había recursos para ampliar la escuela, para construir nuevas escuelas, se optó por un horario partido, un grupo en la mañana y otro grupo en la tarde, ahí es donde surge el horario restringido, se restringe a un turno en la mañana, un turno en la tarde y otro turno inclusive en la noche para la educación básica alternativa. En ese momento, en el 2014, se tiene un análisis de lo que está sucediendo en el país y teníamos jornada restringida, teníamos aprendizajes muy precarios, recuerden el 2012, el 2013, los aprendizajes de la evaluación censal que se hace en el país y la evaluación internacional de PISA nos reporta pues resultado muy muy muy escaso, además también la formación docente y la evaluación docente nos decía que los desempeños eran muy bajos. En el 2014 se propone este modelo de Jornada Escolar Completa para 1000, para implementarlo a partir del 2015 y este modelo entonces quería retornar a la jornada completa y por eso tiene un plan de

estudio con 45 horas; la jornada escolar regular, la jornada restringida tiene 35 horas a la semana, primero más horas de clase, que implicaba mayor presencialidad de estudiantes y de docentes, pero a la vez también dotación de materiales, de recurso para que no sea un horario donde con mayor horas para hacer lo mismo, si tenemos más horas es para hacer cosas diferentes. El mayor número de horas presentes para docentes, estudiantes, brindan la oportunidad para implementar tecnologías innovadoras, brinda la oportunidad para poder desarrollar aprendizajes profundos, evitar la memorización, la repetición y el aprendizaje unidireccional, sino más bien el aprendizaje reflexivo, fortalecimiento del pensamiento crítico, el pensamiento complejo, el pensamiento superior, a partir unidades o experiencias de aprendizajes con alta oportunidad y además la dotación de equipos, laptop, equipo que permitiría integrar la tecnología, las TIC, que son herramientas, que son recursos que nos pueden ayudar a mejorar los procesos aprendizaje, porque los estudiantes van a tener herramientas para poder gestionar recursos y poder realizar actividades con alta demanda cognitiva para investigar, para relacionar, para extrapolar, para inferir, no solamente para repetir, por eso que la jornada surge con esos objetivos, con esos propósitos, además la base de todo eso es mejorar los aprendizajes de los chicos, mejorar los logros de aprendizaje y contribuir al cierre de brechas, porque en el país tenemos brechas entre la escuela pública y la escuela privada, pero además tenemos brechas entre la escuela pública urbana y la escuela pública rural y tenemos una tercera brecha dentro de los mismos modelos o de los mismos programas. En secundaria tenemos escuela con buena infraestructura, con buena implementación y, bueno, en aprendizaje, pero también tenemos escuelas muy muy muy muy descuidadas y que necesitan la atención del Estado y de la sociedad, porque la educación es un derecho protegido y la UNESCO siempre hace campaña para que los Estados garanticen ese derecho a tener una educación de calidad.

Entrevistadora: Y Jorge, en base a lo que hemos estado comentando con esta pregunta, ¿diría usted que las instituciones educativas implementadas con este modelo de Jornada Escolar Completa obtienen mejores beneficios?, ¿cuál usted cree que son las más relevantes, los que hace que sean mejor la educación?

Entrevistado: Ciertamente, si tenemos escuela con mayores recursos, si tenemos escuelas que a la vez también el Ministerio de Educación, el Estado, asigna como siete actores CAS para mejorar y apoyar la tarea educativa, indudablemente, que lo que esperas es que los aprendizajes, que los logros de aprendizaje, el rendimiento escolar sea superior.

Hay estudios hechos y por otros académicos en el 2015 y el 2016 que concluyen que, efectivamente en términos generales, las escuelas con Jornada Escolar Completa tendría un mayor impacto en los aprendizajes, sobre todo, en algunas áreas como en Matemática y en Lectura, pero además la investigación tienen algunos hallazgos que son relevantes porque dicen estos reportes, estos estudios, que además de los logros académicos también hay logros en cuanto al desarrollo de habilidades blandas, en cuanto al desarrollo de actitudes y valores, sobre todo con las estudiantes, que tienen un espacio seguro con acompañamiento para poder desarrollar sus actividades y por eso hay una relación directa entre la participación de los adolescente en la escuela de Jornada Escolar Completa con el número de embarazo precoz. La escuela, la Jornada Escolar Completa, en la medida que atiende a los estudiantes, en un horario extendido, pero además lo acompaña el trabajo tutorial, le da soporte socio afectivo, le ayuda a gestionar sus emociones y entonces la tasa de embarazo precoz en las escuelas es relativamente menor a las otras escuelas y, en términos generales, entonces, en cuanto al desarrollo académico, los logros académicos y si se evidencia, no uniforme, sino en términos también esté diferenciado, pero hay una ayuda, hay otros beneficios, hay otros logros, en cuanto a la formación integral de los chicos, en cuanto al desarrollo de proyectos de vida que no se pueden cuantificar, porque son extras disciplinares, pero que sí aportan en el futuro para transitar a la educación superior o para entrarse en el mercado laboral o el autoempleo.

Entrevistadora: Profesor Jorge, así como usted ha comentado el tema de los beneficios del modelo, en lo que es su proceso de implementación del modelo JEC en las instituciones educativas, bajo la experiencia que usted tiene, ¿cuál considera o cuáles consideraría usted que fueron las principales dificultades para la implementación?

Entrevistado: A ver, dentro de las dificultades, la primera más que económica, una primera dificultad es de las decisiones políticas de los gestores, porque efectivamente en el 2014, con el ministro Saavedra un poco que el proceso caminaba, un poco el proceso se dinamizada, desafortunadamente el ministro Saavedra es reemplazado, entonces las decisiones políticas ya no tienen la misma fuerza, no tienen los mismos énfasis, y se comienza a repensar si efectivamente el modelo es efectivo o no. Un primer problema tendría que ver con las políticas educativas que a veces se restringen a los gobiernos o a la gestión ministerial y no por el Estado. Esta es una dificultad, pero qué tiene que ver con lo primero que es el tema de los recursos económicos, indudablemente, una escuela con jornada extendida como la JEC requiere implementación, dotación de materiales, contratos CAS, contratación de los psicólogos, etcétera, y en un país como el nuestro, siempre va a ser sensible el tema de los recursos económicos. Una de las dificultades que hemos tenido son los recursos que requiere la escuela con Jornada Escolar Completa para poder cumplir estos fines y objetivos. Un tercer elemento es un tema un poco mucho más estructural, es el tema del desarrollo profesional de los docentes que trabajan en las escuelas JEC. Este desarrollo profesional se trunca, porque a veces los docentes tienen algunas dificultades en cuanto al uso de recursos de material, de insumos, de apoyo de los padres de familia y, por otro lado, la alta rotación que existe, ustedes saben. Las escuelas con formación escolar completa que están en zonas rurales son compuestas hasta que haya una baja en una urbana, el profesor inmediatamente se reasigna, porque el maestro tiene la idea que, en una zona urbana, primero va a estar más cerca de su casa, y segundo, que va a tener mejores oportunidades de desarrollo profesional, porque puede tener una maestría, puede estudiar otra cosa. Entonces hay una alta volatilidad de los docentes nombrados y de los docentes contratados todavía es mayor, porque los contratan un año, los capacitan, pero al año siguiente ya no están en escuelas, sino están en otra escuela, pero además también por el número de horas de dictado de clase los profesores contratados no quieren ir a las escuelas JEC porque no es muy atractiva. En una UGEL, cuando se hace el cuadro de mérito de acuerdo para la evaluación para el contrato, supuestamente los que tienen mejores conocimientos, los que tienen mejores notas en esa evaluación, prefieren colegios de jornada escolar regular, porque trabajarían en la mañana y en la tarde tendrían posibilidad de estudiar o laborar en otro sitio, entonces quienes llegan a las escuelas con Jornada Escolar Completa son los que están al final de

media tabla hacia abajo, o sea, casi los últimos que ya no logran otro contrato en otra escuela y tienen que aceptar llegar a la escuela con Jornada Escolar Completa. Eso indudablemente precariza el servicio, precariza la calidad y ahí es donde el director, el directivo, como decíamos anteriormente, tiene que crear las condiciones para fortalecer al docente, para capacitar al docente, para estar acompañando al docente, para lograr el rendimiento escolar en los estudiantes y como eso no ocurre, entonces el docente contratado hace su mejor esfuerzo, pero los logros de aprendizaje, el rendimiento de los estudiantes, todavía no es el óptimo.

Entrevistadora: Profesor Jorge, como pregunta adicional a este punto no le hemos escuchado sobre el tema de componentes de soporte con respecto a la infraestructura, ¿nos podría decir si es una dificultad?, ¿es un beneficio?, ¿cuál es su opinión sobre infraestructura?

Entrevistado: Claro la infraestructura, la infraestructura es un elemento básico y fundamental; primero para garantizar la seguridad de los chicos; segundo para que los estudiantes tengan, además también los docentes, las facilidades necesarias para desarrollar las experiencias de aprendizaje; tercero para que exista en la escuela laboratorios talleres, espacios para investigar, espacios para indagar, espacios para socializar, porque el aula de clase cerrada no te ayuda a poder promover actividades de alta demanda cognitiva, en la célula cerrada está mucho más relacionado al aprendizaje memorístico. El aprendizaje por reproducción se relaciona a la experiencia positiva del maestro, el maestro llega y expone y expone y expone, por ejemplo en Ciencia el maestro llega y le puede decir ya chicos vamos a trabajar la célula y entonces comienzan a exponerlo, a explicar que la célula es la unidad fundamental, la célula tiene tres partes, donde el chico escucha, escribe, entonces es un maestro de Ciencia que los lleva al laboratorio, utiliza el microscopio, observa células vegetales, células animales, bacterias, virus y entonces a partir de este aprendizaje va a poder lograr un cierto aprendizaje profundo y no memorístico y explicativo. Para la pregunta que usted me hace está relacionado con la infraestructura de la escuela, la escuela tiene que tener efectivamente aulas de clase, pero también tiene que tener talleres, laboratorios, espacios de recreación, espacios para socializar, espacios para desarrollar las múltiples inteligencias, para desarrollar los últimos de aprendizaje, no todo es conocimiento, también hay que aprender

procedimientos, hay que aprender a seguir pautas, hasta elegir orientaciones a desarrollar y vivenciar actitudes, valores, construcción de proyectos de vida y eso no necesariamente se hace solo, por eso sí, completamente de acuerdo, la infraestructura, la organización de escolar, requiere y necesita cambios urgentes para poder estar listo, para poder desarrollar con los estudiantes y darles facilidades a los docentes activos, para que las actividades académicas fluyan de tal manera que las experiencias de aprendizaje logren aprendizajes de calidad.

Entrevistadora: Excelente profesor Jorge, justo es muy alentador el diagrama que nos ha registrado sobre el tema de los beneficios y las dificultades, lo que es implementación de las instituciones educativas en Jornada Escolar Completa, justo viendo un poco eso en la normatividad y en los reportes que vienen en el Ministerio de Educación, podemos observar también que hay instituciones educativas implementadas con el modelo de Jornada Escolar Completa, en mayor porcentaje en la sierra que en la selva, entonces mi pregunta sería: ¿cuál es el problema que hay o las dificultades que se presentan en la implementación del modelo de Jornada Escolar Completa en las instituciones educativas en la selva? ¿por qué esa cantidad mínima?

Entrevistado: Sí a ver, hay que recordar y hacer memoria, en el 2015 cuando se inicia el proceso de Jornada Escolar Completa, hubo una etapa previa de un piloto en el 2014. Se hizo un piloto de Jornada Escolar Completa en las grandes unidades, en las escuelas, ¿cómo se llama?, se llamaban las escuelas emblemáticas, tipo Melitón Carvajal, tipo Alfonso Ugarte, etc. A partir de ese piloto en el 2015, cuando se inicia el modelo, los primeros que se incorporan son estos colegios emblemáticos, que son grandes colegios, que tienen grande infraestructura, que tienen gran cantidad de maestros, de docentes, de administrativo y hace país en el modelo, pero luego a partir del 2016 y sobre todo en el 2017 se analizó el tema y por factores de política del sector educación se dijo que, si la finalidad es acortar brechas educativas, habría que incorporar las rurales. La ruralidad es una complejidad, porque existe rural 1, rural 2, rural 3 o rural 4; los de ruralidad 1 son los que están más alejados, son los que tienen mayores complicaciones, entonces la normatividad hizo que se puedan incorporar dentro de los requisitos y los criterios de selección las pequeñas que podrían tener estas siete aulas. El ministerio de educación, en coordinación con los gobiernos

regionales y las direcciones regionales de educación, hicieron el listado final de las instituciones educativas 2016 y 2017. En ese listado final en donde los gobiernos regionales de zonas andinas son los que estuvieron más activos y son lo que propusieron con más énfasis la incorporación de colegios en esos territorios, lo que no sucedió la región Amazónica, recuérdese que en la región amazónica la educación es mucho más compleja que en la zona andina, deja su resultado porque no solamente es la ruralidad, también es el tema del bilingüismo y aparte de eso el tema geográfico. Por decirle, de Ucayali hay que ir en bote o lancha 18 o 20 horas para llegar a una escuela, igual es en Loreto, ahí hay escuelas que de la capital de región hay que ir a otros distritos y del distrito hay que navegar pues 20 o 22 horas, porque son escuelas bien bien bien alejadas, bien dispersas y que son de ruralidad 1. Las autoridades regionales en el 2015 y 2016 optaron por incorporar selectivamente en la Amazonía algunas escuelas a partir de la evaluación que ellos hacían a algunas condiciones; primero, efectivamente, cerrar brechas, porque los aprendizajes de los chicos estaban muy mal; segundo, que las escuelas tengan algún dinamismo de algún actor de la sociedad civil, por ejemplo, hay congregaciones que tienen a cargo algunas escuelas de tipo parroquiales y esos son muy alejadas. Este es el motivo por el cual, cuando nosotros mapeamos las escuelas, hubo una mayor cantidad de escuelas andinas que amazónicas. La realidad y por la percepción que tenían los gobiernos regionales, los gobiernos subnacionales para poder incorporarse a este modelo de Jornada Escolar Completa, esa es una de las razones.

Entrevistadora: Correcto, justo acaba de mencionar que los requisitos de selección que se ejecutan para poder convocar a estas instituciones educativas, según los requisitos de selección que están en la Resolución Ministerial 385-15-MINEDU, ¿usted está de acuerdo con lo que brinda esos requisitos o en algo se mejoraría justo con esta problemática que nos acaba de explicar?

Entrevistado: Mira, efectivamente para poder dirigir el modelo, así como está planteado, yo personalmente creo que la focalización debería ser normalmente a escuelas urbanas, porque en las escuelas rurales hay mucha complicación, mucha complicación repito, no solamente es la dispersión geográfica, sino también el bilingüismo. Cómo hacer en una escuela rural 1 un plan de estudio de 45 horas, pero

a la vez 5 horas de inglés, cuando los chicos tienen una lengua materna nativa, originaria, tienen el castellano como segunda lengua y poder desarrollar inglés como lengua extranjera, entonces ahí hay una complicación, pero, además, el tema de acceso a los profesionales. Los psicólogos, por ejemplo, casi no llegan, son muy pocos los que llegan a esas escuelas, de igual manera los docentes, los docentes formados, los buenos docentes siempre van a la capital de la región. Entonces, esa es una complicación que se resume con una mejor focalización o de lo contrario con mayores recursos, mayores incentivos, para que los profesionales puedan ser atraídos, para que puedan llegar a estas escuelas. Es una dificultad en todas las profesiones, psicólogos, docentes, ingenieros informáticos, no le es atractivo llegar a una escuela rural que esté de Pucallpa a 10 horas o 12 horas, creo que para que se logre los objetivos, los propósitos, se debería mejorar el tema de la focalización buscando fundamentalmente que sea mucho más urbana. En las áreas urbanas también se necesita el cierre de brecha, no todas las escuelas urbanas son escuelas A1, no todas las escuelas tienen logros de aprendizaje excelentes, salvo Moquegua, Arequipa, hasta Tacna, pero en el resto del país, a pesar de estar en zonas urbanas, hay diferencias sustanciales en los logros de aprendizajes. Ahí el modelo dialogaría mejor para fortalecer el aprendizaje, para cerrar brecha y generar una nueva cultura que permita aprendizaje de calidad, yo propondría, podría ser la sugerencia, para que mejore el tema de la focalización de nuevas instituciones educativas si es que va a haber un nuevo proceso de focalización.

Entrevistadora: Interesante, justo con los aportes que nos está brindando y con la realidad que nos acaba de describir acerca de cómo es la focalización actualmente en la región de la selva, una pregunta es ¿actualmente qué aspectos consideran como fortaleza para lograr los aprendizajes de los estudiantes en la región de la selva?, ya que vemos que ese es un tema limitado, ¿cuál es el enfoque de ellos, o sea, en qué nos enfocamos en ellos para ver y para que nos puedan demostrar de que hay logros de aprendizaje?

Entrevistado: Mira, desde nuestra experiencia a partir del tomar conocimiento al visitar las escuelas el año pasado en el 2019, a partir de conversar, dialogar, entrevistar a los actores de las escuelas, el director, el coordinador, docente, me parece que estaría faltando y es una sugerencia atendible el tema de diversificación del currículo

a las necesidades de los intereses y las oportunidades que nos ofrece el contexto, es decir, no pueden atenderse igual a un colegio urbano que un colegio rural y sobre todo un colegio amazónico. La adecuación curricular, la replanificación de los procesos de aprendizaje deben tener en cuenta el contexto, la necesidad de los estudiantes y las oportunidades.

Por ejemplo, una oportunidad es la posibilidad de poder desarrollar metodologías y experiencias de aprendizaje al aire libre, por ejemplo, Ciencia no puede estar en el aula, Ciencia debe estar afuera, en el patio, en el huerto, indagando o relacionando, buscando información de primera mano, en la propia comunidad y entonces la metodología tiene que ser vivencial, experimental, que los chicos vayan observen, miren, propongan, definan problemas de investigación, formulen hipótesis, puedan desarrollar trabajo experimental y poder relacionar a sus propias necesidades. ¿Cuáles son esas necesidades?, uno, la conservación de los bosques, evitar actividades extractivas, evitar la contaminación, fortalecer el espíritu ecológico de amor a la madre tierra y utilizar el saber, el saber ancestral que tienen ellos, no todo es conocimiento, debe ser conocimiento científico, hay un conocimiento que no es científico, pero es un conocimiento construido a lo largo del día, que también es válido, entonces, por ahí creo que debería hacerse. Además, ¿cuál es otra oportunidad?, la oportunidad de entrar a hacer experiencia, por ejemplo, en Lamas, en San Martín, que no son tan tan rurales y no son tan dispersos como Pucallpa o Loreto o en otra zona, ahí por ejemplo debería la educación estar más cercano al desarrollo productivo de la localidad, cómo es que se puede mejorar la producción en Lamas, por ejemplo, del arroz, del sacha inchi y de otros productos que puedan darle un valor agregado y mejorar la productividad para que los agricultores de la zona tengan una mejor tecnología. El proceso educativo no puede estar divorciado del desarrollo local y de esta manera educación y desarrollo se vuelven como un binomio, eso ayudaría a fortalecer la escuela, los padres tendrían mayor posibilidad de acudir a la escuela porque te permitiría desarrollar, mejorar, de esta manera creo que el maestro debe hacer adecuaciones curriculares a partir de los intereses de los chicos. Los chicos quieren producir, los chicos quieren trabajar, los chicos quieren hacer algo por la vida y entonces las matemáticas no puede ser una matemática abstracta, alejada, es una matemática a partir de su propia vivencia, a partir de sus propias necesidades y vuelve la ciencia, de nada le ayudaría al chico porque se aprende de memoria la ley de Newton, más bien cómo es que la leyes de Newton le ayuda a comprender los

procesos de la naturaleza y los procesos productivos, cómo ayudan a desarrollarse en una zona muy muy muy muy compleja como Lamas, San Martín y la Amazonía en general.

Entrevistadora: Correcto, justo eso es lo que comenté, es valioso eso, es un trabajo de actores, de múltiples actores enfocados en un mismo sentido, ante ello también, como usted lo definió hace unos momentos, tenemos una problemática que es el presupuesto, que es la economía y junto a eso también está seguir con implementación de la Jornada Escolar Completa, entonces le preguntaría, ¿qué opina sobre el presupuesto que año a año se le otorgan al tema del sector educación, más que nada basado a la Jornada Escolar Completa y si se debería seguir con la implementación de la Jornada Escolar Completa, porque al margen de estas instituciones focalizadas a nivel de región sierra, selva, a costa si da esta respuesta de un reducción en la brecha de los logros de aprendizaje de los alumnos?

Entrevistado: Sí mira, al comienzo yo decía que somos un país que tenemos un presupuesto bien escaso, precario, no todos en el país pagamos impuestos, hay mucha evasión y mucha sacada de vuelta, y pues el presupuesto no es tan tan numeroso y en momentos como el que tenemos ahora por la emergencia sanitaria, mucho más complejo todavía. Yo creo que lo que debe hacer el Gobierno es optimizar el uso de los escasos recursos que tenemos y en función a eso comprender que educación no es un gasto, es una inversión, o sea, no es un gasto que hace el Estado en una escuela, es más bien invertir e invertir en desarrollo, invertir en capital humano, invertir en capital educativo. Está demostrado por estudio de CEPAL y otras instituciones internacionales que una persona que tiene mayor estudio tiene mayores probabilidades de insertarse en mejores condiciones en el mercado laboral, una persona que termina en quinto año de secundaria va a tener mejor esa oportunidad que una persona que se queda pues en primero o en segundo. El Estado lo que tiene que hacer es optimizar esa inversión y ahí juega un rol importante en los Gobiernos subnacionales, regionales, provinciales y distritales, porque la inversión que hace el Estado primero llega al Gobierno regional y entonces lo que tiene que hacer es optimizar ese dinero que llega y a la vez también invertir, ellos también pueden invertir en educación para poder desarrollar mejores condiciones, ciencia y tecnología; sin

ciencia el desarrollo del país es inviable, sin tecnología la modernización del agro, darle valor agregado a los productos de los hermanos agricultores no va a ser posible. Desde mi punto de vista yo creo que el modelo sí debe continuar, el modelo sí tiene logros, el modelo sí genera cierre de brecha, lo que se necesita, lo que se requiere son adecuaciones, adecuaciones en función del contexto, en función de la realidad. Por ejemplo, en una oportunidad del 2019 pude llegar a tener un contacto telefónico con un director en Sepahua. Sepahua es un distrito que está a ocho horas por río de Atalaya y la UGEL de Atalaya, la provincia de Atalaya está más o menos a 18 horas en bote desde Pucallpa. Para poder llegar a Atalaya hay que ir con avioneta, en hora y 20 minutos, pero el director decía “Jorge, yo necesito un psicólogo, nadie quiere venir acá, pero yo puedo proponer a un psicólogo que es parte de ahí” Mucho mucho cuenta las misiones de los religiosos que hacen trabajo misional, trabajo de evangelización, tienen a cargo muchas escuelas rurales y entonces decía “miren de la misión solo tenemos un psicólogo, yo lo propongo, pero la UGEL no me lo acepta, la UGEL dice que debe haber un concurso y en ese concurso gana una persona y luego viene un día y se desanima”. Esos procesos nos indican que las escuelas rurales, además de optimizar el gasto, de optimizar los recursos, debería haber algunas oportunidades de darle autonomía a la escuela; si hay una congregación, si hay actores de la sociedad civil que quieren aportar al fortalecimiento de la escuela, habría que dar autonomía para que ellos también tengan algunas posibilidades de aportar al desarrollo de la escuela, porque lo más importante es el aprendizaje de los chicos, el cierre de brecha, la incorporación de la educación al contexto y a la realidad para poder dinamizar educación y desarrollo local, sobre todo en zonas andinas y amazónicas.

Entrevistadora: Profesor Jorge, estamos en la penúltima pregunta, usted considera que el apoyo del Gobierno no es suficiente, debería más bien generarse más políticas educativas, normas, políticas públicas educativas y mejora de los logros de aprendizaje, lo que nosotros más o menos queríamos preguntarle es en lo que respecta a las áreas rurales, en estas áreas rurales, ¿con qué actores o con quiénes debería unirse para hacer que mejoren la conectividad y los servicios básicos, ya que actualmente pues el mundo está cada vez más globalizado?, ¿cuál es su perspectiva?, su opinión.

Entrevistado: Mira, yo les decía qué educación tiene que estar articulado, bien bien articulado con desarrollo local. Yo creo que los Gobiernos subnacionales, los Gobiernos regionales, los Gobiernos provinciales y distritales deberían ver a los colegios con Jornada Escolar Completa como una oportunidad para poder realizar el sueño de articular educación y desarrollo. En esa lógica, ellos podrían aportar con espacios que permitan la conectividad en la escuela y la escuela podría aportar con conocimiento tecnológico para poder mejorar los procesos productivos en la localidad, para el trabajo puede desarrollar proyectos productivos, proyectos sociales, proyectos comunales y ahí es donde educación y desarrollo se dan la mano. Por ejemplo, si la escuela está cercana a un río entonces los maestros de ciencia y el maestro de educación para el trabajo pueden hacer proyectos para poder conservar el río, para poder hacer un uso óptimo del agua, para que en la localidad, en el barrio, en la cuadra, en la chacra, se vayan incorporando nuevas formas de tecnología, por ejemplo, el riego por aspersión, el riego por goteo, no todo debe ser riego por inundación, porque hay zonas, regiones andina y regiones amazónicas que dependen de la lluvia, pero nosotros si hacemos un uso óptimo de esta tecnología podríamos seguir avanzando para mejorar la productividad, para mejorar el desarrollo de la propia región; ¿por qué se vienen nuestros hermanos andinos, nuestros hermanos amazónicos, porque se vienen a Lima, porque se vienen a la capital de la región?, porque no encuentran espacios para su desarrollo productivo personal, profesional, entonces coordinar con los actores que tienen, con los psicólogos, con el administrador, con el director, con el equipo docente, puede ser un factor para dinamizar el desarrollo de la localidad, para que nuestros hermanos no vengán a tener acá una vida precaria, tan tan precaria y difícil, porque uno de nuestros hermanos puede venir y está en un cerro, en una situación recontra precaria, cuando en su realidad, en su barrio, en su chacra, tiene espacio para sembrar, para producir, para criar, para hacer, para mejorar la crianza de animales menores, por lo menos. La escuela debe jugar un rol y los Gobiernos sub-nacionales deben apoyar esos proyectos, deben de apoyar estas iniciativas porque va a ser en beneficio de la localidad, de esta manera podríamos solucionar grandes problemas como la descentralización, la falta de empleo, la migración, la informalidad que tanto daño nos hace. Entonces educación y desarrollo son un binomio que debe dinamizarse a partir de las bondades que ofrece los modelos con Jornada Escolar Completa.

Entrevistadora: Ya para finalizar, para ya no molestarlo mucho, le tengo una pregunta, así resumen, está bien claro en la explicación que nos da, la implementación del modelo de jornada escolar completa es un beneficio y se ha demostrado estadísticamente que ha habido una mejora en el aprendizaje de los estudiantes en todas las instituciones educativas, en algunos grados poquito más que otros, pero sí ha habido un crecimiento, ¿qué nos falta para poder completar todo a nivel nacional, no pensando solamente en la educación de Jornada Escolar Completa, que vemos es un gran aporte, sino qué falta a nivel nacional como para que esto no solo llegue a todas las regiones, sino también llegue a algo más macro, lo que acabamos de mencionar, que es muy importante la productividad dentro de la zona donde tú te desenvuelves y que no aumente la migración, que no aumente el desempleo central acá en Lima, sino que se vaya manteniendo un aporte en la Jornada Escolar Completa, ¿debería mejorarse algo en la Jornada Escolar Completa para que esto suceda?, ¿se tendría que vincular algún tipo de modelo existente o crear un modelo paralelo desde educación para que esto pueda ir viéndose en las zonas?

Entrevistado: Mira, en el sector de educación ahora tenemos varios modelos, pero dentro del mismo modelo Jornada Escolar Completa hay un modelo que se ha denominado Secundaria con Formación Técnica. Ellos tienen una jornada de 45 horas en un plan de estudio, pero están priorizando el área de Educación para el Trabajo y para eso en el plan de estudios se le están asignando ocho horas de clase y el objetivo fundamental es desarrollar asistencias innovadoras, competencias en los estudiantes para que puedan diseñar, gestionar proyectos productivos, proyectos sociales y proyectos en su comunidad. Yo creo que ese es una de las apuestas que desafortunadamente por la emergencia no se pudo desarrollar este año y el próximo año con mayor seguridad que va a ser un año semipresencial y luego presencial ya se va a poder dinamizar este modelo. Necesitamos ciencia y tecnología, necesitamos que el aprendizaje sea mucho más vivencial, que además los chicos al terminar el quinto año de secundaria tengan una doble certificación, una certificación de haber concluido satisfactoriamente la educación básica regular, pero a la vez, una certificación técnica de haber estudiado y aprobado módulos ocupacionales en electricidad, en ebanistería, en agricultura, en enfermería técnica, en turismo, en

almacenaje, etcétera, que le permita insertarse al mercado productivo. No todos los chicos, desafortunadamente, van a llegar a la universidad, además también sería una locura, no todos los chicos tienen las condiciones para transitar a la educación superior, entonces hay chicos que tienen habilidades, posibilidades de poder insertarse en mejores condiciones al mercado laboral y eso implica este tipo de atención de una secundaria con formación técnica. Recuérdese que antes había instituciones educativas técnicas, técnicas industriales, comerciales y agropecuarias, entonces se está retomando eso, porque repito es inviable el desarrollo del país sin ciencia y tecnología y ¿cómo se hace tecnología desde la escuela, ¿cómo se hace ciencia desde la escuela?, entonces esa es una nueva forma de atender las necesidades, las oportunidades que nos ofrece el contexto. No todos son dificultades, no todos son problemas, también hay oportunidades y estas oportunidades hay que aprovecharlas para dinamizar los aprendizajes de los chicos vivenciales, aprendizajes para la vida y que mejor que le ayude a insertarse en el mercado laboral para poder ayudar a su familia y construir un futuro mucho, más mucho más decente del que podría tener si él emigra a la capital de la región o a la capital de la República. Mirando la región, mirando la ruralidad, eso va a ser un aporte importantísimo y por eso creemos que las personas que toman decisiones en el Estado y en los Gobiernos subnacionales deberían apostar por la educación, pero una educación de esta manera, no una educación transmisimista, ni una educación reproductiva, sino una educación que desarrolle el pensamiento crítico y que le ayude a transitar a la educación superior o al trabajo decente, por favor.

Entrevistadora: Sí, sí muy muy muy rica la explicación porque la Jornada Completa no solo hace que los aprendizajes se reduzcan y mejoren en los alumnos, se reduzca la brecha, sino que también potencializa las habilidades, justamente para estos otros tipos de modelos donde se quiere tener ya alumnos preparados para insertarlos en la sociedad en tema de producción, es básico.

Profesor Jorge, agradecerle el tiempo que se ha tomado para ayudarnos con el tema de nuestra maestría, a título de Fernando y el mío muchísimas muchísimas gracias. Es invaluable lo que nos ha dicho y nos va, de todas maneras, a sustentar y enriquecer más nuestra tesis que estamos haciendo, el proyecto investigación, gracias por el tiempo, muchas gracias por su tiempo, muy amable.

Entrevistado: No, gracias a ustedes más bien, felicitarles para que su tesis realmente recoja una necesidad, que se estudie, que se generen evidencias empíricas, para que la toma de decisiones de las políticas educativas se sustente, se fundamenten en evidencia empírica a partir de los estudios que realiza la academia, la universidad. Ustedes están aportando para que las decisiones no sean decisiones políticas, si no sean decisiones técnicas, basadas en evidencias empíricas, como un estudio como el que están realizando. Muchas felicidades Fernando, muchas felicidades Susana y gracias por la oportunidad de compartir con ustedes lo que sabemos y lo que conocemos sobre este modelo.

ENTREVISTA CESAR CAMPOS RENGIFO

Nombre del Entrevistado: Cesar Campos Rengifo

Cargo: Especialista Regional de la Región San Martín

Entrevistadora: ¿Qué tal?, Buenos días. El día de hoy nos está acompañando el docente César Campos Rengifo, quien es especialista regional de la región San Martín del modelo de servicio Jornada Escolar Completa. Es un gusto contar contigo César, gracias por la oportunidad, gracias por estar en este pequeño espacio con nosotros. Esta entrevista es a modo de un conversatorio, nosotros te vamos a hacer preguntas y tú nos vas a responder en base a todo el expertise que tienes del modelo de servicio Jornada Escolar Completa.

Nuestra primera pregunta que queremos compartirte es:

Entrevistadora: Actualmente, usted es especialista regional de San Martín, ¿desde cuándo viene desempeñando usted el cargo?

Entrevistado: Buenos días Susana, buenos días Fernando. De verdad agradecerles por la oportunidad y, bueno, a la pregunta; básicamente estoy en el cargo como especialista regional de Jornada Escolar Completa en la región San Martín desde el 14 de noviembre del año 2019, pero, anteriormente estaba también como en el cargo desde que se inició el modelo. Soy uno de los actores que iniciamos la implementación del modelo, el año 2014. El noviembre de 2014 me incorporé al modelo que estaba implementando el Ministerio Educación en la primera etapa, estamos hablando de 1000 colegios a nivel nacional. Eso fue durante el año 2015, en el año 2016 se incorporaron 600 colegios más y en el año 2017, 401 colegios más, entonces en total tenemos 2001 colegios. El tiempo que he estado en la primera etapa ha sido desde noviembre del año 2014 hasta septiembre del año 2018. Entonces nuevamente he retomado, otra vez he postulado para poder, digamos, otra vez el puesto estaba disponible en la región San Martín por parte del Ministerio, entonces me incorporé el 14 de noviembre del año 2019 hasta la fecha.

Entrevistadora: Tú que radicas en la región, nos podrías indicar, ¿en qué situación se encuentra la educación de nivel secundaria propiamente dicho? ¿Cuál es tu opinión?

Entrevistado: Bueno, en realidad la situación en esta época está muy movida, sobre todo con la situación que tiene que ver mucho con la conectividad, también la deserción escolar, son cuestiones puntuales que están siendo notorias cuando hacemos el proceso de asistencia técnica y básicamente la pandemia hizo que muchos chicos no puedan, digamos, incorporarse a clases por una cuestión de conectividad, lo cual ha generado un considerable número de deserción escolar. Hay un problema básicamente, pero esto se da en este tiempo de pandemia; pero cuando estábamos anteriormente en el modo presencial teníamos problemas puntuales ya identificados. Se sabe que en la en la región San Martín tenemos 82 instituciones educativas de Jornada Escolar Completa, de las cuales la mayor parte están en el ámbito rural, 53 colegios en las zonas rurales y 29 en las zonas urbanas. Lo que mayormente se ha identificado acá es que los jóvenes adolecen de problemas económicos, como los jóvenes dependen de los papás, los padres se dedican a la agricultura, bueno, son escasos recursos que ellos tienen. Otro punto son problemas familiares, ahí encontramos familias disfuncionales, violencia familiar, también identificamos que mucho de los chicos que estudian se dedican al hogar, a generar recursos para la casa, entonces, en cierto momento ellos se tienen que dedicar también a la agricultura, a ciertos quehaceres de la casa, porque el papá se va y la mamá se va a la chacra y ellos a veces quedan a cargo de los hermanos o de la casa misma. Entonces, eso hace que el joven no pueda involucrarse como tal en el sistema educativo, como quisiéramos. Otro punto también que se nota es la deserción escolar, pero en Jornada Escolar Completa es mínimo eso porque a partir de las intervenciones de diversos actores eso se ha minimizado, pero de todos modos se presentan casos que son aislados. Si hablamos en conjunto de todos los colegios, sí se puede tener una cifra, que no es tan pequeña, sino, estamos hablando de ciertos porcentajes que podrían repercutir después en los índices de inserción escolar en el sistema educativo. Otro punto también es que muchos chicos viven en zonas muy alejadas, los chicos tienen que movilizarse desde zonas muy alejadas a los colegios de Jornada Escolar Completa y eso hace que ellos no tengan acceso a una situación de atención, sobre todo con relación a la alimentación. Los jóvenes saben que la JEC

es una jornada extendida y los jóvenes mayormente se quedan desde las 7 de la mañana hasta las 3 de la tarde. Muchos chicos que viven en zonas alejadas no tienen acceso a la alimentación, o sea los papás no les pueden llevar los alimentos, entonces muchos chicos se alimentan de lo básico, también quizás de ciertas estrategias que han establecido los colegios para que ellos puedan acceder a una alimentación mínima como tal, entonces, el problema está ahí. También se nota lo que es el embarazo precoz, eso es otro problema de las instituciones, felizmente como les he dicho, hay actores que se involucran en este proceso para dar cierto soporte a los estudiantes y puedan ellos continuar con los estudios a pesar del proceso de embarazo y parto que tienen. Allí hay una estrategia muy interesante que aplican los profesores, los directivos y también los alumnos, porque cuando se identifican esos casos entra a tallar el psicólogo. Él hace una situación como soporte para poder enmarcar luego al estudiante para que no deje los estudios, para que pueda continuar a pesar que pasa por esta etapa de embarazo y parto, claro está, también hemos identificado esos detalles, ¿no? Bueno, esos son básicamente los problemas que se han identificado en la región San Martín, no sé si hay alguna pregunta adicional a ello.

Entrevistadora: No, no, más bien, en tu labor como especialista regional de esta región, me puedes explicar más o menos lo que haces netamente en territorio a nivel de toda la implementación del JEC, ¿cuál es tu labor? De todo lo que nos has contado, ¿cómo está el nivel educativo allá? ¿cuál es la labor que hace un especialista regional en región?, valga la redundancia.

Entrevistado: Bueno, en realidad la función que cumpla, son varias, tiene que ver básicamente con la implementación del modelo dentro de la región San Martín y para que la implementación se dé año a año tenemos nosotros ciertas tareas. Principalmente miramos lo que es la asistencia técnica a los colegios, o sea, visitamos a los colegios y miramos el proceso de cómo se está implementando en los colegios el modelo de Jornada Escolar Completa según la normatividad establecida. Tenemos una normatividad, que es la 326, ahora esta tiene una modificatoria que es la 161, entonces eso es lo que nosotros miramos básicamente, que los colegios enmarquen dentro de esta norma para el proceso de su implementación como tal. Otro punto que también tenemos que mirar son las coordinaciones en el gobierno regional, por ejemplo, para asistencia técnica para talleres, intervenciones y para el seguimiento al

contrato de personal docente. Nosotros tenemos personal que se contrata bajo el régimen CAS, que es la 1057, y en ese sentido miramos que esto se lleve a cabo. Claro que quién ejecuta este proceso es la DRE, ahí se inicia, porque ahí se mira todo lo que son los perfiles, los requisitos y a partir de ello derivamos a las ejecutoras para que se inicien los procesos. Hacemos también el seguimiento para que estos actores se puedan incorporar a tiempo a los colegios; estamos hablando de siete actores que se involucran para que ellos puedan prestar el soporte pedagógico, el soporte al proceso pedagógico. Estamos hablando de administradores, estamos hablando de ingenieros de sistemas o técnicos en computación e informática para el soporte tecnológico, estamos hablando del psicólogo, secretaria, mantenimiento, personal apoyo educativo, vigilantes; esos son los actores que básicamente se involucran bajo este proceso y tenemos que hacerle seguimiento. Otro es el mirar que las alianzas estratégicas con ciertas entidades públicas y privadas puedan tener afinidad en la parte educativa y que ellos se puedan incorporar a dar cierta ayuda a las instituciones educativas; pero también parte por una situación que algunas instituciones generan estas acciones internamente y luego miramos cómo se ha implementado, entonces, a los directores a partir de lo que ellos se les encomienda, que es uno de las responsabilidades, generar antes esas alianzas. Como le digo, el primer punto está en la asistencia técnica y otra vez el acompañamiento y monitoreo de los colegios, acompañamos a los colegios, miramos también ya internamente con el equipo directivo cómo se ejecutan las acciones ahí. Esas son las acciones principales que nosotros hacemos en la región San Martín.

Entrevistador: Quería hacerte una pregunta de lo que acabas de comentar sobre los siete actores y también estos participan, es una vinculación interinstitucional. Mi consulta es saber cómo se están manejando en la región San Martín, ¿ha habido algún tipo de inconveniente o retraso por parte del Gobierno Regional o los gobiernos locales de la zona de la región San Martín en Lamas que haya frenado esta implementación de la Jornada Escolar o sientes que ellos han puesto todo lo que tenían dentro de lo que marca la Jornada Escolar Completa?, ¿han puesto el apoyo pertinente o sientes que ha habido un tema de retraso?, porque, de repente, temor al cambio, cosas nuevas, temor a perder el puesto, que sé yo.

Entrevistado: Muy bien, en realidad como le manifiesto, en la institución educativa tenemos actores que juegan un rol muy importante, diversos aspectos, o sea, los componentes de Jornada Escolar Completa son tres, estamos hablando del componente de gestión, de soporte y de la parte pedagógica. En esta situación, en el componente de gestión hay un involucramiento de estos actores y a su vez ellos tienen ciertos parámetros y funciones en la institución educativa, pero nos limita lo siguiente, algunos de ellos tienen ciertas, en sus TDR (términos de referencia), ciertas orientaciones en donde se involucra netamente la parte pedagógica directamente y algunos no, por ejemplo, el administrador tiene ahí una situación que es netamente administrativa, entonces su permanencia es básicamente los doce meses, pero si hablamos del CIST, si hablamos del psicólogo y del personal apoyo educativo, ellos sí tienen ciertos aspectos de intervención pedagógica, entonces solamente se puede contratar cuando hay presencia de los estudiantes o cuando se inicia el año escolar. Ahí va el detalle que ciertos actores cuentan con presupuesto de doce meses y algunos cuentan con presupuesto de diez meses, entonces a eso va y sobre todo cuando miramos el detalle de incorporación de ellos en el mes de marzo, porque nosotros hacemos todos los preparativos para que se inicien los procesos en el mes de febrero y ahí va la situación que los perfiles con los cuales se inician estos procesos son perfiles muy altos. En la región San Martín tenemos un grave problema, ¿cuál es?, en sí el déficit profesional, sobre todo profesionales de la línea de psicología y la línea de lo que son ingenieros en sistemas, sucesivamente. Y el perfil que iniciamos es eso, que requerimos principalmente un licenciado en psicología y que esté colegiado sobre todo, y otro también es el ingeniero de sistemas, pero ahí va la situación del sueldo que tiene que mirarse, por ejemplo, para el psicólogo estamos mirando un sueldo de 2000 soles, que muchas veces eso no lo ven como una cuestión muy atractiva para poder vincularse, sino que bueno, ven como una opción temporal, mientras consiguen otro trabajo; entonces ellos están en estos puestos, pero una vez que consiguen los dejan y nos dejan al aire Ahí se interrumpe una situación tan importante como es el soporte socioemocional, y en el caso de los ingenieros, pues hablamos de un sueldo de 1800 soles y un ingeniero de sistemas, pues no, en ese sentido cuando le propones eso se va. En ese puesto puede estar un profesor de computación e informática, pero un profesor de computación e informática prefiere estar dando clase por 2500 soles antes estar haciendo clases por 1800 soles, o sea, son parámetros de sueldo que también pueden generar ciertas barreras para que

puedan acceder a esas plazas. Otro punto también es esa primera barrera, básicamente el perfil; se pone el perfil muy alto del profesional para estos puestos, esa es una de las barreras principalmente, por eso que en la primera etapa cuando se genera, claro que se inicia con tiempo, porque las UGEL (Unidad de Gestión Local de Educación) y las DRE (Dirección Regional de Educación) tienen metas y una de las metas es eso, la contratación a tiempo del personal CAS (Contratación Administrativa de Servicio). Entonces ellos se enmarcan para que puedan ejecutarse a tiempo, eso ya no es un problema, sino que, a través del Ministerio, como ha puesto metas de que estos actores se contraten a tiempo, entonces ahí no tenemos ese problema, el problema está en el déficit de profesionales que hay en la región San Martín, sobre todo esa es la principal barrera. Durante este año no hemos notado ciertas trabas en el proceso con relación a las ejecutoras y a la DRE, años anteriores, bueno, sí se ha presentado ciertos detalles al respecto, pero que se han corregido durante este año. Sin embargo en esta pandemia ha habido un detalle interesante, o sea, nosotros estábamos ya a puertas de finalizar el segundo proceso CAS, que finalizaba entre el 18 y 20 de marzo, iba a finalizar si solamente quedaba pendiente la entrevista, porque a partir de inicios de marzo se inició el segundo proceso y habían pasado las fases; primer punto de revisión curricular, de la fase dos de la evaluación técnica y otros aspectos más y solamente quedaba la fase de la entrevista personal, en eso se vino la pandemia, y básicamente, claro todo esto, cómo se puede decir, era una incertidumbre. Los gobiernos locales y los gobiernos regionales no sabían cómo ejecutar tampoco, porque no había la orden, y UPP (Unidad De Planificación y Presupuesto) había cerrado eso y a partir de las recomendaciones de SERVIR los procesos se habían estancado. Llegamos a solucionar eso en el mes de julio y por eso la otra parte de actores que se han incorporado al modelo ha sido a partir del mes de agosto. Eso es con respecto a la pandemia, porque lo que queríamos era identificar qué funciones iban a cumplir ellos en este proceso y a través de trabajo remoto, esa era una de las cuestiones que teníamos que empezar a armarlo y justificar cómo en realidad se involucran estos actores. El impedimento se dio en el PAE (personal de apoyo educativo), porque el PAE es el que hace el control de la asistencia a los estudiantes, pero en este modo virtual cómo lo iba a hacer, ¿no?, entonces hubo una estrategia que se estableció para su involucramiento. Entonces, también pasaba por una situación de generar ciertas acciones de los actores que ya estaban en los colegios, pero con relación al trabajo remoto, entonces ese es el detalle, con relación,

a la forma, cómo este proceso de involucramiento y los impedimentos que ha habido para poder hacer la contratación de estos actores a tiempo muy bien.

Entrevistadora: César, en lo que es tu proceso o mejor dicho lo que haces acerca de la asistencia técnica en base a la implementación, nos puedes decir sobre las instituciones educativas que están focalizadas en tu región, ¿está bien hecha la focalización, ellos lo han recibido bien, con respecto a las 10 UGEL que tú manejas?

Entrevistado: Susana sería bueno que me repitas la pregunta para poder enmarcarlo, a ver cómo.

Entrevistadora: ¿Cómo especialista regional qué nos podrías comentar sobre la implementación del JEC en todas las instituciones educativas focalizadas en tu región, de las 10 UGEL de las 82 instituciones educativas, ¿cómo fue la implementación?, ¿lo tomaron bien?, ¿no lo tomaron bien?, ¿hubo algunos reclamos?

Entrevistado: Sí, bueno, en realidad sí, han sido por etapas, hemos iniciado con 32 instituciones en el año 2015, sucesivamente el año 2016 se incorporaron cerca de veintitantas instituciones más y para finalizar el 2017 el resto, entonces ha sido por etapas. A inicios una situación que se ha presentado ha sido que tomaron el modelo muy interesante; yo recuerdo que los directores sí estaban muy interesados, sobre todo en este proceso porque venía con todo un paquete, venía un paquete que establecía básicamente la cuestión de dotación logística, lo mirábamos por una cuestión de la dotación de laptops, infraestructura, materiales y sobre todo también del personal. Ese era un detalle, porque muchas de las instituciones que tenemos en la región San Martín, quizás a nivel nacional, adolecen de personal administrativo, entonces ahí le dan una oportunidad para poder acceder al servicio de estos actores y puedan cumplir una función como tal. En la región San Martín no hemos tenido detalles de resistencia o rechazo al modelo, no hemos tenido, prácticamente en la región se llevado con la normalidad respectiva. Los únicos inconvenientes que se presentaban eran con relación al retardo en la dotación, la parte logística, porque muchos colegios veían una oportunidad en la jornada para poder mejorar su

infraestructura; primer punto, porque eso venía con equipamiento, sobre todo infraestructura a partir de los módulos de infraestructura, que son los tópicos psicopedagógicos, hablamos de una sala de uso múltiple, hablábamos de aulas prefabricadas. Eso generaba una expectativa en los colegios, entonces, se lograron implementar a los colegios en 2015-2016 en su totalidad, llegaron a tener también la dotación de material tecnológico que son laptops en su totalidad. Lo que queda pendiente hasta el momento son los colegios 2017, que no podían ser implementados en la parte de infraestructura, pero sí se ha dado la dotación de material tecnológico, lo básico, en ese sentido, la mayor parte de directores miraban esto como una oportunidad de implementarse para poder dar un mejor servicio educativo a su población. En ellos hay un agradecimiento, claro está, sobre todo a la focalización que se ha hecho, porque de la focalización dependía mucho; de inicio ha sido una focalización directa por parte del Ministerio en consulta con las UGEL, pero con previa verificación nuestra. Eso ha sido al inicio, pero ya en los años 2016-2017 se dialogó directamente con las UGEL para poder hacer la focalización de aquellas instituciones que podían involucrarse en el modelo de Jornada Escolar Completa. Tenemos también candidatos, para eso hay peticiones que se han presentado durante estos años, que quieren pertenecer al modelo por las razones que esta presenta y por las características también, pero lamentablemente pasa por una cuestión presupuestaria. Para implementar un colegio, solamente para pago de personal, el monto que oscila está 150 mil a 200 mil soles anuales, entonces, si eso sumamos en los 2001 colegios es un presupuesto considerable solamente para pago de personal. Fuera de eso viene la implementación de infraestructura, dotación de material tecnológico y otras cuestiones más, entonces eso hace que se complique la cosa. La implementación sobre todo está en la parte presupuestal, pero con relación a la aceptación del modelo en la región, en realidad se tiene una aceptación normal, claro está que, ya ha tenido que pasar por un proceso de aceptación, pero va a lo siguiente, en el modelo hay ciertas debilidades que se tienen que corregir, pero en su totalidad pues es un modelo integral, es un modelo que en realidad, observado en diversos ángulos, es un modelo para EBR (Educación Básica Regular), el más completo se puede decir, porque tiene los componentes diversos, y en varios de esos componentes ha habido la implementación como tal. Sería nomás afinar algunas cosas, sobre todo, una de las debilidades de Jornada es la situación de los profesores por bolsa de horas, o sea, ahí hay un detalle que quizás hay que tratar de corregir, porque el profesor que se

involucra por bolsa de horas, solamente dicta la cantidad de horas que se le da y un docente que, por ejemplo, se involucra con 24 horas, no recibe un sueldo completo como lo recibe un docente que está en una plaza orgánica, y eso genera un poco de disconformidad y no involucramiento como tal en el modelo. Eso es un detalle que sería bueno también corregirlo para poder hacer un trabajo completo, porque el profesor por bolsa de horas es un profesor que no tiene responsabilidad de involucrarse, por ejemplo, en el trabajo colegiado, no tiene responsabilidad para involucrarse en otras actividades, solamente se centra básicamente en una cuestión de dictado de clase de lo que corresponde y ya no se lo puede obligar tampoco, porque eso está en su contrato y genera una debilidad dentro del modelo, ¿por qué?, porque se interrumpe el fortalecimiento de los docentes que sí hacen los trabajos colegiados como está establecido, sí ese es el detalle.

Entrevistadora: César, ¿qué aspectos de la implementación considerarías tú que son una fortaleza para el logro de aprendizajes de los estudiantes?

Entrevistado: Uno de los detalles es la ampliación de las horas, o sea, de lo que usualmente hay en los colegios de jornada escolar regular son 35 horas pedagógicas que los chicos llevan a la semana y en los de Jornada Escolar Completa son 45. Entonces son 10 horas más que el estudiante tiene más acceso a cuestión de aprendizajes, o sea tiene 10 horas más para estar en el colegio y mirando eso detalles pues se hace que estas horas adicionales que se han generado vayan a áreas focalizadas, llámese Matemática, llámese Comunicación, llámese Ciencia y Tecnología, y lo que antes era nuestra área estrella que era Inglés. En Inglés son cinco horas que los chicos llevan en los colegios y eso también está un poco debilitado, porque ya no se tiene el acompañamiento, ya no se tiene el soporte como tal, pero en realidad se está ejecutando como está establecido, ahí va una situación que muchos de los docentes que se involucran en el modelo también adolecen, del nivel como debe manejarse el inglés. En ese sentido y sobre todo en zonas rurales hay un detalle que afinar ahí. Uno los puntos, como te decía, una las fortalezas es el incremento de las 10 horas que hay en Jornada Escolar Completa, otro punto es también la cuestión de que los docentes son acompañados y monitoreados permanentemente por el coordinador pedagógico y por el coordinador de tutoría. Un detalle que hay que mirarlo para que pueda cumplirse lo establecido en los docentes

sobre todo y que en los trabajos colegiados se tenga también oportunidad de ir fortaleciendo. Por eso es que los trabajos colegiados son una fortaleza, lo cual no se ve o no se evidencia en los colegios de jornada escolar regular. Los trabajos colegiados ahí recién ellos están formando estos espacios, pero ya en Jornada Escolar Completa ya se venían dando. Hay una estructura para ellos, entonces, eso también es una cuestión de una fortaleza como tal y otro también es que se ha delegado ciertas responsabilidades para los coordinadores pedagógicos, por eso se los libera a ellos de 20 horas, ellos solamente dictan 12 horas y tienen 20 horas para hacer lo que es el acompañamiento, trabajo colegiado, planificación y lo que es la reunión del equipo directivo, entonces, también va a lo siguiente, aquí ya existe un equipo directivo. Anteriormente quién hacía las veces de todo esto era el director. El director era el que hacía la parte administrativa y la parte pedagógica, pero al haber un equipo de coordinadores eso cambia la cosa, ¿por qué?, porque los coordinadores ven la parte netamente pedagógica en los docentes y en base a eso tiene que ir una cuestión de fortalecimiento, según lo que se encuentra en el acompañamiento en el trabajo colegiado, ese es otro detalle. Claro está, también otras fortalezas es la dotación de personal, de soporte pedagógico, ese es otro punto que tenemos que mirarlo, porque ese personal tiene ciertas, funciones de involucramiento en ciertos aspectos, por ejemplo, el psicólogo tiene que hacer lo que es el seguimiento a los estudiantes que se encuentran situación de riesgo y vulnerabilidad. El psicólogo organiza las escuelas de familia para poder fortalecer las familias y que sean nuestros aliados en el proceso pedagógico y también el psicólogo juega un rol muy importante para generar acciones sobre orientación vocacional. ¿Qué tiene que ver eso con el proyecto de vida?, estamos eso, eso es también una fortaleza y otra cuestión es tutoría; ya la Jornada Escolar Completa tiene toda una estructura bien organizada en donde la tutoría individual se da de una manera a partir del tutor y también hay una tutoría individual especializada por parte del psicólogo. Una vez que encontramos algunos problemas, al estudiante se le focaliza y se le empieza hacer seguimiento. Otro punto también es que a través de la presencia del psicólogo se generan alianzas estratégicas con los centros de salud para hacer las derivaciones especializadas a ellos. Entonces ya tenemos a alguien que se hace cargo del soporte socioemocional de manera especializada, ese es otro detalle. Bueno, el CIST (Coordinador de Innovación y Soporte Tecnológico), ahí para poder dar asistencia técnica con relación a la parte tecnológica, tiene que estar pendiente de que las máquinas están en

funcionamiento, ver su cuidado, la seguridad de ellas, funciones que el CIST hace de alfabetización digital. Entonces, ese plan de alfabetización digital tiene que implementarse en el fortalecimiento de la comunidad educativa de los docentes y de los actores de la institución educativa. La alfabetización digital es para docentes y para la parte administrativa también, entonces, ahí hay un detalle, desde que se implementó el modelo básicamente hemos tenido establecido que ellos tienen que hacer la alfabetización digital y a partir de estos escenarios los docentes iban fortaleciéndose, sobre todo en el manejo de los softwares educativos, en el manejo de aplicativos, en manejo de ciertos paquetes informáticos y algunos ahí encontraron el sentido y empezaron a manejar las TIC. Durante esta pandemia básicamente ellos no han tenido tanto esa dificultad para poder familiarizarse con todas estas necesidades digitales que se presentan ahora y nuestros CIST están jugando un rol muy importante en ellos, porque ellos en sí, de manera remota, están dando la asistencia técnica y reparando, por ejemplo, las máquinas, o sea, por ejemplo, si cuando estás se hacen muy lentas o cuando ellos no pueden hacer manejo de aplicativos, el CIST de manera remota les enseña o incluso a veces hace visita a los hogares de los profesores para poder dar mantenimiento, se han presentado esos casos. Otra cuestión es que el CIST tiene que mirar también la parte del cuidado de los servidores que tenemos en los colegios, eso es otro detalle más, entonces, miren la participación de los actores y el personal de apoyo educativo. Otro detalle es que el personal de apoyo educativo tiene que mirar la asistencia de los estudiantes, tiene que también estar al tanto del seguimiento de los chicos que están en situación de riesgo, enlace con los vigilantes hacen situaciones de control para los chicos, con relación también a la conducta y actitudes que estos tienen. Bueno, la secretaria ni hablar, había colegios que no tenían secretarías, pues el director hacía todo, entonces, ahí está la secretaria como tal; y vigilantes, hay tres vigilantes de manera permanente en los colegios en donde la institución educativa ya tiene vigilancia las 24 horas y aparte tiene un itinerante que cumple labores para los descansos de semana y los descansos anuales. Hay una estructura interesante y aquellos colegios que no tenían personal de servicios se les ha puesto su mantenimiento, entonces ante todo eso, pues miramos esa cuestión de dotación de personal que es algo positivo también en los colegios. Otro punto es que hay muchos colegios que se han beneficiado con la cuestión de la infraestructura, como les he dicho, había colegios que realmente no tenían ambientes y con la intervención de Jornada Escolar

Completa, ahora sí tienen ambientes adecuados y también dotados, ese es otro detalle que a ustedes quería aclarar.

Entrevistadora: Cesar, tú nos has comentado en un principio que has tenido como dos tiempos de trabajo en lo que es el modelo. Tú has trabajado al principio y ahora en el 2019 en noviembre empezaste, como que se puede decir la segunda vez en la Jornada Escolar Completa. Tú nos puedes comentar sobre la implementación que tú hiciste en territorio la primera vez frente a la que ahora estás realizando o empezaste a realizar desde el 2019, ¿vez alguna diferencia, en el sentido de cómo estaban mejor preparados los docentes o cómo estaban preparados las personas que involucran todo lo que es el tema del modelo?, ¿vez alguna diferencia que tú nos puedas brindar con respecto de la primera vez que empezaste y ahora en el 2019 que comenzaste tu segunda vuelta como Jornada Escolar Completa?

Entrevistado: Claro, sí bueno, hay ciertas diferencias como tal, porque ya dentro de los modelos han incorporado ciertas estrategias, sobre todo con relación, por ejemplo, cuando se inició el modelo. Uno de los problemas que siempre hemos tenido ha sido la cuestión de la alimentación, primer punto, o sea los colegios se han implementado, pero sin este componente de la parte alimentaria. Los padres de familia o también el colegio mismo miraba estrategias para que los chicos puedan tener acceso a la alimentación, eso ha sido un detalle. Al inicio los papás tenían que llevar los alimentos a los estudiantes, recuerdo que el primer día que se inició este proceso hemos tenido reportes de cómo se ha dado y, bueno, esto a inicio ha sido una cuestión desordenada, ha tenido que pasar por una cuestión también de hábitos en donde el papá o la mamá tenían que llevar de manera programada los alimentos a los chicos en ciertos horarios que programaban los colegios, porque había ese segmento. Algunos papás al mirar que era muy dificultosa la dotación, porque ellos en la mayor parte trabajaban, hicieron que se implementasen en los colegios, los kioscos, y los comedores escolares; entonces, la institución educativa ha tenido que hacer contrataciones con ciertas personas que prestaban el servicio de venta de comidas, pero a un precio módico. A partir de ello, muchos colegios empezaron esta cuestión de la implementación de los kioscos escolares y comedores, muy bien, y eso era una cuestión viable porque el joven ha sido preparado llevando su dinerito para poder

acceder y comprar los alimentos; aquellos papás que no podían pues tenían que llevar de todos modos los alimentos, pero también a iniciativa de muchos colegios ha empezado a generar alianzas con los con los municipios. Los municipios empezaban a darles ciertas raciones alimentarias a los chicos que realmente carecían y ahí pasaba por una cuestión de focalización. Ahí entonces había una cuestión de cierta evolución en este proceso, claro que se ha mantenido, cómo se puede decir, este detalle que no siempre nos aquejaban los directores, que muchos estudiantes se quedan dormidos porque no tienen acceso a la alimentación, pero ya cuando me incorporé, no sé cuándo me retiré, el año 2018, solamente tenemos en la región San Martín tres colegios focalizados por el programa Qali Warma, solamente tres colegios teníamos focalizados. Eran en las zonas de la provincia de Lamas, sobre todo ahí, ahí tenemos dos, más uno que estaba en la provincia de San Martín, entonces esos tres colegios solamente están en el 2018, han sido atendidos con el programa Qali Warma. Ya en 2019 vimos otro panorama, hubo una focalización de 25 colegios más y en total tenemos en toda la región, teníamos, tenemos ahora 28 colegios que gozan y tienen la asistencia por parte de Qali Warma, entonces 29 colegios que están siendo focalizados por el programa Qali Warma. Durante el año 2020 también ya había una programación, pero por esta cuestión de la pandemia, digamos se suspendió, pero no sabíamos cuántos iban a ser porque esos son detalles que lo maneja el MIDIS en coordinación con el MINEDU, pero esperemos que esto pues no se detenga y que esta dotación, esta incorporación, a los colegios de jornada continúe para poder quizás esta cuestión de los elementos solucionar, porque en realidad ese era nuestro primer problema, sobre todo la parte del acceso a los alimentos y de los almuerzos escolares esa era y esa es la diferencia ahora. Ahora sí tenemos programas con política pública en relación a dotación de alimentos que sí están focalizando en Jornada Escolar Completa a pesar que no está establecido, porque la donación de alimentos solamente es para colegios de inicial y primaria y solamente los colegios de Jornada Escolar Completa que son secundaria están siendo atendidas por Qali Warma, por las características que estas presentan como tal. Otro cambio que quizás podemos mirar, bueno, ha sido que todavía se arrastra la situación de la dotación, pero también hay una situación que la dotación logística que ya se ha dado en su momento no ha sido continuo, o sea, no hay nada sobre si va haber una operación de los recursos que han sido que no están operativos, pero hay muchas laptops que no están operativas por el mismo uso que tienen y sobre todo quizás porque no se ha

hecho un mantenimiento. Tenemos muchas instituciones, que ya esos recursos hasta han sido deteriorados, y ahí hay un detalle para acceso a ellos, no se contempla todavía hasta el momento quizás esta dotación que también al final nos va a arrastrar un problema, porque realmente dentro de la Jornada está establecido el proceso de la implementación y manejo de las TIC (Tecnologías de Información), y sobre todo para inglés es necesario estos materiales. Bueno, quedó pendiente lo de los colegios del 2017 que hasta el momento se están cumpliendo, pero muy lentamente, no se sabe por ejemplo si va a haber una dotación con relación a infraestructura, pero sí se está mirando según los reportes que se tiene se está haciendo los cableados de las aulas TIC y también la situación de implementación de seguridad a través de alarmas se han continuado. Esperemos que durante este año 2020 se concreten este detalle de la implementación en su totalidad con relación al material tecnológico, pero de infraestructura se ha tenido la supervisión del MINEDU, de los espacios donde van a ser instalados y ahí nomás quedó todo eso, después no se supo nada más. Entonces, va el detalle siguiente, que quizás podemos mirar, eso lo puede decir a diferencia de lo que había entre la primera etapa y la segunda, lo que se ha encontrado, si ya están mirando a Jornada como una cuestión como modelo que se tiene que intervenir en aspectos alimentarios, pero también no hay que descuidar a la parte de la dotación tecnológica. Todas las asistencias que estamos mirando nos exige que nosotros tenemos, por ejemplo, de las setenta y tantas máquinas, solamente tengo operativas 35 o 40, 30 máquinas que están inoperativas, ahí hay un detalle que también hay que mirarlo con cuidado con relación al resto. Si continúa, ya los directores conocen cómo funciona un colegio de Jornada, en donde básicamente los equipos se van renovando o se van otra vez asumiendo, porque desde que inició el modelo hemos encontrado que los coordinadores vienen siendo los mismos, o sea, como que se ha visto ahí una situación de que, como ya conocen el tema, bueno, a ellos se les delega nuevamente y son elegidos, porque al finalizar el año pasa por una situación de evaluación de los coordinadores pedagógicos, de tutoría. Además, tenemos también un detalle, hay muchos colegios en donde los directores no son designados sino encargados, entonces, ya ahí hay una situación en donde los coordinadores que han estado anteriormente, bueno, se llega a sujetarse bajo esta regla, nuevamente delegarles a ellos la función y continuar al siguiente año. Solamente que cuando ya viene el siguiente director encargado tiene que ahí focalizarle, tenemos que focalizarle para explicarle el modelo, cómo funciona, porque muchas veces desconocen ellos el

funcionamiento del modelo. Se nos ha presentado ciertos casos en donde ha habido involucramiento de directores, han asumido este reto, pero sin conocer la norma y ahí realmente había cierto retraso, entonces, teníamos que mirar eso con pinza para poder a él explicarle como están, así también tenemos colegios en donde casi no hay contratados, perdón, no hay nombrados. Entonces, quien asume el rol de las coordinaciones son docentes contratados y a veces desconocen eso, y tenemos que nuevamente hacer un trabajo de sensibilización y también darles conocer sus funciones para que ellos puedan asumir estos roles. Recién cuando se enteran saben lo que son las funciones y ahí preguntan en qué me he metido, por qué he asumido. Básicamente entonces tenemos colegios con estas características, donde hay pocos nombrados y si hay nombrados, los nombrados no quieren asumir porque ellos lo miran como una cuestión de involucramiento de más horas de su trabajo y que esto no va a ser retribuido, eso también hay un detalle. También hay una situación en que los docentes nombrados de la Jornada Escolar Completa reciben dos horas adicionales de pago durante los 10 meses y ahí hay un detalle también de exigencia para que puedan ellos hacer un trabajo un poco más de involucramiento, sobre todo en los trabajos colegiados y lo que es la planificación, muy bien, entonces ha habido esas diferencias que hemos encontrado. Ahora tenemos 82 colegios en su totalidad y, bueno, ha crecido el modelo, pero también se nota un tipo de estancamiento, se ha estancado ahí y ellas esperan que existan cierta asistencia como se le venía dando a inicios, por ejemplo, con relación a inglés, ellos lamentan mucho que no se esté haciendo esa focalización, porque uno de los docentes menos estables son los de inglés. No tenemos en sí, adolecemos de esos profesionales, son de carreras técnicas, o sea, con un nivel bajo y eso hace que no cumpla las expectativas que se requiere, pero qué se puede hacer, o sea, no se puede hacer nada, porque esa es nuestra realidad y ese es otro detalle, o sea, aparte en la región tenemos un déficit de docentes de inglés, ese es el punto.

Entrevistadora: Cesar, nosotros estamos haciendo nuestra tesis en base a la UGEL Lamas y de ahí vamos a pasar a la institución educativa materia también de investigación Martín de la Riva y Herrera, con respecto a la UGEL Lamas, tú nos podrías decir ¿cuán complicado pudo ser el proceso de implementación de las instituciones educativas focalizadas del JEC en la UGEL Lamas?, ¿qué tan

difícil fue? ¿O fue fácil? ¿O de todas maneras no tuvieron mucha acogida? Nos podrías comentar.

Entrevistado: Bueno, en realidad en la UGEL Lamas tenemos cuatro instituciones educativas de Jornada Escolar Completa, tres de ellas se encuentran en zonas rurales y una está en zona urbana. La urbana es la de Martín de la Riva y Herrera, y las otras tres están en zonas rurales y muy alejadas de la de la capital de la provincia, están en dirección, básicamente al irse a Yurimaguas, eso es el dilema. En la institución educativa Martín de la Riva y Herrera no se ha tenido complicaciones en el proceso de implementación, al contrario, el modelo ha encajado ahí por una situación misma de la realidad que tiene esto, además Martín de la Riva y Herrera tiene una infraestructura muy buena, es una gestión que se hicieron ahí para la infraestructura, ellos tienen ahí quizás el comedor más grande que se pueda evidenciar en un colegio Jornada Escolar Completa. Ahí no se ha tenido dificultades como tal, al contrario, ellos se han visto beneficiados sobre todo con la cuestión de la implementación, incluso quieren solicitar más personal, porque ellos dicen nos falta, por ejemplo, quizás una secretaria más, nos falta dos psicólogos por la cantidad estudiantes que tenemos. Ellos han visto en el modelo una situación de una buena oportunidad para poder hacer una buena atención, pero con relación a los otros colegios que se encuentran en las zonas rurales, ahí está el detalle, por la misma forma de ubicación que estas tienen hay un problema y allá ellos, por ejemplo, siempre se quejan de que no son dotados de personal a tiempo, pero no quieren irse para allá los profesionales. Otras de las situaciones que se ha hecho, por ejemplo, con relación a la infraestructura es el caso del colegio de Barranquita. El director me manifiesta: “maestro que usted lo mire el colegio es un colegio muy hermoso, pero ha sido porque lo ha ejecutado los gobiernos locales y va a que la obra ahorita está teniendo ciertos percances con relación, por ejemplo, a la infraestructura”. Un techo que no tiene prácticamente un año de construido, pero que ya el techo se está desmoronándose, ahí va un punto. Otra cuestión es que la población allá es rural, o sea, hay comunidades alrededor que se atiende y que esto hace que ellos no tengan la posibilidad de comunicación como tal, ese es otro detalle, o sea, la posición o la situación de ruralidad ahí es intensa y se mira como una cuestión de debilidad, bueno, eso se puede decir. Con relación a la institución Martín de la Riva y Herrera, no hemos tenido ningún percance, todo ha sido encaminado, claro que en el proceso de construcción se ha encontrado que el

colegio ha demorado un poquito, pero ya una vez que a ellos se les entregado el local, bueno, todo marcha muy bien allí, pero en las otras instituciones siempre hemos tenido sus percances, sobre todo que el personal no está a tiempo por la misma distancia que se extiende, porque para irse a la parte de Barranquita hay una situación que tenemos que pasar por Tarapoto e ir en carretera a Yurimaguas. Básicamente algo de tres a cuatro horas y ahí va la situación que muchos actores, sobre todo CAS, que por contrato no quieren irse allá, eso es una realidad que vivimos ahí y sobre todo también la parte de la conectividad. No tienen acceso a internet y si lo tienen es de manera muy muy inestable, a pesar que ahí la condición es que ellos están en zona urbana, pero no tienen acceso a agua ni a desagüe, este es otro detalle más que se presenta en estas zonas. Bueno con relación a esta pregunta, eso que tengo que decir.

Entrevistadora: Cesar con respecto a lo que es Martín de la Riva y Herrera, que es parte de nuestro proyecto de investigación, tú estás diciendo más o menos que el proceso fue bueno, paulatino, pero literalmente, ¿cómo fue el proceso de los tres componentes en esta institución educativa, nos podrías comentar? ¿Cómo fue? ¿Cómo se fue dando?

Entrevistado: Bueno, una las características del Martín de la Riva y Herrera es que ahí tenemos el liderazgo del director, ahí está fuerte. El director Sócrates es un director que ha gestionado, que gestiona mucho, o sea, se involucra bastante, se compenetra con el colegio, básicamente estos detalles. Pasa por una situación que aquí el liderazgo del director es muy fuerte, trabaja con mucha coordinación con su equipo, hay un subdirector, el maestro Hugo, que también se centra en estos detalles. Básicamente el seguimiento de la parte pedagógica en conjunto con los coordinadores pedagógicos y de tutoría, entonces, con relación a la parte pedagógica, bueno, ahí siempre el Martín de la Riva y Herrera se ha caracterizado por tener ciertas cifras o ciertos resultados muy buenos. En el ámbito, sobre todo en la UGEL Lamas, ellos siempre se han preocupado de quedar a la cabeza o estar liderando estos detalles de los resultados de los aprendizajes, han destacado muy bien, por ejemplo, en la evaluación censal a nivel de la UGEL y a nivel regional. Otro punto está en que ahí sí se da permanente focalización con ciertos programas a nivel regional y nacional, en ese sentido, en la gestión se puede decir que hay involucramiento de los

padres de familia también. Los papás financian los almuerzos, pagan al cocinero, dan cuotas mensuales para poder acceder a la alimentación, eso era en el modo presencial, se había evidenciado ello. Ellos, por ejemplo, pagaban mensualmente algo de siete a nueve soles diarios, ¿eh?, mensuales, para que los chicos puedan tener acceso a la alimentación; eso va al pago de los cocineros, al pago de las personas que hacen la limpieza y aseo del comedor, y de los insumos como tal. Bueno, esa es una situación de involucramiento de los papas de manera religiosa, ellos cancelan su cuota como tal. Otra cuestión también es el acompañamiento; ahí el acompañamiento se involucra de manera completa, estoy teniendo esta información permanentemente según las normas que establecen hacen el acompañamiento de sus rubros. Hay un cuerpo de tres coordinadores pedagógicos y una de tutoría, es eso; la psicóloga, pues ni hablar, ya este es su segundo año que está en el colegio involucrándose, ella siempre ha mirado como una posibilidad por la cantidad de estudiantes que tiene este colegio que se le pueda incorporar otro psicólogo más, ¿por qué?, porque ahí siempre se han presentado casos interesantes con relación a casos de situación crítica o vulnerable, y en realidad se han preocupado bastante en dar soporte a los chicos y hacer seguimiento. Con relación, por ejemplo, a la infraestructura, ni hablar, tiene una estructura de primera, es nueva la infraestructura y también con relación, por ejemplo, a la implementación de las herramientas, aparte la dotación que tiene ahí del Ministerio, que han dado para las laptops, ellos tienen dos laboratorios de cómputo con máquinas nuevas, con CPU, Esto siempre ha sido una situación que ellos han tenido, atención por parte de Gobierno local y también regional, convenios que tienen diversos con otras instituciones, por ejemplo, tienen acceso con la empresa privada también, se ha mirado estos detalles, se han identificado. También con el hospital para poder derivar los casos y hacer el seguimiento, pero eso un poquito que se ha minimizado, porque la labor de la psicóloga hace que no se tenga tanto esos casos como años anteriores. Durante este año no se ha identificado derivaciones en casos especializados. Otro punto es con relación al mobiliario, el mobiliario es nuevo ahí prácticamente, como es una infraestructura nueva tiene mobiliario nuevo, tiene también su anfiteatro, su auditorio, su coliseo cerrado, sucesivamente, o sea, estamos hablando de un colegio que tiene las condiciones para dar un buen servicio, en ese sentido, y además es un colegio emblemático y como es emblemático se preocupa de tener el sitio respectivo.

Entonces hay un involucramiento total de los docentes en la institución educativa y es tradición pues en ese colegio como tal, bueno.

Entrevistadora: Una consulta más con respecto a lo que estábamos hablando del Martín de la Riva y Herrera, tú nos has hablado del liderazgo del director, ¿este liderazgo se debe a todos los actores que puede tener por el modelo JEC, o es parte de las habilidades que él como director tiene?, porque sé, creo, que tiene un tiempo ya trabajando en la misma institución educativa, nos podrías comentar algo pequeño.

Entrevistado: Sí bueno, el maestro Sócrates ha sido director también de la UGEL Lamas, entonces ahí hay un detalle que hay que también tomarlo. El maestro Sócrates es una persona que se le nota básicamente estos detalles de líder pedagógico por su forma de trabajo y también involucra a su personal, y como él manifiesta, por ejemplo, la infraestructura que tiene el colegio es una situación de gestión que se ha hecho en conjunto por los actores y en gestiones anteriores, y él básicamente lo ha concretizado. También pasa por una situación en donde él se involucra de manera total, él manifiesta, por ejemplo, que la dotación alimentaria que se ha hecho a Martín de la Riva y Herrera, que ha sido una de las primeras instituciones, ha sido básicamente aprovechando la visita del presidente Humala y también en gestiones en el Palacio de Gobierno para que pueda tener ese colegio la dotación alimentaria, mirando también el modelo de Jornada Escolar Completa. Pero en realidad el modelo se presta para tener un liderazgo pedagógico, eso también hay que entenderlo, porque te libera de ciertas responsabilidades administrativas y pedagógicas y tú puedes desempeñarte como líder, como tal, enfocar todos los componentes del modelo y manejarlo de manera integral, eso se ha visto en muchos directores. Muchos colegios de Jornada Escolar Completa, cuando el liderazgo del director es notorio y predominante, ese colegio surge o sea tenemos colegios de Jornada Escolar Completa en la región San Martín en donde director si es un líder y mirando todo y aprovechando lo que brinda el modelo, pues puede hacer muchas cosas. En ese sentido, se tiene buenos resultados, no solamente es un aspecto del Martín de la Riva y Herrera, sino también en otros colegios más que se han identificado, donde si el director entiende, comprende bien el modelo, la estructura del modelo, en realidad puede surgir ahí condiciones para liderazgo como tal, porque

no tiene y más bien delegas responsabilidades administrativas al CARE (Coordinador Administrativo de Recursos Educativos), delegas responsabilidad pedagógica a tu subdirector o coordinadores y como director vas quizás dando ciertas orientaciones a ellos y a soporte para que puedan encaminarse. Entonces el director se dedica a hacer gestiones y ve la mejora del colegio. Así lo han entendido muchos directores y ahí tiene buenos resultados a partir de esto, por eso les decía, el modelo se presta para que el director en realidad se pueda desempeñar como tal, como un líder pedagógico por las condiciones mismas que estas tienen. Siempre ha sido el talón de Aquiles en todos los colegios el personal, pero si ya tienes el personal, simplemente delegas y las reuniones de equipo directivo que se generan semanalmente son espacios para poder hacer, tener informes, reportes de cómo se están cumpliendo o ejecutando las actividades y a partir de eso ir tomando ciertas iniciativas y también dar orientaciones para que esto se puedan cumplir de la mejor manera. El modelo se presta para que ahí el director pueda desempeñarse como un líder pedagógico, ese es un detalle, es uno de las fortalezas mismas del modelo, que les puedo decir y muchos de los directores han entendido eso y por eso quizás el resultado es abismal, o sea, que tenemos comparación, por eso que muchos colegios de jornada escolar regular quieren incorporarse al modelo de Jornada Escolar Completa. A nivel regional tenemos varios petitorios a este respecto y son colegios que realmente sí tienen buenos indicadores, pero que teniendo estas condiciones que tiene jornada podrían tener mejores resultados ese sentido. No sé si aquí ustedes ven, por ejemplo, cuando hacemos la parte comparativa, no sé si me dejas compartir este detalle, a ver, aquí hay para mirar los resultados en la región San Martín, vamos a mirar acá, aquí están los resultados que se ha visto en la región San Martín sobre todo, bueno, les decía que están mirando la parte de Martín de la Riva y Herrera es distinto, eso es un punto para verlo, Por ejemplo, a nivel nacional estos son los resultados que tenemos, las diferencias entre jornada escolar regular y Jornada Escolar Completa son mínimos, ahí la diferencia es de 1% o 2% con relación a los niveles, con relación previo al inicio, inicio, en proceso y satisfactorio; pero si nos vamos a la región San Martín, miren los resultados, aquí si vemos diferencias muy significativas con relación a ello. Por ejemplo, en relación a Matemática, los que están en previo al inicio tienen menos que lo que están en jornada escolar regular; en comunicación, en jornada escolar regular, encontramos un 27% y en Jornada Escolar Completa un 18.6% de estudiantes que se encuentran en previo al inicio. Si vamos a lo que es en inicio, en jornada escolar

regular tenemos 50.5% y Jornada Escolar Completa, 49.9%, pero qué es más alentador, lo que más realmente los alienta es este detalle en satisfactorio, la diferencia entre 5.3% y 8.9%, o sea, estamos hablando, básicamente, de cerca de 3 puntos de diferencia entre estas. En proceso, si miramos eso en Matemática y en Ciencia y Tecnología, vamos a mirar esas diferencias también existen en la región San Martín, los resultados entre Jornada Escolar Completa y jornada escolar regular con esas pruebas denota que sí hay un resultado como tal, y eso es gracias quizás al espacio y al tiempo que tienen los chicos en los colegios, pero también a las estrategias que se implementan internamente en los colegios de Jornada Escolar Completa. En esos espacios, que tienen más horas de estudio, se hacen todas estas estrategias e involucramiento, tener una hora más de una área focalizada implica un buen resultado, ¿por qué?, porque el chico va a tener una hora más de Matemática, una hora más de CTA (ciencia Tecnología y Ambiente), una hora más de Comunicación y en el transcurrir del año es una buena carga horaria para que los chicos puedan entender y tener acceso a información y al material como tal, entonces, es interesante lo que en San Martín se mira en comparación a nivel nacional, pues tenemos el resultado, porque ya ahí se unen de todas las regiones, pero en San Martín sí tenemos esas diferencias bien resaltadas, ese es el detalle.

Entrevistadora: Entonces el modelo de servicio, o sea Jornada Escolar Completa, si pudieras decirnos, ¿está ayudando a mejorar la calidad educativa y a cerrar brechas de aprendizaje?

Entrevistado: Exactamente, en cierta manera, sí, o se puede identificar eso y también tenemos varios logros en esto. Muchas instituciones educativas han destacado con logros de los estudiantes en diversas competencias, en diversas actividades, han siempre resaltado, pero en este momento por la pandemia todavía no tenemos estos datos, porque acá nos está pasando la factura la cuestión de la conectividad, nos genera deserción. Lamentablemente, tenemos colegios donde los chicos no se están involucrando de manera completa en las clases y creo que aquí va haber una situación de cambio, pero no es quizás propiamente por una situación del modelo, sino es cuestión de las circunstancias que estamos viviendo, porque aquí ya depende mucho de la comunidad, del entorno y en donde este joven vive, o también de las posibilidades que tiene, en ese sentido, entonces, para el año 2020 quizás tengamos

un panorama muy distinto a lo que quizás habríamos tenido años anteriores y de modo presencial, eso va a la explicación.

Entrevistadora: César, con respecto a todo lo que tú nos has venido comentando en todas las preguntas, crees que el modelo está bien estructurado o crees que debería ser modificado en algunos puntos, como siempre, nos mencionas el tema de la conectividad nos podría decir más o menos, ¿cuál es tu percepción?

Entrevistado: Sí, mira la realidad, el modelo de Jornada Escolar Completa es un modelo, siempre lo he dicho, es el más integral que se ha visto, o sea, de todas las intervenciones, de los modelos que tenemos en EBR, el modelo de Jornada es una de las más integrales y creo que ha sido uno de los primeros que se implementan a nivel nacional. Han ido otras estrategias involucrando ciertas gestiones que en Jornada se ha visto, por ejemplo, tenemos los famosos CRGA, los colegios de alternancia. Ellos anteriormente no tenían el soporte como tal, ahí había una cuestión de autogestión. Pero ya este modelo de formación de alternancia ahora tiene un administrador. Les explico, por ejemplo, está la cuestión de los docentes, de los profesores por bolsa de horas. Eso, por ejemplo, hay que corregirlo para tener un total de involucramiento de los docentes y que sea atractiva esa plaza y podamos tener el personal completo, ver un horario en donde quizás esté todo el día, es una situación que quizás se pueda también verlo, pero por esta cuestión de los docentes por bolsa de horas se puede corregir, ya proyectadas, por ejemplo, un presupuesto estable de 30 horas, aunque sean bolsa de horas, podríamos eso mirarlo, pero lamentablemente las normas y la parte presupuestaria no nos favorece. Así como ha sido estructurado el modelo, tiene que pasar por un cambio de reglas. Otra cuestión es la conectividad, muchos colegios de las zonas rurales tienen conectividad vía satelital, la cual es muy inestable, por ejemplo, si llueve o si está nublado no tienen conectividad y, si tienen conectividad, es una conectividad que va al servidor. Prácticamente en la parte administrativa es un detalle que no pueden solucionar, no pueden ellos mandar un correo sucesivamente. Entonces ahí quizás también hay que mirar la cuestión de conectividad, hacer que la conectividad sea más, o sea, el ancho de banda se pueda ampliar y quizás se pueda acceder a que ese servicio lo sean las tareas administrativas, mirarlas no solamente desde el punto de vista pedagógico, sino

también a la parte administrativa. Con este detalle de la pandemia sabemos que sí es importante la conectividad en el colegio para que los chicos puedan tener clases normales. Otro punto que quizás hay que corregir es la parte de la dotación tecnológica, o sea, los chicos realmente en las zonas rural pueden tener condiciones en el colegio, pero cuando salen del colegio no tienen ninguna laptop, ninguna tablet, nada por el estilo y se quedan ahí. Otra cuestión es que cuando se focalizan los colegios, o sea, para algún programa, se mira la comunidad, pero no se mira la condición o la procedencia del estudiante, ese es otro detalle más; por ejemplo, el colegio puede estar en una comunidad de una localidad urbana y que está con quintil, bueno, te puedes ir tres o cuatro; pero donde el estudiante vive, él puede estar en un quintil uno o dos, o sea de pobreza. Ese es un punto que se está mirando también, o sea la focalización no debe ser con relación al colegio, la focalización debe ser con relación a la población estudiantil que se tiene, cuántos chicos tenemos con esa situación del quintil, cuántos chicos tenemos que están en quintil o cuántas jóvenes de familias que está en quintil uno o dos tenemos en el colegio para poder dar una asistencia completa. Eso podía pasar por una cuestión de focalización, entiéndase eso, pero lamentablemente las políticas públicas miran con relación a la institución educativa y no miran con relación al contexto donde están los chicos, ese es el punto. Por eso muchos colegios no pueden acceder a la asistencia alimentaria, ¿por qué?, porque el colegio puede estar en zona urbana, pero el chico viene de zona rural, ahí va el punto. Tenemos casos así, por ejemplo, tenemos esa situación en la localidad Juanjuicillo, el colegio se encuentra ubicado cerca al área urbana y por eso se le considera quintil tres, pero la mayoría de estudiantes que estudian en ese colegio de secundaria con formación técnica vienen de caseríos que se encuentran a hora y media de carro y están en quintil uno, imagínense ustedes. Entonces, ese chico no almuerza, ¿por qué?, porque el colegio está focalizado en quintil tres, ahí va el punto, entonces, tenemos que mirar eso de una perspectiva socioeconómica, que no exista esa brecha, o sea la brecha exactamente está ahí, la brecha de aprendizaje está cuando no se hace una focalización debida, no se hace una operación adecuada, y no se miran estos detalles, por ejemplo.

Entrevistadora: Que debería verse en la matrícula, ¿no?

Entrevistado: Exactamente, en la matrícula se puede mirar eso, o sea ver de dónde es la procedencia del chico y según eso va la dotación tanto tecnológica como alimentaria. Eso es un punto que tenemos que mirar. Por ejemplo, para esta cuestión de la dotación de las tablet se está presentando esos detalles, esos casos, se focaliza el colegio y no han tenido en cuenta a los jóvenes, quizás el colegio está en el centro de la ciudad, pero tenemos estudiantes que el 50% vienen de la periferia y no tiene acceso a las tablet, ahí hay un detalle. El modelo lo veo como un modelo completo, pero que tiene que pasar por ciertas situaciones de mirar aspectos más específicos. Sí está bien elaborado, ha sido un modelo que ha pasado por un proceso en la cual se dio ciertos detalles con relación a los componentes, que es lo que faltaba, excelente, ya da un gran paso a eso, pero en realidad no quisiéramos que este modelo en se debilite, al contrario, se fortalezca porque ahí están los resultados y también pasa por una situación de familiarización, ¿por qué?, porque el modelo estaba establecido. Yo recuerdo cuando iniciamos la implementación se decía que al año 2021 los 8500 colegios iban a ser Jornada Escolar Completa, o sea los 8500 colegios de secundaria iban a convertirse en Jornada Escolar Completa y nos hemos quedado en 2001. Bueno ahí, como lo manifiesto, pasa por una cuestión presupuestaria y, claro que, nos han mostrado a nosotros cuánto cuesta implementar un colegio y cuánto nos costaría implementar los 8500 colegios, entonces al mirar esto, estas situaciones es que hemos tenido detractores al modelo, pero también hemos tenido personas que realmente han avalado el modelo, porque han sentido la diferencia como tal, pero si nosotros nos levantásemos, si hiciéramos un análisis como tal, solamente en estos aspectos de forma que podrían darse, podríamos quizás corregir. Otra cuestión también es los materiales, sobre todo la dotación de textos escolares, eso también es otro detalle que hay que mirarlo. Anteriormente los colegios de Jornada tenían un material específico para reforzamiento, pero en el transcurrir del tiempo se ha ido otra vez incorporándoles en ese bolsón de colegios de jornada regular en la dotación de materiales, o sea, ya no hay material que se elabora de manera permanente, porque ahora para los colegios de los años 2015 y 2016 sí venían cuadernos de reforzamiento para las áreas focalizadas y ese era un gran apoyo una gran ayuda a los docentes y los estudiantes para quizás mejorar los resultados, porque se establecía una temática y en base a esa temática los chicos desarrollaban y habían espacios para el reforzamiento de manera estandarizada. Otra cuestión es que venía también material directamente del Ministerio con relación, por ejemplo, a la parte de evaluaciones

permanentes, porque había, yo me recuerdo el año 2015, 2016 y 2017, había una evaluación de inicio, intermedio y final antes de la evaluación censal y eso también hizo que los chicos puedan enmarcarse y mirar qué tantos resultados tenemos de esas áreas focalizadas. “Mira ¡ah!, ¡ah! mira, esto falta corregir, voy a hacer ciertas actividades de comprensión para que ellos tengan bien afines”, o sea, ya tenía la información a tiempo, en qué punto los chicos están adoleciendo y en qué, en qué punto están fortaleciendo. Esto no se repitió en el año 2018, 2019, peor en el 2020 pues prácticamente el modelo como que se ha ido, cómo se puede decir, pasando, ya no se le está tomando en cuenta, un poco que ya se está: “¡ah! es uno de los tantos modelos”, tanto que como que ya ahí quedo, porque la esperanza era que el modelo iba a continuar, iba a ir a otros colegios más sucesivamente, pero no pasó. Entonces esperemos que con el trabajo que van a hacer ustedes se pueda quizás tener y dar esas recomendaciones como tal, ya los responsables tendrán que mirarlo con otra perspectiva esos detalles.

Entrevistadora: Lo que es en la región, ¿ha tenido buenas prácticas los colegios JEC ahora en 2019?

Entrevistado: Bueno, en realidad Martín de la Riva y Herrera es uno de ellos, o sea siempre han estado tratando de involucrarse en un proyecto de innovación, pero sí hemos tenido buenas prácticas, tenemos por ejemplo un colegio que siempre se ha destacado en eso, es el colegio Ignacia Velásquez de Moyobamba, que ha sido ganador de un proyecto de innovación pedagógica el año 2019 y otra que es de jornada escolar regular también hemos tenido, había solamente dos premiaciones, en ese sentido, para la región, pero netamente como como buenas prácticas sí se tienen buenas prácticas, pero el detalle está que los docentes y los responsables que son los coordinadores pedagógicos no sistematizan información, ahí hay un detalle. Desde inicio de año quizás ir dándole las orientaciones, ir monitoreándoles en este aspecto de las buenas prácticas, porque de las buenas prácticas salen los proyectos de innovación pedagógica, son la primera etapa misma como tal, entonces, quizás eso falta, o sea, quizás a vísperas del concurso o a vísperas del día de las etapas, recién se empieza a activar. Yo pienso que eso debería ser una constante y algo permanente en ellos, pero también hay una situación que pasa, los coordinadores pedagógicos necesitan un soporte para que puedan dar las orientaciones dentro de

los colegios. El primer punto es cómo armar, cómo hacer o qué se tiene en cuenta, las bases vienen, pero no están claras, o sea, no sé, por ejemplo, no se da prototipos, los ganadores llegan y no se comparte quizás esas experiencias que se puedan generar otras experiencias, ahí va el detalle, o sea, queda dentro de la FONDEP (Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana), queda dentro del Ministerio, ganaron, pero esas experiencias no son socializadas. Quizás algunas instituciones sí han venido haciéndolo, o sea, pero ellos lo miran como una cuestión diaria como una práctica normal, en ese sentido, muchos docentes hacen buenas acciones, sí lo hacen, pero no están teniendo la orientación, no lo toman en cuenta así, porque mayormente ellos se involucran en la parte de los juegos florales, juegos deportivos, CONCYTEC (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica) y ahí quedó, pero no lo estamos mirando básicamente con relación a las prácticas que pueden darse en diversas áreas, en diversos componentes. Entonces, también quisiéramos que a inicio de año, el modelo empiece a compartir experiencias, compartir modelos, compartir esquemas y que los mismos docentes, los mismos colegios empiecen a generar, porque en realidad una buena práctica tiene que tener un sustento y tiene que tener una experimentación, y si le pedimos a la víspera, prácticamente, simplemente pasa por una cuestión de sistematización, y si ellos no han tenido o no han levantado las evidencias como tal, pierden, claro, , o sea, podían haber ejecutado, pero no han tenido el seguimiento respectivo y quizás juntando las evidencias, entonces, ahí hay un detalle también que hay que mirar. Las buenas prácticas sí se ejecutan en la región San Martín, pero son de manera aislada, no es una cuestión que parte netamente del equipo. Tendríamos que generar una cultura innovadora y una cultura de generar proyectos de investigación o hacer investigación dentro de los colegios, de las experiencias que tenemos, pero no hay esa cultura. Lamentablemente, el docente se limita a las labores que se le encomienda y no ve más allá, son pocos los colegios que lo hacen y si lo hacen pues lo hacen con una situación de mirar. Parte también por una cuestión de liderazgo, porque los directores en realidad son aquellos que inculcan eso, “a ver, mira, tenemos esto y tenemos que... y eso es lo que paso”. Ignacia Velásquez tiene un staff de docentes muy rico que siempre se ha preocupado y siempre son ganadores en estos tipos de proyecto y, bueno como les digo, parte por una cuestión de liderazgo y de planificación a inicio de año, para que ellos vayan generando sus evidencias, sistematizando su información y los parámetros y esquemas como tal. Si han tenido el año pasado un

esquema bueno, en base a ese esquema trabajan y cuando se presenta el esquema como tal, simplemente afinan la información, lo corrigen y lo presentan; en otros colegios no pasa eso, no pasa, tenemos que generar esa cultura de innovación básicamente y sobre todo en la parte pedagógica, los docentes en realidad sí tienen lindas experiencias, identificamos esas experiencias, pero no lo están sistematizando, no están organizando la información, eso es un detalle, ese es el punto. No sé qué más.

Entrevistadora: Muchísimas gracias de verdad por tu tiempo, por todo el bagaje que nos has dado que es muy muy muy enriquecedor, nos va ayudar mucho con nuestra tesis porque tú estás in situ, estás ahí, tú sabes mucho más que nosotros del tema, de todos los pros y los contras que puede tener el modelo y lo bueno es que nos has dicho como resultado que en realidad la Jornada Escolar Completa es buena y nos has mostrado de estos cuadros. Efectivamente, en el modelo satisfactorio es casi un 5% que se está, a 5 puntos porcentuales por encima del JER (Jornada Escolar Regular), que es muy importante.

Entrevistado: Exacto, exacto y como le digo, siempre hemos sido defensores del modelo porque sabemos las bondades que tiene, las fortalezas que tiene, pero también somos conscientes de las debilidades que esta tiene. Lamentablemente pasan por decisiones políticas o decisiones de políticas públicas, de quizás fortalecer en ellas y siempre hemos mirado al modelo como un modelo que en realidad beneficia al estudiante, que en realidad se ha creado para mejorar la calidad educativa del estudiante, o sea, que ha sido el objetivo principal. Cuando hablábamos, por ejemplo, de la inserción de 10 horas más en el estudio a los chicos, lo miramos con buena óptica, porque si el chico estudia más y tiene más horas de estudio en otras áreas es bueno y que también parta por una cuestión de contexto, son tres horas de libre disponibilidad, los docentes analizan a que áreas van a irse para ir fortaleciendo, entonces, no hay un modelo alguno todavía que tenga estas características como tal no, pero ya el modelo está siendo mimetizada, se está mimetizándose, se está convirtiendo con otro enfoque, ¿por qué?, porque a partir de las horas de libre disponibilidad se están incorporando otras estrategias permanentes en el modelo. Dios quiera que no se le quite este objetivo principal que es los alumnos como tal,

entonces ya son cerca de cinco años que tenemos el modelo implementándose, esperemos que esto se corrija con lo que estamos viviendo, ya se está haciendo poco a poco la parte alimentaria que ha sido uno de los talones de Aquiles siempre del modelo, pero también tenemos que mirar otros aspectos más, en ese sentido, que tiene que ver con el componente pedagógico, el componente soporte y el componente gestión, que los directores entiendan que los colegios de jornada son espacios para que tú en realidad seas un líder pedagógico, porque hay condiciones como tal, que en realidad el coordinador pedagógico tiene espacios para que pueda sobresalir y también ser un líder docente, porque en sus trabajos colegiados tiene la oportunidad para fortalecer a los docentes de la institución educativa y que los docentes miren esos espacios como una situación de beneficio en su profesión y en la práctica pedagógica, entiéndase eso. Lamentablemente, tenemos casos aislados en donde en estos cargos no son estables y al no ser estables se pierde la brújula y no se hace lo que está establecido; que la norma técnica también salga a tiempo para poder socializarla con los actores y que puede haber un involucramiento como tal Otro punto es garantizar la permanencia de personal CAS para tener servicio, ese es otro detalle que hay que mirarlo, cuando tú garantizas la permanencia del personal CAS, entonces, ese personal está disponible y lo puedes encaminar a que se involucre en el colegio y podamos tener buenos resultados y justamente ese es el detalle que los directores dicen: “a ver, yo no he podido quizás hacer, no se puede generar alfabetización digital, porque no teníamos al CIST, bueno no teníamos a alguien que nos oriente con relación, por ejemplo, a los aplicativos digital”, entonces en verdad tiene razón, bueno, yo no he podido hacer soporte socioemocional porque no tenía psicólogo, entonces ya es necesario tener eso también y hay que mirarlo con cuidado que ese personal es muy necesario y de verdad si quitamos ese personal al modelo, deja de ser modelo, entiéndase eso, o sea, porque ahí está la esencia para poder desarrollar lo que está establecido. También hay que mirar la cuestión de infraestructura, muchos colegios realmente están esperando la infraestructura porque miraban al modelo: “mira con este modelo voy a tener ya mejores aulas o más aulas para poder tener más estudiantes”, porque en realidad se ha visto un crecimiento vegetativo en los colegios, o sea, en los colegios de jornada quieras o no se ha visto un incremento en el momento de implementación en los colegios de jornada. Hasta los datos del año pasado tenemos 23347 estudiantes que se están involucrados en jornada, o sea, estamos hablando de buena población estudiantil de la región, en ese

sentido, entonces todos los colegios no han tenido, los colegios jornadas no lo han visto baja, al contrario, se ha visto crecimiento vegetativo en ellas y sobre todo cuando ya algunos colegios están teniendo la asistencia alimentaria, mucho más todavía. El padre quiere que el chico sea matriculado porque ya va a tener acceso a una alimentación, entonces, sí estamos en el camino correcto, solamente que hay que corregir aspectos y hacer ajustes que se vayan a dar, es así Susana y Fernando, agradecerles.

Entrevistador: Cesar, una consultita así chiquita, solo de curiosidad, tú has notado en este tiempo de implementación del JEC demanda de escolares que, por ejemplo, luchan por un cupo en Martín de la Riva y Herrera y docentes de la misma forma, o sea, ¿la demanda ha crecido por ingresar a estos colegios JEC tanto en alumnos como en docentes?

Entrevistado: Sí ha crecido bastante. ¿Por qué? Porque, en realidad es el colegio es uno de los emblemáticos y por ser emblemático, por ser uno de los colegios más antiguos y por tradición, el que menos quiere matricularse en Martín de la Riva y Herrera, entiéndase eso. Ahora, el Martín de la Riva y Herrera está dando alimentos, también está dando almuerzos escolares y eso es una gran posibilidad también, con decirles que una población indígena que hay en Lamas estudian en el Martín de la Riva y Herrera, a pesar que en Lamas hay un colegio bilingüe, mucho de los chicos prefieren irse al Martín de la Riva y Herrera. Teníamos ese servicio educativo, en ese sentido, sí hay sí, o sea, como dice el profesor Sócrates, ellos están básicamente cerca de los 800 estudiantes, es buena población estudiantil, entonces me dice “si yo tuviese otro psicólogo más, yo tendría mejor trabajo”. ¿Por qué? Porque, la psicóloga no se abastece en dar la atención, me dice “necesito cubrir esos detalles, es una oportunidad grande para los chicos con todo estas características, aunque no les importa a los papás que el chico esté más tiempo en el colegio”, o sea, ellos han entendido que los jóvenes que están más tiempo en el colegio van a tener mejores resultados y ahí han jugado un rol muy importante el director y el cuerpo directivo de los docentes, porque al inicio era sensibilizar a los padres familia y hacerles entender cuánto tiempo van a estar los chicos en el colegio. No ha sido fácil al inicio, pasar de una situación en donde todos estaban acostumbrados a estar solamente hasta la una de la tarde y después decirle al estudiante que va a estar hasta las 3:15 o 3:30 de la

tarde, eso pasaba por una cuestión de cambio de hábitos y de percepción, entonces eso ya se ha sobreentendido, cuando ellos se involucran de que los chicos van a estar, van a sobrepasar las dos o tres de la tarde en el colegio, o sea, tiene que hacerse eso, o sea, ya comprendieron ello y por eso que el Martín de la Riva y Herrera sí tiene esas características, no es porque quizás hay más horas de clase va a perder más estudiantes, no se ha dado ese caso. Hemos tenido un crecimiento vegetativo considerable en todos los colegios de Jornada Escolar Completa, por ejemplo, en la provincia de Lamas tenemos 17 colegios, ahí tenemos colegios de Jornada Escolar Completa más que colegios de jornada escolar regular y para el año 2018 habían pedido cinco colegios incorporarse a Jornada Escolar Completa. Hasta ahora se tiene ese petitorio en Uchiza, tenemos dos colegios de jornada y el colegio César Vallejo quedó pendiente, ellos querían también incorporarse a esto. Entonces la mayor parte de colegios emblemáticos que están en Jornada Escolar Completa no ha tenido disminución de estudiantes, al contrario, hemos tenido incremento de estudiantes, no sé qué más nos queda.

Entrevistadores: Muchas gracias, César. Ha sido un resumen muy rico el que nos has hecho sobre la realidad de la región San Martín y también en la institución educativa, que es un análisis de nuestra tesis, en verdad, muchas gracias por tu tiempo.

Entrevistado: Al contrario, estamos para servirle, espero que este trabajo de investigación que ustedes están armando tenga, digamos que, bueno se puede, quiero decirles, que tenga en sí, el enfoque y también la atención respectiva de parte de aquellos que lo van a hacer, a quién van ustedes difundirlo y a quienes ustedes van a socializarlo y que realmente es un modelo muy interesante, uno los primeros modelos que han aparecido después del COAR. A partir de ese modelo se han aparecido otros modelos más, con ciertas características que el modelo involucra y eso es lo que nosotros más nos satisfacen, que realmente ya todos ven como una situación de apertura y de oportunidades, espacios y ya no del tiempo, porque tenemos por ejemplo, instituciones educativas que tienen estas características, pero que allá los chicos conviven, por ejemplo, entonces viven ahí, permanecen en la institución educativa, pero bajo esta característica de jornada, entonces ya los padres entendieron, la comunidad también entendió eso, cómo va, se va el trabajo, pero

también una situación que tenemos que mirar es el involucramiento de los docentes que pertenecen a esta institución educativa y del equipo directivo, entonces como sabemos, tenemos cuatro órganos pedagógicos establecidos en el modelo, que es el órgano directivo, el órgano de participación, el órgano pedagógico y el órgano de soporte al proceso pedagógico, y cada uno con sus líderes, y que en su conjunto hacen el equipo directivo y las decisiones que se toman en Jornada Escolar Completa son decisiones coordinadas y consensuadas, lo cual no se da en el colegio de Jornada Escolar Regular; implica que las decisiones son democráticas, se toman en cuenta las decisiones en su conjunto, que eso también falta quizás a ustedes manifestarles y es una de las fortalezas, entonces, el director no está solo para las decisiones, sino que tiene que tomar decisiones en conjunto, ese es el detalle. Pasa también por una cuestión de evaluación y análisis del personal que está en el colegio, porque todos terminan con evaluación como tal por parte del equipo directivo, por eso les digo es un modelo muy interesante, muy integral, uno de los más completos, pero que faltan ciertos detalles que afinar, ese es el resumen que les tengo. Qué bueno y de verdad agradecerles a todos ustedes por esta oportunidad que me están dando para poder socializar esta experiencia, el miércoles seguramente tendrán más información ya de manera específica con relación al colegio Martín de la Riva y Herrera, porque estarán en contacto con el director y con el subdirector y con los otros actores como tal. Hay una predisposición de ellos, incluso cuando yo lo propuse al director esto, me dice “bueno coordina con el subdirector y el subdirector”, maestro hay que involucrarles entonces a los profesores aquí y creo que ustedes van a tener información de primera, o sea, de todos aquellos que se involucran van a tener una información muy buena, aprovéchenla al máximo para su trabajo, espero que su trabajo tenga en sí el sitio como tal y que sea muy enriquecedora esta experiencia que ustedes están poniendo para su trabajo de investigación. De verdad Susana, de verdad Fernando, muchas gracias por esta oportunidad, estoy para servirlos, gracias.

Entrevistadores: A ti, muchísimas gracias por todo el trabajo que has hecho con los directores y docentes, es un apoyo muy grande y te agradecemos por ese tema, gracias.

Entrevista Equipo Directivo – IE Martín de la Riva y Herrera

Buenos días, el día de hoy nos encontramos con el equipo directivo de la institución educativa Martín de la Riva y Herrera, nos encontramos con el profesor, que es el director de esta institución, que es el profesor Sócrates Vela y el subdirector el profesor Hugo Farfán, a quienes agradecemos de antemano por la disposición y por el tiempo que se toman para con nosotros con nuestra tesis, que es en base al modelo Jornada Escolar Completa.

Entrevistadora: quisiéramos preguntarles, ¿actualmente, usted es director de la institución educativa?, ¿cuánto tiempo está desempeñando el cargo?

Entrevistado: En realidad, estoy ejerciendo la función de director desde la etapa en que se empezaron a implementar los concursos para ocupar estos cargos, o sea, asumiendo ya una orientación por meritocracia y he concursado desde el año 1999 y por vez primera lo asumí el 2000, pero en el proceso también he sido director de UGEL durante casi cuatro años y también por concurso público y nuevamente retorné a mi institución educativa y fui evaluado nuevamente y continúo en el cargo. En el 2014 ha sido, me parece, la última evaluación y estamos, en esta, con esta responsabilidad de seguir liderando el proceso educativo en la institución educativa Martín de la Riva y Herrera, en esta oportunidad, junto al subdirector de formación general quien también ha sido designado por concurso público.

Entrevistadora: En esta labor que usted tiene como personal directivo, ¿nos podría indicar en qué situación están en este momento sus estudiantes en lo que es el nivel de logro de aprendizaje?

Entrevistado: En realidad, si hacemos una rápida comparación de los resultados, particularmente de la evaluación censal, nos vamos a encontrar en que hemos tenido un avance importante. Imagínese de que, en el año 2015 si no me equivoco, cuando se desarrolló una evaluación censal en educación secundaria a los estudiantes del segundo grado, estuvimos por encima del 10%, o sea en el nivel de logro satisfactorio, que para ese entonces era importante, ¿no?, porque lo que se nos exigía era superar la base significativa, que era el 5%, entonces nosotros estuvimos por encima y

recibimos el famoso bono escolar, y todos los profesores fuimos estimulados con esa importante contribución económica del Estado.

Posteriormente, bueno, se tuvo un avance mínimo, o sea, en la siguiente evaluación censal y del 2019 superamos, alcanzamos, por ejemplo en Comunicación 22%, o sea, duplicamos más de lo que tuvimos con anterioridad, 22% en Comunicación, en Matemática alcanzamos casi el 20%, 19.76%, y en Ciencia y Tecnología, que fue evaluado por vez primera, hemos alcanzado un 8.22%, entonces hemos superado las expectativas que teníamos, ¿no?, y eso justamente a las condiciones importantes que hoy nos brinda esta nueva modalidad educativa, en el marco de la reforma educativa nacional denominada Jornada Escolar Completa.

Entrevistadora: ¿Y usted cuáles cree (también le pregunto al profesor Hugo) que viene siendo los principales factores que creen que haya facilitado la implementación del modelo Jornada Escolar Completa en su institución educativa?, nos podría comentar, por favor.

Entrevistado docente Hugo Farfán: Muchas gracias, quiero complementar en todo caso la respuesta anterior. Revisando el IGA del 2019 encontramos que tenemos un porcentaje mínimo de estudiantes que están en inicio, están en inicio o con nota desaprobatorias, un 3% en primer grado, un 8% en segundo grado, mientras que en los grados superiores prácticamente al 0%, entonces, eso muestra a las claras de que los aprendizajes en nuestros estudiantes van mejorando año tras año, tal como lo afirmó el director, y ahora la pregunta que me hacía es con relación a qué factores facilitan la implementación de la Jornada Escolar Completa. Bueno, son muchos, ¿no?, son muchos los factores, considerando de que ahora no solamente estamos con el personal docente y administrativo que siempre han sido los que enrumban de repente nuestra institución, ahora se están sumando, ya desde el 2017, otros profesionales, están ligados de alguna manera al sector educación y que siempre están brindando el soporte necesario, ¿no? Nos estamos refiriendo a los CIST, los coordinadores de soporte innovación tecnológica que, a buena hora, tenemos nosotros en la implementación de laptops; en el sistema presencial se estaban aprovechando al máximo, con todo el software que tenía incluidos, ¿no?, no solamente de repente en el área de inglés, sino también en las demás áreas, también tenemos el aspecto socioemocional, en el aspecto socioemocional teníamos

(tenemos) a los psicólogos en este caso. En este año tenemos a la psicóloga Elizabeth Geraldo y también cumple una labor muy importante, ¿no?, más ahora que estamos con el problema de las repercusiones que tiene la parte, que deja la pandemia, entonces ella, al lado de los tutores, al lado de la coordinación de tutoría, están trabajando el factor humano, el factor socioemocional, para que complemente y se logre buenos aprendizajes en los estudiantes. Bueno, ni qué decir en los espacios que tenemos con relación a los coordinadores pedagógicos y al coordinador de tutoría, a razón de que todas las semanas tenemos mínimo cinco reuniones, cinco reuniones en las cuales compartimos, socializamos, trabajamos a manera de comunidad virtual de aprendizaje. Una de esas primeras reuniones es a nivel de equipo directivo, estamos el director, subdirector, los coordinadores pedagógicos, los coordinadores de innovación, la psicóloga y la coordinadora de tutoría, en la cual enmarcamos el trabajo que se va a dar durante la semana y los compromisos y acuerdos a los que llegamos en esa reunión, ya ellos lo transmiten a cada una de sus coordinadurías de acuerdo a las áreas, ¿no? Tenemos coordinación de Matemática, Educación Física, coordinación de Comunicación, inglés y Arte, coordinación de Ciencia y Tecnología y Educación para el Trabajo y coordinación Ciencias Sociales y también me olvidaba la coordinación de Tutoría. Entonces, ellos también se dirigen directamente a los docentes que tienen que ver con el área correspondiente, de manera tal, que trabajamos de una manera mancomunada y directo a lo que queremos lograr considerando las metas.

Entrevistadora: Profeso Hugo, sobre lo que usted nos está comentando sobre el tema de todos los coordinadores, ¿igual el trabajo colegiado se hace de manera paulatina, se hace semanal?, ¿cómo es el tratamiento ahí?

Entrevistado docente Hugo Farfán: Claro, el trabajo, la reunión es semanal, una vez a la semana y eso no quita que los coordinadores estén en constante comunicación con los docentes, al igual que nosotros los directivos, para ver cómo va marchando, para ver qué es lo que falta, qué soporte se les puede brindar.

Entrevistadora: Ustedes como equipo directivo, podrían indicarnos o mencionarnos desde el momento que se implementó la JEC, ¿ustedes ven que se ha mejorado?, ¿nos podrías indicar qué logros han tenido? Por qué,

obviamente que ha habido una repercusión, primero fueron Jornada Escolar Regular y ahora JEC en el 2016, ¿nos podría comentar sus apreciaciones?

Entrevistado docente Hugo Farfán: A ver qué mejoras, bueno más horas de trabajo escolar, más horas de aprendizajes, más horas de compartir en las aulas y con los estudiantes y los maestros. Ahora, otro logro, ya lo mencionó el director, es en cuanto a la evaluación censal de estudiantes, ha habido logros muy significativos a medida que han transcurrido los años, ha habido una mejora en números, en porcentajes, también lo grafiqué hace un momento en cuanto al rendimiento escolar, considerando lo que registramos en sistema en SIAGIE. También vemos mucho crecimiento en cuanto a los aprendizajes, ¿no?, se está reduciendo al mínimo que estudiantes estén en el nivel inicial, en el nivel de inicio, entonces ahí están las mejoras, también en los años, que bueno yo he estado 2019, estoy designado desde el 2019, desde febrero 2019, y ese tiempo que tenemos que nos brinda el programa o la modalidad Jornada Escolar Completa, hace que haya más comunicación, más interacción entre todos los que conformamos la comunidad Martiniana y hace que también planifiquemos y participemos en los distintos concursos escolares, llámese Juegos Florales, escolares nacionales, la Feria de Ciencia y Tecnología, el concurso José María Arguedas, ¿no?, las olimpiadas matemáticas. Entonces se ha trabajado, se ha participado, buena cantidad de estudiantes, por no decir todos que han estado compenetrados en esos concursos y hemos tenido logros satisfactorios en ese sentido.

Entrevistado docente Sócrates Vela: Podemos sumar también, si es factible, este, por ejemplo, en el deporte escolar también, que es parte de la formación integral de la personalidad de los estudiantes, nosotros nos hemos alcanzado llegar a la competencia internacional Tenemos un campeón internacional en la disciplina de atletismo, tenemos un estudiante que ha participado y que ha representado también al Perú, de modo que esos son antecedentes importantes de lo que nosotros venimos ya logrando como parte de una institución con Jornada Escolar Completa. Para ello hay que sumar que con este modelo lo que se hace es estandarizar un modelo, un modelo de gestión escolar, que tiene tres componentes; un componente pedagógico, que está estrictamente relacionado a centralizar la labor de la institución educativa; un alto grado de importancia al trabajo pedagógico, o sea poner énfasis en la labor pedagógica, y eso lo decía el subdirector de que venimos desarrollando un conjunto

de acciones que coadyuvan justamente para que al final nuestra razón de ser que son los estudiantes puedan mejorar en sus aprendizajes; pero a ellos también se suma un componente de soporte, es decir, donde tenemos que desarrollar un conjunto de acciones, como por ejemplo, el de elevar el nivel de las competencias de nuestro maestro, de nuestros trabajadores administrativos, tanto profesionales, técnicos y de servicios, incluso de vigilancia, para poder brindar un mejor servicio a los usuarios. O sea, el asunto va en ese nivel, de modo que con la Jornada Escolar Completa se ha logrado, pues, estandarizar un modelo de gestión y a la par asumimos también los aportes de ese modelo de la gestión empresarial que hoy lo estamos desarrollando como parte de la gestión en los asuntos educativos. Entonces, estamos en este nivel trabajando y basada en una filosofía de la calidad, o sea, todo lo que hagamos, lo que se hace en la institución educativa por más pequeña que sea, debe tener su toque de calidad, es fundamental, ¿no? Entonces lo que buscamos es que con ello se pueda alcanzar mejores logros de aprendizaje y cómo están nuestros estudiantes cuando egresen o estando ya en el proceso, en este proceso de culminación de la educación secundaria, sean competitivos, o sea que puedan salir al mercado y tener una opción incluso laboral; porque nosotros aparte de estar equipados con herramientas tecnológicas, también tenemos talleres, por ejemplo, de mecánica de producción, tenemos de carpintería, tenemos de industria alimentaria y también de industria del vestido y a ellos se suman laboratorios de Física, de Química y Biología que ayudan pues al estudiante para que en este proceso pueda desarrollar su orientación o su inclinación vocacional hacia una carrera profesional. O sea, esas son las cosas importantes que nos trae la Jornada Escolar Completa y aparte de ello, pues, como parte del soporte, del componente soporte, tenemos el apoyo del Ministerio de Educación, a través del ciclo de formación interna y a través del cual se viene capacitando también a los maestros. Todos estos días hemos estado, por ejemplo, en la capacitación sobre competencias digitales para que el docente esté muy bien instruido, preparado para manejar estas herramientas y pueda ser parte, digamos, de todo este entorno virtual que requiere de profesionales con las competencias digitales suficientes, a fin de que en esta nueva etapa que se nos ha generado, esta pandemia mundial Covid-19, puedan afrontar con mayor efectividad el trabajo remoto.

Entrevistadora: Interesante, quisiera saber con respecto al tema de la matrícula, siendo una institución educativa bastante empoderada, quisiera saber si

ustedes han tenido incremento en los estudiantes, ¿cómo lo han podido manejar? ¿cómo lo han visto? ¿qué nos podrían comentar?

Entrevistado docente Hugo Farfán: Sí, desde que se ha implementado la Jornada Escolar Completa en nuestra institución podemos mencionar que ha habido en números, se ha aumentado, ya mencioné que yo estoy desde el año pasado, desde febrero 2019, pero de todas maneras hemos estado buscando unos archivos y tenemos números, miren, en el 2017 teníamos 641 estudiantes, en el 2018, 670 estudiantes y el 2019, 676 estudiantes. El año pasado que elaboramos nuestro IGA, nuestro informe de gestión anual, nos basamos en números de esa cantidad de 676 estudiantes matriculados; solamente menos que el 1%, cinco estudiantes, se han retirado del plantel por motivos económicos, por motivos de desplazamiento de la familia a otros entornos, entonces, creo que con los números se grafican y vemos que la jornada, que la modalidad de Jornada Escolar Completa, con todos los beneficios que otorga, con todas las salvedades que ya el director ha manifestado, entonces, atrae, por así decirlo en un término, atrae a las familias a que se sumen a nuestra familia Martiniana.

Entrevistado docente Sócrates Vela: Yo quisiera complementarlo a ello, de que, por ejemplo, de nuestra institución educativa, bueno ya, previo a ser parte de la Jornada Escolar Completa, el 2015 hemos logrado contar con el programa Nacional de alimentación escolar Qali Warma, o sea en el colegio tenemos el servicio de alimentación escolar, tenemos desayuno y tenemos almuerzo, porque el horario se extiende desde 7:00 de la mañana hasta las 3:00 de la tarde, entonces el chicos está casi todo el día el colegio, entonces nosotros como institución educativa y como parte de la gestión, lo que hicimos es buscar las mejores posibilidades de contar con este servicio, porque era medio, no era todavía, no estuvo generalizado por la razón de que solamente se atendía a los niveles de inicial y primaria, más no a secundaria, pero lo logramos. Entonces, con una visita que tuvimos del Presidente de la República, en Lamas, le hicimos llegar un memorial con el municipio escolar y también realizamos una visita a palacio para poder hacer de que este servicio se materialice, entonces, de esa manera es que se concretó esta alimentación escolar en el colegio y, aparte de ello, se ha logrado modernizar la infraestructura educativa. Contamos con aulas zoom, tenemos una biblioteca escolar bien equipada, un auditorio escolar

al estilo UNI, tenemos el comedor estudiantil con aforo para 1000 personas, bien equipado, con cocina, con almacén, con mesas, sillas, etc., entonces mire se ha logrado, tenemos aula de servicios de usos múltiples (SUM), donde los profesores pueden acudir con sus estudiantes en la etapa presencial para desarrollar teatro, canto, actividades más, donde el estudiante desarrolla la capacidad kinestésica. Entonces imagínense que hemos logrado también, hay un presupuesto de casi 13 millones para mejorar o para tener una infraestructura moderna, más segura, más limpia, más higiénica, más atractiva para el estudiante, en realidad tenemos aulas bonitas, de modo que podríamos considerar de que esa institución educativa podría ser un modelo para otras instituciones en materia de infraestructura.

Entrevistadora: Mire, justo queriendo llegar a este punto, el Martín de la Riva y Herrera es una institución educativa bastante grande, casi anualmente tiene un crecimiento estudiantil más o menos grande. Nos podrían decir con el personal con el que ustedes cuentan en la institución educativa, ¿consideran que es suficiente o consideran que es necesario aumentar?, ¿nos podrían comentar?

Entrevistado: Bueno, en realidad hoy contamos con 72 trabajadores, dentro cuales tenemos un promedio de 42 docentes, dos directivos, tenemos administrativos profesionales, técnicos y de servicio, pero lo que nosotros notábamos que tenemos una mayor necesidad en la presencia de un profesional más, en el campo de la psicología, en vista de que usted, en el colegio Martín de la Riva y Herrera solamente brinda el servicio en el nivel secundaria, es decir, no tenemos otro nivel más que secundaria y nuestra población objetivo la mayoría son jóvenes, adolescentes y algunos ya jóvenes, entonces en el proceso de interacción se producen muchas cosas y durante el proceso mismo de ser parte de la actividad educativa diaria, y un psicólogo o una psicóloga, no abastece, en aproximadamente casi 700, más de 700, incluidos los trabajadores, porque la labor del psicólogo, no solamente es trabajar con los estudiantes, sino también con los trabajadores, empezando desde director, si el director está enfermo psicológicamente, tiene que tratarle la psicóloga, tiene que tranquilizarlo, entonces, eso va con todo, y contra con una sola psicóloga, realmente hay una sobrecarga, hay una carga exagerada para esta profesional. Entonces, nosotros planteábamos en las reuniones que teníamos de la Jornada Escolar Completa que se debería replantear el promedio o se tendría que establecer la carga

laboral del psicólogo con un promedio de 200 personas, es decir, por cada 200 personas se debería contar con un psicólogo o psicóloga. Entonces, en el caso nuestro estaríamos hablando de contar con tres psicólogos, mínimamente, porque los problemas son muchos en los chicos, porque ellos proceden de familias de diferentes características y como tal te traen un mundo de oportunidades, lo decimos nosotros así, para poder interactuar con él y poder resolver sus situaciones o dudas o sus inquietudes que tienen, incluso el trabajo que se hace con la familia; y con una sola psicóloga no se abastecen, en algún momento tiene que realizar algunas visitas a domicilio y cuando no se cuenta con más profesionales es complicado el tema. Entonces, no se abastece y su intervención es mínima, de modo que eso afecta, incluso al mismo profesional, porque que él se ve y se da cuenta que no está teniendo el ajuste necesario para generar las condiciones para que principalmente los estudiantes estén participando normalmente en las actividades educativas, eso con respecto al tema de la atención a la dimensión humana. Por otra parte, consideramos que el número de estudiantes que tenemos en las secciones es mucho. Yo tuve la oportunidad de visitar Colombia, hice una pasantía ahí en Bogotá y visitado San Cristóbal, Boyacá, he ido algunos sectores a visitar instituciones educativas, y ahí pude observar que el número de estudiantes por cada sección era de 20 y el trabajo que desarrollan los docentes es un trabajo más efectivo, casi con una atención particularizada que nos pide la Jornada Escolar Completa, porque dentro este componente pedagógico el estudiante tiene una atención tutorial integral y también tiene reforzamiento pedagógico, entonces, eso no lo vas a poder hacer con 30 estudiantes, un solo profesor, en una determinada área curricular. Entonces, nosotros siempre hemos estado hablando de esto, de que se tendría que establecer una meta de atención por sección y decir mínimamente educación para que esa meta esté establecida en base a 20 o 25 estudiantes, entonces, para que ellos también puedan interactuar mejor y tener un suficiente espacio en el aula, para poder desenvolverse mejor, porque estar casi confinados, un poco que genera muchas situaciones adversas, de modo que mayormente hay mucha intranquilidad, pérdida de la concentración, se aburren rápido, tienen sueño, etc. Son situaciones que se pueden mejorar, entonces, por ahí también consideramos que el Ministerio de Educación, a través de la respectiva dirección, en este caso la DIFODS, se pueda generar una mejor orientación técnica para que nuestras instituciones educativas con Jornada

Escolar Completa puedan mejorar principalmente el trabajo dedicado a nuestros estudiantes.

Entrevistadora: Ustedes como equipo directivo, ¿cómo vienen realizando el acompañamiento a los docentes?, ¿qué estrategias utilizan?

Entrevistado docente Sócrates Vela: Lo que hacemos en estos momentos, dada la situación complicada que estamos viviendo con el tema de la salud, nosotros estamos desarrollando el trabajo remoto y como parte de la gestión institucional hemos contratado el servicio de una plataforma Zoom. Nosotros tenemos este servicio Zoom que lo dedicamos a la gestión, entonces, a través de este medio y también de la comunicación telefónica o a través del WhatsApp, tratamos de comunicarnos con los docentes, pero para ello, como estrategia, utilizamos las reuniones de trabajo colegiado. Cada fin de semana nos reunimos, por ejemplo, el equipo directivo, quienes lo conforman el director, subdirector, los coordinadores pedagógicos, los coordinadores de innovación y soporte tecnológico, la psicóloga; entonces todo este equipo nos reunimos y evaluamos el trabajo de la semana y durante todos los días. Quienes desarrollan la labor más cercana a través de estos medios son los coordinadores pedagógicos y de tutoría, ellos por ejemplo desarrollan también sus reuniones colegiadas virtuales y es así como nosotros vamos haciendo el seguimiento y en algún momento tenemos que comunicarnos para conocer cómo el docente o la docente, el auxiliar de educación, el apoyo educativo, la familia, los estudiantes, etc., están teniendo, están desarrollando sus partes y pasión en las actividades de aprendizaje, hoy en día, a través de la estrategia Aprende en Casa. Nosotros contamos, pues, con algunas herramientas administrativas, tenemos nuestro plan de trabajo remoto, tenemos nuestro plan de monitoreo y en base a ello hacemos el seguimiento.

Entrevistado docente Hugo Farfán: Claro, acerca del acompañamiento, ya lo dijo el director, todos los viernes tenemos una reunión de equipo directivo y allí cada coordinador pedagógico, que son cuatro, y la coordinadora de tutoría, con ella sumamos cinco, manifiestan qué logros han desarrollado durante la semana, pero también aparte de los logros, algunas dificultades, y a razón de esas dificultades consideramos estrategias a implementar y hacemos el acompañamiento a esos

docentes que de repente tienen ciertas limitaciones, ciertas dificultades o algo de su estrategia no está conforme a lo que quiere lograr; entonces, trabajamos con ellos, bien, a manera grupal utilizando el Zoom u otros espacios de teleconferencia y también llamadas telefónicas personales a los docentes para brindarle, mediante un diálogo reflexivo, llegar o conllevar a él, que se dé cuenta de qué es lo que está faltando para poder mejorar y reforzar lo bueno que está haciendo.

Entrevistadora: Esto lo están haciendo en este tema de pandemia y cuando lo hacían de manera presencial, ¿hacían lo mismo?

Entrevistado: Bueno, en sistema presencial, ya pues, ya no era por teléfono, ya no era por Zoom generalmente; sino, ya era en directo, se hacía, bueno, previo al hacer el monitoreo, se hacía el acompañamiento, se les brindaba las herramientas, se les informaba que es lo que tienen que desarrollar de acuerdo a nuestro plan, a nuestra planificación y también a las normativas vigentes.

Entrevistadora: Eso es con respecto al trabajo colegiado con los docentes, ¿nos podría comentar qué estrategias ustedes utilizan o trabajan con los estudiantes en mejorar sus logros de aprendizaje?

Entrevistado: Ahorita estamos trabajando nosotros una pauta de trabajo en común, la cual está enfocada en lo que es la retroalimentación. La retroalimentación es el corazón de la evaluación formativa, aunque no lo es todo, entonces, ya hemos compartido con cada uno de los docentes de qué trata esta parte del trabajo en común, de qué manera podemos dirigirnos a los estudiantes, una vez que tengamos las evidencias de trabajo que envían ellos y luego de ello hacer o desarrollar la retroalimentación, mediante preguntas socráticas, mediante valoración de sus productos, identificando los logros que han tenido y tratando de hacer realizar un diálogo reflexivo con el estudiante para que ellos mismos encuentren que les está faltando a su trabajo y a razón de generar autonomía en ellos, para que puedan complementar el trabajo correspondiente, de acuerdo a las metas, de acuerdo a los retos y de acuerdo a los criterios de evaluación.

Entrevistadora: Una consulta, ¿ustedes realizan otras estrategias a parte de los que ya están relacionadas a las JEC, otros tipos de estrategias para con sus estudiantes?

Entrevistado: Últimamente como en todo el plantel, nuestros estudiantes, por distintos factores, están de repente desinteresándose un poco en la estrategia planificada. No lo digo solo por nuestro plantel, por los planteles a nivel nacional, ya las autoridades educativas han mostrado preocupación por ello. Entonces, ¿qué estamos haciendo en ese sentido?, mira nosotros tenemos espacios en los cuales están viniendo o están acercándose a nosotros las familias. Hemos tenido ya cuatro jornadas en las cuales las familias han llegado al plantel a razón de que teníamos que distribuir los alimentos del programa nacional de alimentación escolar Qali Warma, entonces, al tener la presencia mayoritaria de las familias, que también son un soporte ahí en casa para la estrategia Aprende en Casa, hemos dialogado con ellos. Previo a ello hemos identificado qué estudiantes de repente no están participando, qué estudiantes no están enviando sus tareas o trabajos, sus evidencias. Una vez identificado ello, hemos contactado primero a nivel general con las familias y luego ya de manera personal con cada uno de ellos, para eso hemos tenido el soporte del personal de apoyo educativo, de los auxiliares de educación, de los tutores y de los docentes que también han asistido a esas jornadas, de manera tal, que ello ha hecho de que de alguna manera los estudiantes que de repente, entre comillas, habían desertado, se hayan reinsertado.

Entrevistadora: ¿Ustedes como autoridades de la institución educativa nos podrían comentar si las TIC les ha favorecido en el aprendizaje de los estudiantes, en el crecimiento de sus logros?

Entrevistado: Por supuesto, en la etapa presencial hemos desarrollado varias actividades estratégicas y una de ellas es la de alfabetización digital de nuestros estudiantes, desde, y poniendo mayor énfasis, el primer grado, porque los que estaban en el segundo, tercero, cuarto y quinto ya conocían el uso de estas tecnologías. Al cambiar la historia, fruto de esta pandemia mundial y como tal la actividad cotidiana, los chicos ya estaban preparados. Han podido afrontar este reto con mayor facilidad, es decir, han estado con la suficiente información para manejar

programas y poder rápidamente hacer las devoluciones como respuesta de lo que el docente le planteaba. Le puedo decir que el uso de las TIC como parte los aprendizajes de los estudiantes, efectivamente, ha tenido una importante incidencia hoy en día en los aprendizajes de nuestros estudiantes, o sea, les ha permitido tener facilidad, para poder manejar los recursos, particularmente los celulares, las PC, para poder cumplir con las diferentes actividades que desarrollan los docentes en el marco de la implementación de la estrategia Aprendo en Casa.

Según los estudios que hemos realizado nosotros también, aplicando varios instrumentos de recojo de información, hemos podido detectar que en realidad la mayoría cuenta con un celular básico, celular simple, no tienen un iPhone, entonces eso limita poder cumplir como quisiera su tarea o sus compromisos como parte de las estrategias en el día a día, porque el docente hace seguimiento, aparte de ello hace reforzamiento y también hace retroalimentación. Ya lo ha indicado el subdirector, nosotros tenemos una PTC, una “Pauta de Trabajo Común”, que justamente ha nacido fruto del soporte que nos brinda el Ministerio de Educación, en el marco del ciclo de formación interna. Nosotros hemos estudiado, hemos visto cuál sería una de las actividades estratégicas que tendríamos que asumir para mejorar el desempeño docente. Recayó en el tema de la retroalimentación casi coincidentemente y lo dirías casi como un anticipo a lo que podría venir en el futuro en este caso; fruto de la pandemia mundial Covid-19 es altamente positivo la incidencia que tiene el uso de las TIC en los aprendizajes de los estudiantes.

Entrevistadora: Ustedes estuvieron comentando sobre el trabajo que realiza la psicóloga en la institución educativa. Muchas veces, bueno, el estudiante tiene sus problemas en sus casas, en el entorno. Nos podrían comentar más o menos el trabajo en específico que hace la psicóloga en estos casos, ¿cómo lo manejan?, ¿qué estrategias tiene la psicóloga para apoyar a sus estudiantes?

Entrevistado: Esta profesional tiene un plan de trabajo, también remoto, desarrolla diferentes tipos de actividades, como, por ejemplo, la atención individualizada o particulariza, esa es una. Ella desarrolla entrevistas, pero a partir de que se origina todo esto, nace justamente del trabajo que desarrolla todos los docentes y los tutores, ellos identifican una situación que se presenta con un estudiante, este caso lo derivan

a la psicología, entonces la profesional lo que hace es implementar un conjunto de protocolos, a fin de poder atender la situación planteada. Ella desarrolla sus acciones profesionales en un afán de que pueda devolverle la tranquilidad a ese estudiante o esa estudiante y luego esto culmina con un informe que lo dirige hacia la dirección que a su vez también lo comparte con la coordinación pedagógica de tutoría. En estos tiempos de pandemia también lo que se ha hecho es trabajar Webinar, es decir, seminarios o talleres, también workshop, que le ha permitido brindar información sobre cómo, por ejemplo, se puede actuar frente a situaciones que se presenta fruto de las consecuencias que tiene esta pandemia mundial, cómo atender el tema emocional, cómo actuar, etc., o sea, prepararnos. Esa labor también lo viene desarrollando la psicóloga, porque se hacen varios Webinars y también workshops dedicado a los docentes, los trabajadores, los estudiantes y esto también a la familia. Les voy a indicar que los eventos con las familias no del todo han funcionado como se ha querido; de 600 y tantos padres de familia, solamente a veces se integraban 6 o 12, no más familias, por el tema de la conectividad y por el asunto de que se están dedicando a otras actividades. Hemos tenido dificultad de poder hacer un mayor trabajo con la familia, pero esto sigue latente, y como ya lo decía el subdirector, hemos aprovechado la entrega de los alimentos del programa nacional de alimentación Qali Warma. Ahí se han presentado casi todas las familias y era el momento para aprovechar brindarles las informaciones que consideramos pertinentes a fin de que las familias también se conviertan en elementos de apoyo a la educación de sus hijos.

Entrevistadora: Profesor, usted cómo ve, con lo que me está comentando, la percepción del estudiante y del padre de familia frente a la institución educativa que tengan el modelo Jornada Escolar Completa, ¿lo ve positivo, negativo?, ¿cómo ve usted? Su opinión de ello.

Entrevistado: Altamente positivo. Cuando iniciamos la etapa de la difusión o la etapa de inserción hemos tenido una participación extraordinaria de la familia y ellos se han sentido entusiasmados porque nos considerábamos, aquel momento, como una institución privilegiada a nivel de la región San Martín. Se nos venía por delante toda una situación de implementación o de capacitación y de tener un conjunto de herramientas para que los estudiantes puedan aprender mejor, más y mejor, tener más horas de trabajo, entonces, hay una buena respuesta de parte de las familias.

Esto se expresa en que la deserción es mínima y no es porque el estudiante sale del sistema educativo, sino porque, ya lo decía su director, cambian de domicilio, o en todo caso, por diferentes otros temas, pues tienen que irse a otras regiones. Siempre cada año hemos experimentado el incremento del número de estudiantes, antes de que seamos JEC teníamos 21 secciones, hoy tenemos 25 y ya no podemos ampliar más, porque en realidad hemos llegado al límite del número de secciones. Aparte de ello, algo que motivó a todas las familias es que en el colegio el chico no está sentado en una sola aula todo el día, sino que son aulas funcionales, o sea, nosotros tenemos sectores, por ejemplo, para CT, para Ciencia y Tecnología, tenemos un sector para Matemática, varias aulas tenemos para Comunicación, tenemos para todas las áreas de Ciencias Sociales; entonces los chicos cada dos horas cambian de espacio, suena la campana, la alarma y con las mismas están saliendo y el profesor los está esperando. Los chicos no están estáticos, no se mantienen raizados en el asiento, sino que se levantan, mueven el cuerpo y eso les ayuda más, casi como un modelo del trabajo que desarrollan las universidades. La Jornada Escolar Completa busca sincronizar con la educación superior y eso es importante, todo está generado motivaciones a las familias, a tal punto de que ellos plantean mayores exigencias en función de los resultados y otras cosas más, por la situación que nos encontramos, por tener un mejor escenario para desarrollar la actividad educativa.

Entrevistadora: Bajo la mirada de ustedes, ¿cómo considera al personal CAS que labora en su institución educativa?, ¿creen que está bien capacitado para desarrollar el modelo JEC?, o en su opinión de ustedes, ¿qué les faltaría fortalecer?

Entrevistado: En realidad, el personaje CAS es un gran aporte al tema de la educación nacional, por la razón de que se ha constituido en oportunidad de contar con otros profesionales, hacer un trabajo ya no solamente a nivel de profesionales de educación, sino que un trabajo mayor no interdisciplinar, extra disciplinarnos, entrar a tallar, obtener el compromiso de otros profesionales con la educación, es decir, hoy hemos desarrollado un nuevo concepto de lo que es la educación. No solamente es la tarea del docente, sino que también la educación es tarea de todos y particularmente de los profesionales, como el caso nuestro tenemos administrador, psicóloga, tenemos ingenieros de sistemas y tenemos apoyos educativos. Ellos están

que complementan la tarea educativa. Tenemos el soporte el soporte técnico para el manejo de las de las tecnologías de la información y comunicación.

Hoy tenemos a un profesional que está gestionando los recursos, no solamente económicos, sino también disponibles para las actividades de aprendizaje. Tenemos también otros profesionales que están interactuando en la atención permanente integral a los estudiantes como la psicóloga, los apoyos educativos y también tenemos personal de vigilancia que, durante todo el día, por horarios, están cumpliendo con esta importante función de garantizar la seguridad de los bienes que tenemos en el colegio y también de la integridad de todos quienes interactuamos en a día a día. El aporte de estos profesionales es de gran importancia en la tarea educativa, quizás lo que podría cambiar un poco es la modalidad como para contar con estos profesionales. Les decía que nos faltan dos psicólogos más para tener tres, pero para contratarlos a ellos hay mucha demora. Lo que nosotros quisiéramos es que esas competencias o esas facultades que el Ministerio de Educación a delegado a las UGEL se lo den a las instituciones educativas para que seamos quienes aceleremos el contrato de personal, o en todo caso, lo podamos renovar, porque hay profesionales que si tienen trabajo, pero por ese asunto de las evaluaciones y de orden de mérito, ya no podemos contar con él porque se va a otro sitio o de repente ya no alcanzó el mismo mérito que ha tenido el año anterior y no tiene la oportunidad de regresar a la institución. Este detalle tiene que mejorar, es decir, tiene que generarse más autonomía administrativa, pedagógica e institucional a las instituciones que hoy tenemos Jornada Escolar Completa. Por ejemplo, en el proceso un profesional CAS por algún otro motivo puede renunciar y para contar con otro profesional realmente es muy tedioso, o sea, es muy complicado, pero si esta facultad, esta competencia, estaría delegada a la institución educativa, la cosa sería más rápido. No se estaría afectando a la gestión y al servicio educativo, todo lo contrario, estaríamos dándole continuidad en el tiempo más breve posible.

Entrevistado: Con relación al régimen laboral que tenemos actualmente siete profesionales y personal, me parece que no es tan atractiva que digamos para ellos. De repente no cuentan con los beneficios que sí tenemos los docentes nombrados y contratados, será ese el motivo quizás, será esa la razón por la cual de repente, cuando se hace las convocatorias para contratarlos no se presentan más

profesionales y a veces no hay presencia, no hay participación, entonces las convocatorias quedan desiertas. Bueno, hay que convocar de acá a 15 días, entonces van transcurriendo los días, los meses, mientras tanto nuestras sedes no cuentan con ese personal. Es necesario que el Ministerio considere una capacitación como es debida para cada uno de ellos y, llegado al plantel, no tengan de repente los inconvenientes, a pesar de que nosotros como directivos hacemos los esfuerzos de indicarles en qué consiste su función, en qué consiste su rol, pero sí hace necesario esa capacitación también por parte del Ministerio.

Entrevistadora: Ustedes estuvieron comentando también sobre el programa Qali Warma, el programa alimentario. Nos podrían decir ¿cómo es que se organizan en el tema del desayuno, el almuerzo?, ¿y cómo es los padres de familia o cómo se hace que en el tema de la presencialidad esté el tema de lo que es la alimentación, podría comentar?

Entrevistado: Primero partamos de la organización. En la institución educativa tenemos un comité de alimentación escolar y lo preside el director. Está constituido por tres familias, un docente y representante de los docentes, y yo, representante de los administrativos.

Ese comité elabora su plan de trabajo e implementa un conjunto de acciones que le permite preparar las condiciones para que el programa pueda cumplir con su objetivo, que el alimento o los alimentos preparados lleguen a los estudiantes. Para ello lo que hacemos es promover, junto al consejo directivo de la APAFA, reuniones de trabajo con la familia, a fin de que se puedan tomar acuerdos para mejorar la atención, porque si bien es cierto el programa nacional te da productos en seco: arroz, azúcar, frejoles, menestras, bueno te da una variedad.

Pero no te da sal, no te da condimentos, no te da quién va a preparar la comida, etc. Entonces, nuestra institución educativa llama a asamblea general a todas las familias y le plantea un aporte a favor del programa. Siempre se ha estado aportando 10 soles y con eso lo que hacíamos era contratar a madres, dos o tres madres expertas en el preparado de comida. Con la otra parte de los recursos se compra los insumos complementarios para el preparado de las comidas diarias y otros utensilios que son de necesidades básicas para mejorar el servicio de alimentación diaria.

Eso es lo que se hace, se trata de que la familia colabore o participe de esa manera directamente con la gestión del programa y mensualmente el comité hace sus informes económicos. A cada comité de aula se les hace llegar su uniforme, un balance de las economías mensuales, cuánto se está invirtiendo, en que se está gastando el dinero que el papá o la mamá aporta a favor del programa Qali Warma. Todo eso se detallan minuciosamente y es conocido por las familias. Consideramos que eso es una estrategia importante porque uno, ayuda al tema de la vigilancia que hay que desarrollar en el uso de los recursos, dos, transparencia, tener claridad en el uso de estos recursos, y tres, motiva a la familia para que en confianza puedan seguir colaborando a favor de este programa que beneficia directamente a su hijo. Es así como nosotros gestionamos este programa y cuando el comité hace la recepción de los alimentos, según el cronograma de entrega y recepción, son los miembros del comité los que están vigilando que el servicio se desarrolle normalmente, o sea, dentro las orientaciones respectivas. P También se capacita a las señoras, con el aporte de salud y de Qali Warma, en el preparado de comidas para que puedan contar y cumplir con todo el protocolo establecido para hacer una de las responsables del preparado de la comida, o sea, enseñarles todos los procesos a fin de que el estudiante no tenga alguna desconfianza para poder consumir sus alimentos.

Entrevistadora: ¿En qué horario se da la alimentación?

Entrevistado: Se da en dos horarios, uno es antes de inicio de las clases, o sea, la señora tiene que preparar antes de las 6:00 am, tiene que preparar el desayuno, que consiste en leche con arroz. Se sirve su desayuno de 6:30 hasta las 7:10, porque a las 7:15 inicia las clases.

Luego tienen su almuerzo de 12:30 a 1:00 pm o puede ser de 12:15 a 1:00, 45 minutos dedicados al almuerzo, es decir, les brindamos alimentación. Les damos desayuno y también almuerzo en dos horarios. Es un arduo trabajo que tiene la señora y el comité para que este servicio de alimentación cumpla con su objetivo.

Entrevistadora: Para finalizar la entrevista quisiéramos saber por parte de ustedes y bajo su experiencia, ¿cómo ven al modelo?, ¿está bien estructurado?,

**¿debería tener alguna modificación o ustedes incluirían algún nuevo aspecto?,
¿nos pueden comentar cada uno su opinión?**

Entrevistado: Bueno, en el 2015 yo empecé como director designado previo concurso. Tengo otro plantel que también tenía la modalidad, iniciamos. Entonces, cuando tuvimos la presencia de los coordinadores regionales, el profesor Natividad, el profesor César Campos, todo lo que escuchamos, todo lo que hemos leído en torno al modelo, eran fascinantes, eran interesantes y realmente era una muy buena oportunidad, muy buena oportunidad para los estudiantes, para las familias, para todos los que conforman la familia educativa. Se hablaba de los softwares que se van a iniciar y que se inició con inglés, y que, paulatinamente con el tiempo, se iba a implementar en las distintas áreas de Comunicación, Matemática y las demás áreas. Era un lindo proyecto, un buen proyecto, pero al parecer se quedó en *stand by* y solamente se implementó el área de inglés, un programa interesante, un software interesante, el cual involucraba bastante trabajo de parte de los docentes de inglés y lógicamente del trabajo correspondiente de los estudiantes. Cada mes se reportaba las evidencias de los trabajos y había que hacer la retroalimentación o la mejora de su trabajo, habría trabajo sistematizado, un trabajo de seguimiento, y pensábamos que eso iba a hacer también con las demás áreas. Estamos esperando eso, que más, bueno, tenemos la estructura de la Jornada Escolar Completa, también es muy interesante y muy importante, porque ya no solo recae de repente la toma de decisiones en una sola persona, sino ya recae en el pleno del equipo directivo; pero valgan verdades solamente los directivos y algún otro miembro jerárquico tenemos 40 horas de trabajo, mientras que muchos de ellos no tienen esa cantidad de horas, algunos tienen 30 o 32, y no se abastecen de repente en el plan que ellos, cada uno de ellos, tienen a partir del plan general. Ahí también otra situación que de repente se pone bueno, hemos tenido reuniones constantes con el coordinador César, se le ha transmitido no solamente un director sino otros colegas que estuvieron presentes en reuniones anteriores, la presencia de nuestros amigos de diferentes profesiones y se involucran en este ámbito educativo. También para ellos me parece, me parecería que es necesario que se modifiquen el régimen laboral de CAS para que de repente tengamos más eco, sean soportes verdaderos en el trabajo.

Entrevistado: Efectivamente lo que considero, que la JEC tiene que mejorar o, en todo caso, considerar para que las instituciones educativas JEC tengan mejores resultados en materia de logros de aprendizaje, porque ese es el objetivo, la escuela tiene que dedicarse a formar personas, pero preparado para que tengan éxito en la vida y en lo que podría significar también la continuidad de estudios en la educación superior. En ese contexto, considero que una institución que tiene que contar con mayor autonomía en lo pedagógico, o sea, en el componente pedagógico, mayores autonomías, no solamente supeditarse a lo que el Ministerio puede decir, sino que nosotros también tenemos que responder de manera convergente a la necesidad de desarrollo de nuestra región y particularmente nuestra localidad. Esa autonomía pedagógica nos generaría generar una mejor visión prospectiva de lo que puede ser en adelante el desarrollo científico de cada realidad. En lo administrativo también, porque imagínate cuánto le cuesta al erario nacional o, en todo caso, al Estado el contrato de docentes y sus capacitaciones. Imagínese, nosotros hoy en día tenemos un promedio de, creo que, si no me equivoco, 30 docentes contratados. Ellos son los que capacitan, o sea, el Estado invierte en él, pero por la situación de las evaluaciones permanentes de cada año, cada dos años, es que ese profesor prácticamente se pierde en ese universo de posibilidades de poder alcanzar un puesto meritario y llegar nuevamente a una determinada institución educativa y cuando en el año a ese profesor o esa profesora se le ha capacitado en base a los objetivos y las metas de la institución educativa, ya no contamos con él para el siguiente año. Ese profesor va otro sitio y no tenemos la posibilidad de poderlo rescatar o darle continuidad en la institución educativa, por eso es que yo digo debe darse a las instituciones educativas mayores autonomías para poder contratar al docente, no nos vamos a salir de la Ley de la Reforma Magisterial, lo único que vamos a hacer es cumplir con todo el proceso y, de ser posible, dar continuidad a aquellos profesionales que han sido capacitados, porque qué va a ocurrir o qué ocurre siempre, se capacita a esos docentes y luego vienen nuevos docentes que desconocen cómo es el trabajo en la modalidad, entonces de nuevo tenemos que capacitar, hacer un esfuerzo mayor, porque muchas veces la mayoría vienen de jornadas educativas regulares, donde no se implementa la modalidad y el trabajo es diferente, las exigencias son menores. De modo que el profesor que ha sido preparado en ese año debe continuar en la institución, debe tener continuidad por un tiempo determinado. Ahí considero que se debe generar autonomía en el aspecto administrativo y en lo institucional también, porque es

importante que nosotros como institución JEC, así, como de repente lo tiene los COAR, los colegios de alto rendimiento, podemos generar convenios, por decir con universidades, así en forma directa establecer acciones que puedan contribuir a una mejor formación de nuestros estudios, incluso a levantar las competencias profesionales del capital humano que se desenvuelve en la institución educativa. Imagínese qué cosa no se podría hacer teniendo autonomía en el campo institucional, porque hay ciertas limitantes que te dice la UGEL, hemos firmado un convenio marco con tal, hay que brindar facilidades, pero no es así, cada institución debe tener esa autonomía para poder de manera convergente establecer las estrategias o los vínculos necesarios que permitan crecer como institución a partir de aportes externo. Nosotros, por ejemplo, saliéndonos un tanto de estas de cierta autonomía que tenemos como institución educativa, hemos tenido en algún momento convenios internacionales, realizado intercambios educativos con estudiantes de los Estados Unidos, mira un promedio de 2 años en desarrollo de intercambios han venido estudiantes de secundarias de Estados Unidos a mi colegio, como 20 estudiantes, a estar ahí un tiempo con los chicos, a estudiar en el colegio. Lo que no hemos logrado es que nosotros vayamos a Estados Unidos, porque eso desconoce el Estado peruano, eso solamente lo puede decidir las cancillerías siguiendo todos los procesos, de modo que esas autonomías no tenemos, lo que tienen de repente las universidades, las universidades sí lo tienen, eso se podría tener, sería interesante. Nosotros hemos tenido intercambios culturales educativos, han venido profesores de los Estados Unidos, hemos hecho intercambio con ellos, interesante, pero no más, porque no hay más posibilidades en ese aspecto, pero sin embargo ha servido para que chicos de aquel momento aprovechen al máximo este encuentro que se ha desarrollado en dos oportunidades. Por eso considero que la autonomía de las escuelas JEC tiene que ser mayor, o sea, para contratar personal, por ejemplo. Nosotros el problema que tenemos ahorita es que los coordinadores pedagógicos solo tienen una jornada laboral de 32 horas, pero sin embargo, trabajan más de 40 horas, entonces aquí a preguntar, por ejemplo, de que los coordinadores pedagógicos deben tener 40 horas pedagógicas, claro, sin descuidar, ellos tienen 12 horas dedicada a la labor de aprendizaje, o sea labores pedagógicas y la otra parte dedicada al tema de gestión y liderazgo pedagógico, pero deberían de tener 28 horas dedicadas a esto, pero solamente tienen 20 horas, porque solamente les pagan por 32 horas, entonces un poco que ahí también tiene que mejorar, eso tiene que mejorar la Jornada

Escolar Completa. Los coordinadores pedagógicos tienen que contar con 40 horas pedagógicas de jornada laboral, es un detalle interesante, porque generó motivaciones también en los profesionales para poder competir en un espacio que requiere de liderazgo y también de competencias que ayuden a cumplir con los objetivos y las metas que nos planteamos cada año en nuestra institución educativa. Nosotros tenemos un proyecto educativo institucional de mediano plazo de cinco años y cada año tiene que irse evaluado. Entonces ese equipo directivo debe tener una confluencia de profesionales con las competencias requeridas para poder garantizar que ese proyecto educativo institucional se cumpla en ese plazo y cada año se vaya logrando en función a sus objetivos y metas establecidos, pero entonces se requiere que se genere esas motivaciones y que haya oportunidad para los demás profesionales de las JEC, o sea también yo lo pienso no, como parte del soporte y eso nos generaría la autonomía institucional de generar convenios, por ejemplo, con universidades para el desarrollo de estudios de posgrado para todos los profesionales del colegio, para que ellos mejoren su condición profesional y su labor sea de más calidad. Solo vamos a poder lograr esta medida si el Gobierno nacional o, en todo caso el Estado, apueste por la gestión, por ejemplo, para generar capacitaciones a docentes, administrativos, auxiliares de educación, a los estudiantes, incluso a las familias. Se requiere contar de un presupuesto, yo siempre les he dicho a los señores de la Jornada Escolar Completa del Ministerio; así como el Ministerio cree en los directores cuando nos depositan un presupuesto para el mantenimiento del local escolar, ¿por qué no nos plantean tener nuestra propuesta de fortalecimiento de competencias de los trabajadores?, y sobre esa base nos generen un presupuesto para irlo ejecutando, ¿no es cierto?, por supuesto con el trabajo total del equipo directivo. Eso sería mejor que estar de repente invirtiendo en otros profesionales que su actuación es casi fugaz, no es permanente, entonces, lo que se requiere es que en ese aspecto también se mejore con la Jornada Escolar Completa, es decir, que se apueste por la gestión, por ejemplo, que al Martín de la Riva le digan “señor, tiene 50,000 soles de presupuesto para capacitar a todo su personal, prioriza según tus necesidades”; muy bien, entonces lo que vamos a hacer nosotros es preparar un plan de capacitación, eso lo vamos a presentar al Ministerio, y el Ministerio hace el seguimiento a través de las UGEL, de las DRE, como estamos ejecutando ese compromiso que asumimos con el Ministerio de Educación. Yo pienso que serían factores importantes que ayudarían para que mejoren esta propuesta que es muy

buena, es interesante, porque en gran medida nos parece que la han pensado en la forma de que poco a poco el sistema educativo nacional finalmente debe ser todo un ciclo o en todo caso, si deseamos desde la inicial llegar a la secundaria y luego a la sociedad, sea todo un ciclo vital que permita interactuar y crecer en base a esa proyección que tiene el sistema educativo nacional, porque ahora todavía hay muchas brechas, hay muchas brechas entre la educación secundaria y la educación superior. Cada una universidad basada en su autonomía hasta se lo considera más conveniente, se establecen sus filtros y lo aplican en sus exámenes de admisión general. Ellos dirán queremos a lo mejor la UNI, por ejemplo, dirá nosotros queremos a los mejores para que sean ingenieros; la San Marcos en la Facultad de Medicina, queremos a los mejores que vengan acá, etcétera, etcétera. Entonces esos detalles, pues tiene que mejorar y parece que la Jornada Escolar Completa más o menos tiene esa tendencia de ir generando el cierre de esas brechas, pero se va a lograr en la medida que se vayan generando mayores autonomías en estas escuelas que hoy desarrollamos esta modalidad, Jornada Escolar Completa.

Entrevistadora: Dentro de los tres componentes, en el componente pedagógico hay un arduo trabajo ya explicado en una pregunta anterior sobre los psicólogos, una pregunta puntual con ese tema nada más, porque está bien, es parte de la materia de estudio, hay tipos de violencia en situaciones educativas, llámese violencia psicológica, física, sexual. Una consulta, ¿el psicólogo ha tenido estos casos de violencia entre estudiantes, estudiantes y docentes, o han traído algún tipo de eventos psicológicos de casa y han sido tratados? Solo por un tema de saber si estos tipos de violencia han sido detectados en institución educativa.

Entrevistado: Bien, sobre el tema puntual, hay situaciones que enmarcan los tipos de violencia, a razón de los protocolos de situaciones que ya escapa de repente a la psicóloga, solo queda hacer la derivación de los casos, ya sea al centro de salud o también a la fiscalía, también el Ministerio ya hace algunos años ha implementado un sistema en el cual se reportan casos directamente a una plataforma virtual y se hace la derivación del caso de acuerdo al tipo de violencia.

Entrevistadora: Entonces eso quiere decir que sí hay atención de estos casos por el parte de la psicóloga internamente en la institución educativa, ¿cómo manejan estos temas de tipo de violencia?, ¿hay algún mecanismo de actuación en este en este aspecto si se presentara? ¿o de repente no se presenta y estamos viviendo en buen camino en ese tema?

Entrevistado: Siendo un poco más específico, lo que comúnmente ocurre en la etapa presencial son algunas peleas que puede haber entre los chicos o algunos disgustos, esos son atendidos directamente. Aquí un procedimiento, si lo identifica la auxiliar de educación lo que hace es una derivación al departamento de psicología.

Si lo identifica el profesor en el aula lo deriva también a psicología; entonces lo que hace psicología es implementar todo un protocolo de tratamiento del caso identificado. Lo primero que hace es conversar con los chicos para investigar sobre las posibles causas del incidente que ha ocurrido y esto se registra en un cuaderno de incidencias diaria. Hay un registro y posteriormente se registra, lo que le decía el profesor Hugo, en el sistema y, según la complejidad del caso, se lo deriva al estamento. Lo que hace la psicóloga es realizar la entrevista y, si el caso amerita, llamadas también los padres. El papá es citado; al día siguiente viene el papá y desarrolla una entrevista con una psicóloga y sigue todo el proceso; finalmente, se cumple con todos los protocolos. Esto implica incluso un acompañamiento final al chico, o sea culmina con un acompañamiento y para resarcir la situación psicológica, con tratamiento. Luego se informa a la dirección, pero ya cumpliendo con todos los procesos que establece las orientaciones para el tratamiento de un determinado tipo de incidente o distinta situación de conflicto que se presenta en la institución educativa. También en algún caso medio raro se ha tenido un caso, por ejemplo, de violación sexual, pero que ha ocurrido no el colegio, si no fuera del colegio, con algún estudiante; entonces lo que se ha hecho es el seguimiento, porque la familia también directamente puede subir el caso al sistema SISEVE y el sistema te notifica. A mí siempre me llegó un mensaje a mi correo o a mi WhatsApp y me dice “señor director, se ha registrado un caso de violencia tal, con estudiantes de su institución educativa, en tal sentido debe hacerse inmediatamente cargo”, entonces me pongo en contacto con la psicóloga, con la coordinación de tutorías, para ver cuál es el protocolo que vamos a implementar para hacer este seguimiento y brindar todo el apoyo a la familia y proteger particularmente a la menor. Lo que queremos es protegerla, entonces eso hacemos y hacemos todo

el proceso que nos indica, según el tipo de violencia que se presenta. Eso es lo que desarrollamos en nuestra institución educativa, y que cómo les digo, nunca deja de haber algún incidente, menor que eso sí ocurre. También me acuerdo que ocurrió un caso con un personal que llegó un día, yo conversé con ella, le hablé de muchas cosas y al mediodía yo tuve una reunión en el centro de la ciudad, bajé y retorné, y me encuentro que estaban denunciando ese personal por acoso sexual. Él estaba asumiendo la función de apoyo educativo y yo, pues, le pedí que vigile el uso de los baños, que estén más chicos o que no estén mezclados con los varones. Una de las chicas le denunció como acoso sexual y se generó todo un proceso. No se tuvo que implementar todo un protocolo, ese personal nunca trabajó en el colegio, tuvo que ser derivado a la UGEL y se siguieron con el conjunto de procedimientos a fin de poner en buen recaudo, en seguridad, a la chica. Según tenemos entendido término en nada, porque parece que fue una situación medio rara que aquel momento se presentó y que fue confusa, pero fue atendida según los protocolos. Se hicieron los procesos médicos, todo con la intervención del fiscal. El caso terminó en el archivo, porque imagínese, yo estoy conversando con el personal a las 10 de la mañana, 10:30 le doy posesión de cargo, tengo una reunión en el centro de la ciudad de todo, más tarde me encuentro con que lo están denunciando, increíble pasó ese caso; o sea, es una institución educativa, la cosa es muy delicada y cuando ella es pequeña casi todos nos conocemos y conocemos saber de nuestros actos y pensamos que lo mismo podemos hacer en una institución determinada, entonces sus casos; pero solamente por lo que veo no hay cosas mayores, no pasó a más.

Entrevistador: Sí veo que aparte también se tienen ya los protocolos como bien lo ha detallado, bien claro, para tomar acción de inmediato, que es lo que también pasó en ese caso que nos acaba de comentar. Solo era esa pregunta, por mi parte es todo. Las respuestas y todas las preguntas han sido bien claras, más bien, muchas gracias por el tiempo, a nombre de Susana, a nombre mío le agradezco un montón por el tiempo y la dedicación que le han dado en poder desarrollar estas preguntas a detalle.