



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PERU | SUMA



Balace de la Descentralización de la Educación 2009-2012

*Mayen Ugarte
Cinthya Arguedas
Nerina Ángeles*

Serie Insumos para el Diálogo

La serie *Insumos para el Diálogo* tiene el propósito de inspirar nuevas ideas y prácticas para fortalecer la gestión descentralizada y participativa de la educación en el Perú y mejorar la calidad de la enseñanza, especialmente de las poblaciones menos favorecidas. Pone a disposición de sus lectores estudios de casos sobre experiencias emprendidas en otros países y en el Perú con evidencias de buenos resultados, así como análisis de las políticas implementadas a nivel nacional y regional para fortalecer capacidades de gestión educativa y promover el desarrollo profesional de los docentes.

© 2012, Family Health International
Proyecto USAID / PERU / SUMA
Av. Las Artes Norte 617, Lima, Perú

El Proyecto SUMA es una iniciativa de la **Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID/PERU)** que busca contribuir a la mejora de la calidad de la educación básica en las áreas menos favorecidas del Perú. Para ello, apoya los esfuerzos del Ministerio de Educación, a la vez que ofrece asistencia técnica a los gobiernos regionales para lograr una gestión descentralizada y participativa y mejorar la calidad de la enseñanza.

Las opiniones vertidas en esta publicación no necesariamente reflejan los puntos de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID/PERU) o del Gobierno de los Estados Unidos.

El contenido de este documento, en cualquiera de sus presentaciones —impreso o *e-book* en la biblioteca y web de la institución— puede ser reproducido libremente, siempre y cuando se cite la fuente.

Jefa del Proyecto

Cecilia Ramírez Gamarra

Autores

Mayen Ugarte, Cinthya Arguedas y Nerina Ángeles

Fotografía

Archivo fotográfico USAID/PERÚ/SUMA

Corrección de estilo

José Luis Carrillo M.

Diagramación

Carmen Inga C.

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú
N.º 2013-03694

Índice

Resumen ejecutivo	7
Introducción	10
CAPÍTULO 1: ENFOQUE DE GESTIÓN DESCENTRALIZADA EDUCATIVA	12
1. Antecedentes: Enfoque de gestión descentralizada	12
2. Gestión descentralizada educativa	13
2.1. Regionalización de la educación	13
2.2. Municipalización de la educación	15
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS EDUCATIVOS EN EL MARCO DE LA GESTIÓN DESCENTRALIZADA	19
1. Gestión de recursos humanos	20
A. Descripción del proceso	20
B. Balance de descentralización	26
C. Experiencia regional	27
2. Dotación de materiales educativos	28
A. Descripción del proceso	28
B. Balance de descentralización	29
C. Experiencia regional	30
3. Desarrollo curricular	31
A. Descripción del proceso	31
B. Balance de descentralización	32
C. Experiencia regional	33
4. Inversiones y gestión de la infraestructura y equipos	34
A. Descripción del proceso	34
B. Balance de descentralización	34
C. Experiencia regional	35

5. Gestión escolar	36
A. Descripción del proceso	36
B. Balance de descentralización	37
C. Experiencia regional	38
CONSIDERACIONES FINALES	39
BIBLIOGRAFÍA	43
NORMAS LEGALES	44
ANEXOS	45
Anexo 1: Marco normativo de la descentralización	45
Anexo 2: Funciones de las instancias de gestión en el marco del Plan Piloto de Municipalización	46
Anexo 3: Normas revisadas	48
Anexo 4: Lista de personas entrevistadas	50
Anexo 5: Matriz por niveles de gobierno	52
Anexo 6: Gestión de recursos humanos	63
Anexo 7: Dotación de materiales educativos	73
Anexo 8: Gestión curricular	79
Anexo 9: Inversiones y gestión de la infraestructura y equipos	81
Anexo 10: Gestión escolar	86
<i>Lista de cuadros</i>	
Cuadro 1.1. Funciones de la IE y del GL en el marco del Plan Piloto de Municipalización	17
Cuadro 2.1. Presupuesto del Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente	27
Cuadro 2.2. Instancias de gestión educativa descentralizada en las que se diversifica el Diseño Curricular Nacional (DCN)	32
<i>Lista de gráficos</i>	
Gráfico 1.1. Actividades del subproceso de ingreso a la Carrera Pública Magisterial	21
Gráfico 2.1. Proceso que se debe seguir para desempeñar el cargo de Director	25

Executive summary

The present review's main objective is to identify and analyze the progress and limitations of educational decentralization in Peru in the period from 2009 to 2012. This balance not only analyzes the regulatory framework, but also the management and implementation side of the government functions at every level of government and additionally in the case of the management bodies of Basic Education Service (EBR). The document is divided into three parts. The first chapter presents the model of decentralized educational, the approaches towards decentralization, and the progress and limitations. In the second chapter, from a process standpoint, the distribution of functions between levels of government and the problems associated with its implementation are analyzed. Finally, a final considerations section is presented, where the main conclusions of the report are summarized.

The time range set for the balance (2009-2012), corresponds to two governments and, therefore, two different visions and strategies of the decentralization process. On one hand, during the last two years the government of President Alan Garcia, a relatively strong trend towards decentralization policy was set. On the other hand, the government of President Ollanta Humala which, although has been in power for less than a year, has had a tendency to empower the Ministry of Education over against subnational governments.

In 2009, the government introduces a new approach to the decentralization process that is "decentralized management" which states that, starting from the identification of goods and services to be provided, the role and responsibilities of each level of government shall be determined, with an emphasis on shared competences. This approach has as main feature the incorporation of **quality service for the citizen** as the ultimate purpose of the actions of public bodies, which is in contrast to the previous approach, which was limited to the transfer of powers and functions from the national government to subnational governments.

This balance offers a significant contribution, since the analysis is organized not in relation to the functions or levels of government, but from a process approach, which allows for a more comprehensive and understand-

able view of how the sector works and what are the critical points in the provision of public services i.e. **Basic Education**.

In order to identify the progress and structural characteristics of the Education management apparatus, together with the team we prioritize five major processes of the sector, based on which we analyze the regulations issued in terms of actions and main roles of educational institutions. These processes are: (i) development of human resources (teachers), (ii) provision of educational materials, (iii) curriculum development, (iv) investment and management of educational infrastructure and equipment, (v) school management.

In the case of human resources development management, as claimed by Maria Amelia Palacios, the main issue is not a legal one but poor human resource management, as the implementation of the various components is convoluted. However, one of the most relevant components, where the management problem is most evident is teachers' salaries. In this case, there is no clear and unique compensation structure, this, together with the inflexibility to changing wages, generates, as an example, the creation of various salary schemes without technical justification by the part of the regional governments, in order to increase the income of teachers.

From a regional perspective, it is evident that those regional governments that have taken the lead in the process of educational reform, and have teacher training programs as a component of their strategy are those who are achieving results and improvements in educational management, this, without neglecting the importance of other educational processes.

As with human resources, in the case of the provision of educational materials (defined by the design and materials development, reproduction and distribution of materials and the development of staffing plans) there is a large concentration of responsibilities at the national level that are justified as long as the criteria and content of the materials require not only certain standards, but also economies of scale for its reproduction and distribution. The role of regional government is primarily ensuring that materials, once they reach the distribution centers,

arrive promptly to all educational institutions. There are few references of successful regional experiences concerning the improvement of educational materials, however in the case of the San Martín region such a system has been formally structured.

From the same stand point, on the issue of curriculum development (defined by the basic curriculum design, the development of normative documents of regional diversification, the guidelines specifying orientation of local diversification and the building of school curriculum) it can be said that the national level (MED) seeks to establish basic curriculum, but other educational bodies can supplement them, so that they are appropriate to the conditions and lifestyles of students. However, the rules on the limits of diversification are not clear, which can cause the cultural and lifestyle-appropriate curriculum for each region not to include certain basic content that all students should have, regardless of the region in which they are.

In terms of the regional experiences, it is evident that some of the strategies undertaken by the regions are oriented to the design and development of the regional curriculum. Specifically, San Martín and La Libertad regions have taken this approach.

As a forth process we have the investment process and management of educational infrastructure (defined by construction, equipment and educational infrastructure maintenance). We find that this is one of the more disordered processes in educational management. This, as argued by Patricia Correa, is caused by the lack of clear responsibilities assigned to each level of government. Consequently a building initiative can come from any instance of government without technical criteria. In addition, implementation and management of resources are unorganized. The main problem is the lack of coordination and also what is involved in the commissioning of the institution, especially when the investment is made at the local level, where the human resources and other inputs are of lower quality than those provided by other levels of government.

School management is naturally mainly composed of the management of individual educational institutions, which ultimately provide the educational service. However, the various educational bodies have responsibilities related to school management, it is in these responsibilities that

we find the most cases of duplication or overlapping of functions between the three levels of government. Regional governments have shown little capacity to implement substantial improvements in school management, however, there are experiences such as La Libertad, which highlights the initiative to identify areas for improvement.

Taking in consideration the previous sections, our analysis has led to the following conclusions:

- Effective management of decentralization of education brings many benefits, provided it is organized and coordinated, prioritizing the quality of educational services and assigning responsibility for each stage of the process.
- The education sector has a strong preponderance exerted by the Ministry of Education in both its steering and supervisor, as well as in the management of various educational processes. However, in recent years, as part of the decentralization process, the intermediate level (regional governments) has had executive functions delegated to it.
- It is worth noting the Ministry's efforts to regulate the various processes related to the provision of educational services and the allocation of resources to the other levels of government for the implementation of the transferred functions. Similarly, it is worth mentioning the efforts for the redesign of the education sector regional level organizations with the purpose to improve the allocation of roles and responsibilities, to organize existing capacities and to articulate different actors, among others.
- While there are advances, the decentralization process has a number of problems that have been identified in the literature on decentralized management and from the review of the regulatory framework. These problems have been grouped into four categories (i) duplication, gaps and overlaps between the specific functions of the Ministry of Education, regional government and local governments, (ii) Ministry of Education actions do not respond to established roles in the decentralization process, (iii) the need for some level of autonomy in educational institutions and (iv) the role of the DRE and UGEL ie The Ministry of Education does not always recognize the role of the specialized body DRE.

Resumen ejecutivo

El presente balance tiene por objetivo identificar y analizar los avances y limitaciones de la descentralización educativa en el Perú en el periodo 2009-2012. Aquí se repasa no solo el marco normativo, sino también la gestión e implementación de las funciones en cada nivel de gobierno y en las instancias de gestión del servicio de Educación Básica Regular (EBR). El documento está organizado en tres capítulos. En el primero se presentan el modelo de gestión descentralizada educativa, los enfoques de descentralización y los avances y limitaciones. En el segundo capítulo, a partir de la perspectiva de procesos, se analiza la distribución de funciones entre niveles de gobierno y la problemática asociada con su implementación. Por último, el tercero está dedicado a las consideraciones finales, y en él se sintetizan las principales conclusiones del informe.

El límite temporal definido para el balance (2009-2012) corresponde a dos gobiernos y, por tanto, a dos visiones y estrategias distintas del proceso de descentralización. Así, mientras por un lado en los dos últimos años del gobierno del presidente Alan García se manifestó una tendencia política a la descentralización, en lo que va de corrido del gobierno del presidente Ollanta Humala (menos de un año a la fecha de elaboración de este informe) se puede observar un énfasis en el mayor empoderamiento del Ministerio de Educación frente a los gobiernos subnacionales.

En el 2009, el gobierno incorpora un nuevo enfoque al proceso de descentralización, la “gestión descentralizada”, que plantea que, a partir de la determinación de los bienes y servicios que se han de proveer, se delimiten el rol y las responsabilidades —en el marco de sus competencias— de cada nivel de gobierno, con énfasis en las competencias compartidas. La principal característica de este enfoque es la incorporación del *servicio al ciudadano* como finalidad última del accionar de las entidades públicas, que contrasta con la perspectiva anterior, que se limitaba a la transferencia de competencias y funciones a los gobiernos subnacionales desde el Gobierno Central.

El balance es un aporte significativo, en tanto se ha organizado el análisis no en relación con las funciones o niveles de gobierno, sino desde un enfoque de procesos, lo que permite tener una visión más integral y comprensible de cómo funciona el sector y cuáles son los puntos críticos en la provisión del servicio público, esto es, la Educación Básica Regular.

Con la finalidad de identificar los avances y los aspectos estructurales en conjunto con el equipo, se han priorizado cinco procesos principales desarrollados en el sector, base sobre la cual se analizarán las normas emitidas referidas a las acciones y principales roles de las instituciones educativas. Estos procesos son los siguientes: (i) desarrollo de recursos humanos (docentes), (ii) dotación de materiales educativos, (iii) desarrollo curricular, (iv) inversión y gestión de infraestructura educativa y equipos, y (v) gestión escolar.

En el caso de la gestión de recursos humanos del sector Educación, como sostiene María Amelia Palacios,¹ el problema principal no reside en la normativa sino en la gestión de recursos humanos, pues existe desorden en la ejecución de los diversos subprocesos. No obstante, uno de los aspectos más relevantes y en el que el problema de la gestión se hace más evidente es la remuneración de los docentes. En este caso no existe una clara y única estructura remunerativa, lo que, sumado a la inflexibilidad para la modificación de los salarios, genera, por ejemplo, que las regiones hayan creado categorías remunerativas diversas y sin criterios técnicos, con la finalidad de incrementar el ingreso de maestros y maestras.

Desde una perspectiva regional, se evidencia que son aquellos gobiernos que han tomado el liderazgo en el proceso de reforma educativa y han elegido como parte de sus estrategias la capacitación docente y su destaque oportuno, los que están logrando resultados y mejoras en la gestión educativa. Esto sin dejar de lado la importancia de los otros procesos educativos.

1 Entrevista con María Amelia Palacios, directora de la Dirección General de Desarrollo Docente, 7 de julio del 2012.

En el caso de la dotación de materiales educativos (definida por el diseño y elaboración de material, su reproducción y distribución, y la elaboración de los planes de dotación de éstos), como en el anterior, referido a la gestión de los recursos humanos, se constata una gran concentración de responsabilidades en el nivel nacional, que se justifica porque los criterios y contenidos de los materiales requieren no solo cumplir con ciertos estándares, sino también economías de escala, por la reproducción y distribución. A este respecto, el rol de los gobiernos regionales está centrado en garantizar que los materiales, una vez que se entreguen a los centros de distribución que ellos mismos han identificado, lleguen con oportunidad a todas las instituciones educativas. Aun cuando se ha encontrado escasa información de experiencias regionales exitosas en la mejora de los materiales educativos, se puede resaltar el caso de la región San Martín, donde aquéllas se están estructurando formalmente.

En la misma línea, en lo que concierne al desarrollo curricular (definido por el diseño de currículos básicos, la elaboración de documentos normativos de diversificación regional, la especificación de lineamientos de orientación de diversificación local y la construcción de la propuesta curricular de la institución educativa-IE), se puede decir que desde el nivel nacional (MED) se busca establecer currículos básicos, pero que puedan ser complementados por las demás instancias educativas, de manera que éstos se adecúen a las condiciones y modos de vida de los estudiantes. Sin embargo, la normativa no es clara con respecto a los límites para la diversificación, lo que puede ocasionar que el diseño curricular apropiado a cada región no considere ciertos contenidos básicos con los que todos los estudiantes deberían contar, independientemente de la región en la que se encuentren. En las experiencias regionales se evidencia que parte de las estrategias emprendidas por las regiones están orientadas al diseño y formulación del currículo regional. Específicamente, se ha tenido esta visión en San Martín y La Libertad.

Como cuarto proceso aparecen las inversiones y la gestión de la infraestructura educativa (definida por la construcción, equipamiento y mantenimiento de esta infraestructura). Se aprecia que éste es uno de los procesos más desordenados de la gestión educativa. Esto es así,

como sostiene Patricia Correa,² porque no se han asignado competencias claras a cada nivel de gobierno. Así, la iniciativa de construcción puede partir de cualquier instancia sin criterios técnicos; además, la ejecución y manejo de recursos se destinan sin organización. El problema principal está tanto en la falta de coordinación como en lo que involucra la puesta en operación de la institución, principalmente cuando la inversión se hace en el nivel local, si no se cuenta con el recurso humano y demás insumos que deben ser provistos por otro nivel de gobierno.

Los problemas vinculados a la infraestructura no pasan por la falta de construcción de instituciones educativas, sino que residen más bien, como muestra el caso de Junín, en el mantenimiento de ellas y, sobre todo, en el acceso a servicios básicos como agua y saneamiento.

La gestión escolar está relacionada principalmente con el manejo de las instituciones educativas, que son las que, finalmente, brindan el servicio. Sin embargo, las distintas instancias educativas también tienen competencias vinculadas a la gestión escolar, con lo que es en este proceso donde se han encontrado mayores casos de duplicidad o superposición de funciones entre los tres niveles de gobierno. Y aunque los gobiernos regionales aún muestran poca capacidad para implementar mejoras sustanciales en la gestión escolar, existen experiencias, como las de La Libertad, que dan cuenta de la iniciativa de las regiones por identificar oportunidades de mejora en este aspecto.

Con todo esto, el análisis realizado en el balance arroja las siguientes conclusiones principales:

- La gestión eficaz de la descentralización de la educación trae consigo muchos beneficios, siempre que sea ordenada y coordinada, y en tanto priorice la calidad del servicio educativo y asigne responsables para cada fase del proceso de provisión del servicio.
- En el caso peruano, el sector Educación tiene una fuerte preponderancia del Ministerio de Educación, tanto en su rol rector y supervisor como en la gestión de los diversos procesos educativos. No obstante, en los últimos años, como parte del proceso de descentralización, se han otorgado al nivel intermedio

² Entrevista con Patricia Correa, jefe de la Oficina de Coordinación Regional del Ministerio de Educación, 20 de julio del 2012.

(regiones) funciones ejecutivas en materia de gestión educativa.

- Deben resaltarse los esfuerzos que se hacen desde el Ministerio por regular los distintos procesos vinculados con la prestación de los servicios educativos y la asignación de recursos hacia los niveles descentralizados, para que éstos ejecuten las funciones transferidas. De igual forma, son relevantes los impulsos de rediseño de la organización en el nivel regional vinculados con el sector Educación para asignar mejor roles y responsabilidades, organizar las capacidades existentes, articular a distintos actores, entre otros.
- Si bien hay avances, el proceso muestra también una serie de problemas que se identifican en la bibliografía revisada sobre gestión descentralizada, o surgen de la revisión del marco normativo. Estos problemas han sido agrupados en cuatro categorías: (i) duplicidad, vacíos y superposiciones entre las funciones específicas del Ministerio de Educación, los gobiernos regionales y los gobiernos locales; (ii) las acciones del Ministerio de Educación no responden a los roles establecidos en el proceso de descentralización; (iii) la necesidad de algún nivel de autonomía en las instituciones educativas; y, (iv) el rol de la Dirección Regional de Educación (DRE) y el de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL): el Ministerio de Educación (MED) no reconoce el rol de órgano especializado de las DRE.

Introducción

Este balance tiene por objetivo identificar y analizar los avances y limitaciones de la descentralización educativa en el periodo que va del 2009 al 2012. Aquí se estudia no solo el marco normativo, sino también la gestión e implementación de las funciones en cada nivel de gobierno y en las instancias de gestión del servicio de Educación Básica Regular (EBR). Aunque la decisión de hacer un balance desde el 2009 obedece a la necesidad de analizar qué avances se han logrado en la normativa de descentralización, su propósito central consiste en entender la dinámica de la gestión misma, en el marco del enfoque de gestión descentralizada. Este enfoque, introducido por la Presidencia del Consejo de Ministros mediante el DS 047-2009-PCM, incorpora el manejo articulado de los tres niveles de gobierno, cuyo eje de acción es el servicio público. Es decir, las funciones y responsabilidades de cada nivel de gobierno se decantan del análisis de las fases de producción de los bienes y servicios que cada sector provee, lo que permite entender y delimitar mejor las funciones asignadas a cada nivel de gobierno.

Debe precisarse que el límite temporal definido para el balance (2009-2012) corresponde a dos gobiernos, y, por ende, a dos distintas visiones y estrategias del proceso de descentralización; además de posturas distintas en relación con el enfoque del rol del Ministerio de Educación y de las instancias de gestión educativa. De ahí que sea necesario iniciar el balance haciendo referencia a los “modelos” de descentralización de cada gobierno, pues ello permite explicar cómo se concretan las funciones en las actividades/acciones de cada nivel de gobierno.

Están por un lado los dos últimos años de la gestión del presidente Alan García, que manifestó una tendencia política a la descentralización (por ejemplo, con el “shock descentralista” del 2006), al acelerar el proceso de transferencia de funciones a las regiones, aunque no estuviera siempre acompañada de la transferencia de recursos y capacidades técnicas para hacerla realidad. En materia de Educación, se terminaron de transferir las funciones a los gobiernos regionales, con lo que éstos pasaron a ser el nivel intermedio predominante en la gestión educativa (proveedor final del servicio). Y, en paralelo, como parte del ánimo descentralista de

ese gobierno, se impulsó también un Plan Piloto de Municipalización de la Educación.

Por otro lado se tiene al Gobierno del presidente Ollanta Humala, cuya orientación en materia educativa no puede ser definida, *a priori*, como centralista o descentralista, aun cuando las declaraciones y acciones de la actual gestión —y, específicamente, del Ministerio— dejan ver la tendencia a empoderar más al MED frente a los gobiernos subnacionales. Esto no quiere decir que no se vislumbre un intento por fortalecer la gestión de los gobiernos regionales; lo que estaría indicando esta tendencia es la pretensión de reorganizar el sector desde el Ministerio, a partir de la definición de estrategias nacionales que serían ejecutadas descentralizadamente. Una muestra de esto es que en los primeros meses de gobierno se tomó la decisión de dejar sin efecto el Plan Piloto de Municipalización, lo que da indicios de que se ha optado por fortalecer el nivel intermedio para la prestación de los servicios educativos, en concordancia con lo establecido en la Ley General de Educación. Asimismo, esta opción contemplaría la redefinición del rol de los gobiernos locales y trabajar más en las formas de articulación y coordinación con estos niveles de gobierno para la prestación de los servicios educativos. Este balance es un aporte importante, en tanto se ha organizado el análisis no en relación con las funciones o niveles de gobierno, sino desde un enfoque de procesos, lo que permite una visión más integral y comprensible de cómo funciona el sector y cuáles son los puntos críticos en la provisión del servicio público (Educación Básica Regular).

Para la elaboración del informe se definió como metodología de trabajo la revisión y análisis de las normas de la descentralización (Ley de Bases de la Descentralización-LBD, Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales-OGR, Ley Orgánica de Municipalidades-LOM) y del sector. Asimismo, se revisaron balances anteriores, informes de consultorías, documentos de experiencias regionales, entre otros. Por último, el análisis se complementa con entrevistas a actores claves del sector (funcionarios y especialistas en Educación).

Tomando en cuenta estos aspectos, el documento se organiza en tres partes. En el primer capítulo se presenta el modelo de gestión educativa descentralizada, los enfoques de descentralización, y sus avances y limitaciones. En el segundo capítulo, a partir de un enfoque de procesos se han priorizado 5), se analiza la distribución de funciones entre niveles de gobierno y la problemática asociada con su implementación. Estos procesos son: (i) gestión de recursos humanos (docentes), (ii) dotación de materiales educativos, (iii) desarrollo curricular, (iv) inversión y gestión de infraestructura y equipos, y (v) gestión escolar. Para concluir se desarrolla una sección de consideraciones finales que sintetizan las principales conclusiones del informe.

Capítulo 1. Enfoque de gestión descentralizada educativa

1. Antecedentes: Enfoque de gestión descentralizada

En el 2009, mediante el DS 047-2009-PCM (Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales) y otras disposiciones para el desarrollo del proceso de descentralización, se incorpora un nuevo enfoque: la “gestión descentralizada”. Hasta ese momento, este proceso se había centrado en el aspecto administrativo y formal de la transferencia de competencias y funciones desde el Gobierno Central a los gobiernos subnacionales, sin mirar cómo tales funciones impactaban en la prestación de los servicios que se brindan a la ciudadanía.

El nuevo enfoque involucra la gestión articulada de los tres niveles de gobierno (Nacional, Regional y Local), cuyo eje de acción es el servicio público brindado al ciudadano. Se plantea así que, a partir de la determinación de los bienes y servicios que se van a proveer, se delimiten el rol y las responsabilidades —en el marco de sus competencias— de cada nivel de gobierno, con énfasis en las competencias compartidas. Con esta perspectiva se pretende lograr un cambio progresivo del enfoque sectorial a uno territorial de servicio público orientado al ciudadano, identificando, formulando, implementando, evaluando y supervisando las fases de la gestión técnica y administrativa de las funciones sectoriales transferidas (DS 047-2009-PCM, artículo 2.º).

La implementación del enfoque de gestión descentralizada implica, además de la delimitación de competencias y la distribución de funciones entre los tres niveles de gobierno, la determinación de los respectivos recursos humanos y financieros, bienes, servicios y otros a ellos asociados. Para su puesta en práctica se privilegia la aplicación de herramientas como: (a) los convenios marco intergubernamentales, que definen las acciones de cooperación, colaboración y coordinación entre el sector involucrado y el Gobierno Regional; y, (b) los convenios de gestión, que expresan el acuerdo para que los sectores acompañen y presten apoyo técnico a los gobiernos regionales en el ejercicio de sus funciones.

El modelo de gestión descentralizada tiene como eje los servicios que se brindan al ciudadano, y en cuya prestación intervienen los tres niveles de gobierno. En este sentido, la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), en un documento preliminar denominado “Plan de Transferencia de Mediano Plazo 2011-2015 con enfoque de gestión descentralizada”, definió los servicios públicos como “[...] las actividades, acciones o prestaciones realizadas por las entidades públicas en beneficio de los ciudadanos, en el marco de sus derechos constitucionales, con el objetivo de garantizar su desarrollo individual y colectivo. Los servicios públicos se desarrollan bajo la autorización, control, vigilancia y fiscalización del Estado, en el marco de las leyes correspondientes, sin discriminación alguna”.

La transferencia de responsabilidades es un mecanismo para que el Estado, al trasladar poder y responsabilidades desde el Gobierno Nacional o los gobiernos regionales a los gobiernos locales, pueda desempeñarse mejor y brindar mejores servicios. Sin embargo, la forma en que se había avanzado con el proceso de descentralización en materia de funciones, que no terminaban de quedar claras, impidió delimitar las responsabilidades a lo largo de las fases de producción hasta la prestación de los servicios a los ciudadanos. Con la delimitación de competencias y funciones específicas para cada nivel de gobierno, éstos adoptan distintas responsabilidades, que deberían estar asociadas con la ejecución de una fase en particular que se le asigne dentro de todas las fases que se identifiquen en el ciclo de producción del bien o servicio. Estas fases abarcan desde el diseño de la política hasta su evaluación, y están estrechamente vinculadas con el área de intervención atribuida como campo de acción del sector.

La asignación de responsabilidades a cada nivel de gobierno debe tomar en consideración las capacidades reales de la institución para proveer un servicio de calidad al ciudadano, así como la necesidad de articular, desde el nivel nacional, las acciones que se ejecuten en los ámbitos regional y local. De igual forma, la distribución de responsabilidades entre los distintos niveles de gobierno hace necesario establecer un mecanismo que permita asegurar los estándares de calidad y las normas

mínimas en la prestación de los servicios. Además, es preciso establecer mecanismos de coordinación a nivel horizontal, pues existen servicios en cuya prestación están involucrados diversos sectores.

Este enfoque, planteado en el 2009, no ha sido aún reglamentado ni acompañado de lineamientos dictados por la PCM. Por tanto, algunos sectores³ han buscado precisar cómo se traduce este enfoque en su realidad y han propuesto lineamientos para la construcción de matrices de gestión descentralizada. En el caso del sector Educación, aunque ya se ha visto la necesidad de precisar los conceptos y alcances de la gestión educativa descentralizada, se está aún en proceso de definición.⁴

2. Gestión descentralizada educativa

Como ya se indicó, el enfoque de gestión descentralizada tiene como principal característica la incorporación del servicio al ciudadano como finalidad última del accionar de las entidades públicas. En el sector Educación, el servicio es claro y está bien definido: brindar educación. Si se parte de la definición de modelo de gestión descentralizada como delimitación de responsabilidades entre niveles de gobierno, se determina, a partir del análisis de las normas de descentralización y de la Ley General de Educación, que existirían roles generales claramente establecidos para los tres niveles de gobierno. Al nivel nacional le corresponde ejercer la rectoría sectorial; al nivel regional, la prestación de los servicios, y al nivel local, apoyar a los gobiernos regionales en la gestión de los servicios educativos.

Aun así, el cómo esos roles generales se van desagregando en responsabilidades específicas para los grandes procesos del sector evidencia que no existe claridad en lo que debería hacer cada nivel de gobierno. Esto se complica más cuando se analiza la forma como se ha impulsado el proceso de descentralización en el sector,

que involucra dos estrategias que no “conversan” entre sí. Por un lado, se transfieren a los gobiernos regionales funciones que comprenden la gestión de los servicios; y, por otro, se impulsa un proceso de municipalización de la prestación de los servicios educativos.

2.1 REGIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN

El sector Educación asumió dos modelos paralelos de descentralización: la regionalización y la municipalización. El primero ha comprendido básicamente dos etapas.

Transferencia de funciones y recursos a los gobiernos regionales

En una primera etapa, que va del 2002 al 2007, las acciones se orientaron a la transferencia de funciones y de recursos a los gobiernos regionales. La transferencia de funciones se inició en el 2003, pero se consolidó en el 2007; las principales funciones transferidas fueron aquellas relacionadas con la operación de las escuelas, incluyendo las planillas y la administración de los locales escolares. Mientras que los recursos transferidos fueron aquéllos que se requerían para la provisión de los servicios educativos. Sin embargo, ninguno de estos cambios implicó reformulaciones en los mecanismos de financiamiento o gestión educativa (Banco Mundial 2010: vii).

Es preciso resaltar que, en el año 2004, las Direcciones Regionales de Educación y las Unidades de Gestión Educativa Local pasaron a estar bajo la autoridad administrativa de los gobiernos regionales, con lo que sus presupuestos se incorporaron a los pliegos de las regiones. En esta etapa el Ministerio de Educación mantuvo su autoridad funcional sobre las DRE y las UGEL. Los gobiernos regionales asumen dos funciones nuevas durante la primera etapa de la regionalización, pero que se consolidaron en la segunda. Una de estas funciones consiste en formular una política de desarrollo regional a través de la elaboración de los Proyectos Educativos Regionales (PER). Al asumir

3 Está el caso del sector Salud, que en el año 2011 inició un proceso de construcción de la metodología para el abordaje de la gestión descentralizada con el auspicio de PARSALUD. De igual forma, en el año 2011 el ex MIMDES trabajó en unos lineamientos de gestión descentralizada para las funciones de población, desarrollo social e igualdad de oportunidades con el apoyo de PRODES/Descentralización.

4 La Oficina de Coordinación Regional tiene el encargo de desarrollar los lineamientos de gestión descentralizada en articulación con los demás órganos del MED. A la fecha, la elaboración de dichos lineamientos está en proceso.

esta nueva función, los gobiernos regionales se convierten de administradores de servicios educativos en gestores de una nueva política educativa regional de mediano y largo plazo.

La otra función que se asigna en esta etapa a los gobiernos regionales es la de liderar los esfuerzos de mejora de la calidad educativa a través del fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y de la gestión escolar participativa; es decir, el fortalecimiento del vínculo entre las instancias regionales de gestión educativa y las escuelas en su jurisdicción. Para cumplir con tal propósito, algunos gobiernos regionales inician proyectos piloto con apoyo de la cooperación internacional (Banco Mundial 2010: 21). Los PER tuvieron como objetivo principal definir metas regionales en materia educativa y priorizar aquellos aspectos que son relevantes en el contexto regional.

Iniciativas frente a las limitaciones institucionales y presupuestales para ejercer las funciones transferidas

En la segunda etapa de este proceso de regionalización, que abarca los años transcurridos desde 2008 hasta el presente, los gobiernos regionales se plantearon dos objetivos: i) generar alternativas de solución que les permitan hacer frente a las restricciones en el presupuesto regional y, así, poder implementar las políticas trazadas en sus PER; y, ii) enfrentar las limitaciones institucionales y pedagógicas para mejorar la educación en sus regiones. Para alcanzar el primer objetivo, los gobiernos regionales recurrieron a Proyectos de Inversión Pública que les permitieron financiar la implementación de las políticas trazadas en los PER. Con el fin de resolver las limitaciones institucionales, algunos gobiernos iniciaron procesos de reorganización administrativa regional y contratación de funcionarios regionales con mayores calificaciones profesionales, para lo cual establecieron salarios e incentivos competitivos.⁵ Asimismo, la reorganización administrativa involucra a sus instancias de gestión educativa, no solo para delimitar mejor las responsabilidades al interior de cada una, sino, también, para organizarse en el

marco de sus metas e involucrar en el proceso a los gobiernos locales y al sector privado. Estas iniciativas han sido analizadas y sistematizadas en los últimos años y se han visto como modelos de gestión educativa descentralizada.⁶ Las limitaciones pedagógicas, por su parte, buscaron ser resueltas a través de la consolidación de propuestas de mejoramiento de la calidad que se venían desarrollando como piloto con apoyo de la cooperación internacional.

En esta segunda etapa algunos gobiernos regionales buscan formas de aplicar la visión del PER en el diseño de intervenciones integrales y estratégicas para la mejora de la calidad educativa, que ya se habían delimitado en la primera etapa de este proceso. Las restricciones presupuestales impuestas por la política de austeridad fiscal, sin embargo, dificultaron la implementación de las políticas de los PER. “Al no disponer de presupuesto corriente para implementar las acciones de sus PER, algunos gobiernos regionales recurrieron a los Proyectos de Inversión Pública (PIP) para financiar estos gastos. Esto supuso una revisión del concepto de inversión pública tradicional, para adecuarlo a las características de las políticas educativas regionales, lo que de alguna manera marcó el paso a la segunda etapa” (Banco Mundial 2010: 54).

Funciones educativas según niveles de gobierno

En 2006, con la aprobación de la Ley 29296, se reconfiguraron las relaciones entre las direcciones regionales y el Gobierno Central, pues dicha Ley, que regula el régimen transitorio de las direcciones regionales sectoriales de los gobiernos regionales, estableció que todas estas direcciones eran órganos dependientes de los gobiernos regionales correspondientes. Asimismo, se estableció que las direcciones regionales estarían adscritas a gerencias regionales, y que, en el caso específico de Educación, la DRE se adscribiría a la Gerencia de Desarrollo Social (GDS) del respectivo Gobierno Regional. En este contexto, “[...] el Gobierno Regional se configura como la instancia inmediata superior a la Dirección Regional de Educación, en lo administrativo” (Reglamento de la Ley General de Educación, artículo

5 Se trató de contrataciones mediante el régimen CAS (Contrato Administrativo de Servicios) y no de nombramientos a la carrera pública.

6 No debe confundirse con la definición utilizada en el documento, donde el modelo de gestión educativa corresponde a la delimitación de funciones y responsabilidades entre niveles de gobierno. Estas iniciativas regionales comprenden, en su mayoría, ajustes al interior de un mismo nivel de gobierno en el marco de sus competencias; y si bien algunas involucran a los gobiernos locales, no se termina de cerrar el círculo, en la medida en que no toma en cuenta al Ministerio de Educación como instancia del nivel nacional.

50.º), mientras que el Ministerio de Educación mantiene una relación técnico-normativa con las diferentes instancias descentralizadas de gestión (Reglamento de la Ley General de Educación, artículo 51.º).

Con este esquema, la GDS tiene como función específica supervisar y acompañar a los sectores Educación, Salud, Trabajo y Vivienda en la programación y ejecución de acciones y proyectos, así como en la provisión de los servicios. La complejidad de las líneas de autoridad que se definen en el marco de esta reconfiguración de las funciones ocasiona dos problemas. Uno primero se deriva de la doble línea de autoridad establecida. En el nuevo contexto de la regionalización, el Gobierno Regional constituye instancia inmediata superior a la Dirección Regional de Educación en lo administrativo, mientras que el Ministerio de Educación (MED) mantiene una relación técnico-normativa con las diferentes instancias descentralizadas de gestión. Esto tiene como resultado que la instancia regional de gestión educativa responde a dos autoridades, una funcional-sectorial y otra administrativa. “La DRE no reporta formalmente los resultados de su gestión a la GDS del gobierno regional sino al MED [MED]. Por otro lado, existen sistemas administrativos (como el de planillas) que algunos gobiernos regionales manejan independientemente y a los cuales el MED no tiene acceso. Como consecuencia, ni el gobierno regional ni el MED tienen acceso a toda la información necesaria para realizar su función rectora de las políticas regionales y educativas, respectivamente” (Banco Mundial 2010: 46).

Un segundo problema que surge de la reconfiguración de las funciones es la debilidad de las capacidades de las instancias descentralizadas de gestión educativa. Las DRE y las UGEL tienen una inadecuada asignación de personal, tanto en número como en perfil, y ejercen sus funciones sin incentivos al desempeño y con recursos muy limitados. A continuación se plantean algunas explicaciones a este problema (Banco Mundial 2010: 46):

- Primero, los cuadros de asignación de personal para las DRE y las UGEL no corresponden con las responsabilidades que éstas enfrentan.
- Segundo, no existen mecanismos ni criterios claros para el nombramiento de funcionarios en los puestos claves de las DRE y las UGEL, ni evaluaciones formales de desempeño. Los directivos de ambas instancias ocupan cargos de confianza, con lo cual se tiene una gran variabilidad en sus perfiles y calificaciones. Además, estos funcionarios no están suje-

tos a evaluaciones de desempeño, y los incentivos con los que operan están más asociados al control interno que al logro de resultados.

- Tercero, no existe coherencia entre las funciones de monitoreo y apoyo técnico-pedagógico de las UGEL y los recursos asignados para ello. En la práctica, las UGEL están fundamentalmente abocadas a actuar como agencias de administración del personal, y no logran atender los requerimientos básicos de las escuelas de manera oportuna y eficiente.

Hasta ahora, los principales problemas que enfrentan las DRE y las UGEL no han sido resueltos, sobre todo los que se refieren a arreglos institucionales ineficientes, limitadas capacidades técnicas y escaso margen de maniobra presupuestal. Asimismo, puede observarse que los funcionarios de la educación no están sujetos a evaluaciones de desempeño, que no existen incentivos eficaces para el logro de resultados ni oportunidades de desarrollo profesional a través de una línea de carrera especializada. Por otro lado, “[...] la participación de la comunidad educativa y de los padres de familia en las decisiones que toman las instituciones educativas es todavía bastante limitada” (Kudó y Vera Tudela 2011: 69).

2.2 MUNICIPALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Implementación del proceso de municipalización de la gestión educativa

Como se ha señalado, en paralelo al proceso de descentralización se inició el de implementación de un esquema de municipalización de la educación. El Plan Piloto de este esquema fue lanzado en el 2006 como parte de un “paquete descentralista” (Banco Mundial 2010: viii). Así, a través del Decreto Supremo 078-2006-PCM se autorizó al Ministerio de Educación a llevar a cabo dicho Plan a partir del 1.º de enero del 2007, en los niveles educativos de Inicial y Primaria. Su principal objetivo era “[...] mejorar la calidad de la educación a través de la aplicación de un modelo de gestión educativa con la participación del Municipio y la Comunidad Educativa Local” (Ministerio de Educación 2011a: 2). La pertinencia del Plan tenía como argumento central que la municipalización de la educación fomentaría la participación de los municipios en la provisión del servicio, lo que, se estimó, permitiría fortalecer la capacidad de decisión de las instituciones educativas para que actuaran con mayor autonomía pedagógica y administrativa (Banco Mundial 2010: 16).

Se definió que las competencias que serían transferidas a los municipios distritales serían las siguientes: “[...] ejecución de la contratación del personal docente y administrativo; diversificación curricular; construcción, equipamiento y mantenimiento de la infraestructura de los locales escolares de su jurisdicción; implementación de programas de capacitación docente; distribución del material educativo del Ministerio de Educación a las Instituciones Educativas; y la conducción del proceso de concurso para la selección de directores de las Instituciones Educativas” (Ministerio de Educación 2010).

El Plan Piloto de Municipalización incluía, en su modelo, tres etapas: iniciación (2007-2008), expansión (2009-2010) y generalización (2011-2015). La etapa de iniciación tenía por objetivo “[...] implementar el modelo de gestión y lograr la transferencia administrativa a las municipalidades” (Banco Mundial 2010: 68). La segunda etapa se inició en el 2009 y tenía como propósito expandir el proceso hasta incorporar a todos los distritos del Perú (así se fijó como año meta el 2015); sin embargo, no se logró incorporar a ninguna otra municipalidad, razón por la cual tampoco se llegó a ejecutar la tercera etapa del Plan. La implementación de la segunda etapa del Plan Piloto resultó muy compleja, debido principalmente a los diferentes trámites que establecieron la Presidencia del Consejo de Ministros, el Ministerio de Educación y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) para asegurar que las municipalidades contaran con la viabilidad técnica y funcional y que estaban debidamente acreditadas para recibir las funciones que se les iban a transferir (Banco Mundial 2010: 24).

El proceso de transferencia de competencias a los municipios incluía, a su vez, tres etapas (Ministerio de Educación 2011b: 61): certificación, acreditación y puesta en práctica (‘efectivización’), las cuales estaban asociadas al desarrollo de capacidades y al cumplimiento de los requisitos establecidos en la normatividad. En la etapa de certificación, aquellas municipalidades que habían sido incorporadas al Plan de Municipalización estaban obligadas a presentar un “Informe situacional” en el que debían exponer el cumplimiento de los requisitos específicos mínimos; asimismo, era obligatoria la adjudicación de documentos probatorios. En la etapa de acreditación, la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros emitía un “Informe de concordancia” que tomaba en cuenta las conclusiones de los informes anteriores. La etapa de ‘efectivización’, finalmente, incluía la transferencia de competencias y funciones y sus correspondientes recursos. Para ello se llevaban a cabo las siguientes

actividades: (i) transferencia presupuestal; (ii) suscripción de cuatro “actas sustentatorias” y del “Acta de recepción y entrega”; (iii) elaboración del “Informe final”; y, (iv) emisión de la resolución que daba por culminada la transferencia.

Es preciso destacar que, a pesar de que en el 2006 se implementó el Plan de Municipalización en 46 distritos y en el 2008 se incorporaron 88 nuevas municipalidades al Plan Piloto, solo en 2009 se realizó la transferencia de recursos (Banco Mundial 2010: 24); esta última, sin embargo, no estuvo acompañada de un proceso de fortalecimiento de las capacidades de las municipalidades para garantizar el adecuado ejercicio de las nuevas funciones. Apenas en el año 2010, cuando ya habían transcurrido tres años desde el inicio de la implementación del Plan Piloto de Municipalización, y mediante DS 022-2010, se definió que para que las municipalidades participaran de dicho Plan debían “adherirse” o “incorporarse” a él. Así, se estableció que las razones o criterios que podían ser utilizados para la incorporación al Plan de Municipalización de la Gestión Educativa serían de dos tipos: decisión del Ejecutivo y solicitud de las municipalidades.

El número de municipalidades participantes del Plan de Municipalización no alcanzó las cifras previstas, y el proceso de municipalización en general no tuvo el impacto esperado en materia de mejora de la calidad educativa. Por ello, en el año 2011, mediante DS 019-2011-ED, artículo 1.º, se dio por finalizado el Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa de los niveles educativos de Inicial y Primaria autorizado por el DS 078-2006-PCM, y del nivel Secundario, autorizado por el DS 005-2008-ED. El Decreto Supremo 019-2011-ED señala como argumentos para el término del proceso de municipalización los siguientes:

- a. El proceso de descentralización de la gestión educativa tenía como objetivo que los gobiernos regionales y los gobiernos locales asumieran responsabilidades compartidas; no obstante, el Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa soslayó la participación de los gobiernos regionales en la gestión.
- b. La implementación del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa se limitó a una concatenación de pasos administrativos con el fin de transferir competencias, funciones y recursos, sin tener en cuenta las distintas realidades de los municipios existentes en el Perú.

- c. La implementación del citado Plan Piloto reveló improvisación y ausencia de criterios de evaluación, y el modelo de gestión educativa propuesto, centrado en los municipios, limitó el sentido de la gestión descentralizada de la educación, al plantear un único modelo de gestión que no reconoce realidades locales heterogéneas.
- d. El proceso de municipalización se limitó a una transferencia administrativa, y se evidenció la ausencia de un plan de acompañamiento pedagógico.
- e. El Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa no respondió a las políticas establecidas en el Proyecto Educativo Nacional (PEN), ni estuvo articulado a los Proyectos Educativos Regionales.

En la Directiva para el Desarrollo del Año Escolar 2012 se determinó que durante ese año las municipalidades que participaron del Plan Piloto debían retornar al Gobierno Regional las acciones que les fueron asignadas de acuerdo con la normativa correspondiente.

Funciones educativas según niveles de gobierno

La municipalización de la gestión educativa determinó una nueva dinámica de desarrollo de la educación. Así, se estableció que “[...] la unidad mínima de planificación de desarrollo educativo era el distrito y su Gobierno Local Distrital” (Ministerio de Educación

2010, Hoja de Ruta 009-2010). Este proceso introduce cambios notables en la gestión del sistema educativo, pues restituye el ejercicio del poder a una instancia de gobierno más próxima a la población: el Gobierno Local (municipalidades).

En el marco de la municipalización, se reasignan las funciones en la gestión educativa y en el desarrollo de las actividades de soporte para el logro de los objetivos de la municipalización entre las distintas instancias de gestión. En el cuadro 1.1 se resumen las funciones asignadas a las instituciones educativas y a los gobiernos locales, pero el cuadro que analiza las funciones de cada instancia educativa puede encontrarse en el anexo 2.

Debe relevarse que el artículo 4.º del DS 078-2006-PCM dispuso que “[...] las Direcciones Regionales de Educación y las Unidades de Gestión Educativa Local pertenecientes a los Gobiernos Regionales involucradas en la municipalización de la gestión educativa debían prestar apoyo logístico y asistencia técnica a las municipalidades incluidas en el Plan Piloto de Municipalización de la gestión educativa”. Así, en el citado decreto se señalaba que correspondía a los gobiernos regionales “[...] promover, regular, incentivar y supervisar los servicios referidos a la educación inicial, primaria, secundaria y superior no universitaria en coordinación con el gobierno local y en armonía con la política y normas del sector correspondiente y las necesidades de cobertura y niveles de enseñanza de la población”.

Cuadro 1.1
Funciones de la IE y del GL en el marco del Plan Piloto de Municipalización

<i>Institución educativa</i>	<i>Gobierno Local (municipalidades)</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Tomar las decisiones y acciones en materia pedagógica, institucional y administrativa de la educación. – Organizar la institución educativa. – Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el PEI y el plan de trabajo. – Diversificar el currículo básico. – Organizar los equipos pedagógicos. – Definir los métodos de enseñanza-aprendizaje. – Definir los recursos educativos (materiales, textos y otros). – Evaluar su presupuesto. – Evaluar, junto con el Consejo Educativo Institucional (CONEI), al personal docente y administrativo para su ingreso, ascenso y permanencia en el servicio. – Rendir cuentas y presentar informes de su gestión a la comunidad distrital. 	<ul style="list-style-type: none"> – Contratar al personal docente. – Diseñar y ejecutar el Proyecto Educativo Local. – Promover la diversificación curricular incorporando contenidos de su realidad. – Construir, equipar y mantener la infraestructura de los locales escolares de su jurisdicción. – Apoyar la creación de redes educativas. – Promover y ejecutar los programas de alfabetización en coordinación con el Gobierno Regional. – Sostener centros culturales (bibliotecas y talleres de arte), deportivos y recreacionales. – Implementar sistemas de capacitación docente. – Impulsar la implementación del Centro de Capacitación Docente.

Como se ha señalado, la municipalización de la gestión educativa reconfiguraba las relaciones de poder al interior del sector. Así, por ejemplo, como señala el Banco Mundial (2010: 67), se planteó que la decisión sobre el presupuesto de las instituciones educativas públicas correspondería en última instancia al Alcalde, y que éste no necesitaba aprobación del Gobierno Regional ni de las autoridades del Ministerio de Educación. Es decir, en teoría, el Alcalde podía decidir cuántas instituciones educativas públicas tendría su distrito, cuál sería el presupuesto y cuántas plazas debía haber en cada una de ellas. De igual forma, podía decidir sobre la creación de nuevas instituciones educativas públicas de todos los niveles y modalidades, salvo el universitario, que por ley es autónomo. Sin embargo, en la práctica el presupuesto y el poder de decisión transferidos a los municipios fueron bastante restringidos (Banco Mundial 2010: 70).

El objetivo de haber puesto el énfasis en los dos modelos paralelos que asumió el sector Educación —regionalización y municipalización—, a pesar de que ambos están fuera del rango temporal (2009-2012) definido para el presente balance, es poner de relieve el contraste entre las posturas adoptadas por los dos últimos gobiernos respecto al proceso de descentralización que inició el país en el año 2002. Por un lado, el gobierno de Alan

García (2006-2011) estuvo fuertemente marcado por una tendencia a la descentralización de las funciones a los gobiernos regionales y locales desde el Gobierno Central —así, por ejemplo, en el 2006 lanzó, como parte de un “paquete descentralista”, un Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa—. La pertinencia de dicho Plan, como se ha indicado aquí, se sustentó en el argumento de que “[...] permitiría mejorar la calidad de la educación a través de la aplicación de un modelo de gestión educativa que privilegiaba la participación del Municipio y la Comunidad Educativa Local y que fortalecería la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actuaran con mayor autonomía pedagógica y administrativa” (Banco Mundial 2010: 16).

Por el contrario, el Gobierno del actual presidente, Ollanta Humala (2011-presente), ha mostrado cierta tendencia a una mayor centralización de las funciones en los órganos rectores, en especial en el Ministerio de Educación. La implementación del citado Plan Piloto, en términos del actual Gobierno, “[...] ha revelado improvisación y ausencia de criterios de evaluación, y el modelo de gestión educativa propuesto, centrado en los municipios, ha limitado el sentido de la gestión descentralizada de la educación —que establece funciones compartidas entre los niveles de gobierno—” (DS 019-2011-ED, Consideraciones).

Capítulo 2. Análisis de los procesos educativos en el marco de la gestión descentralizada

En este capítulo se analizan todas las normas promulgadas en el sector Educación en el periodo estudiado (2009-2012), con la finalidad de identificar los avances y los aspectos pendientes. Para ello, en conjunto con el equipo de SUMA, se han priorizado cinco procesos desarrollados en el sector para, sobre esa base, revisar las normas emitidas en relación con las acciones y principales roles de las instituciones educativas. Estos procesos son: (i) desarrollo de recursos humanos (docentes), (ii) dotación de materiales educativos, (iii) desarrollo curricular, (iv) inversión y gestión de infraestructura educativa y equipos, y (v) gestión escolar.

Merece señalarse que para la realización de este capítulo se han elaborado matrices normativas, en las cuales se analizan las normas aprobadas relacionadas con cada proceso, por cada nivel de gobierno (Nacional, Regional y Local), así como por instancia de gestión educativa. A continuación se describen las instancias educativas contenidas en el presente balance.

- **Ministerio de Educación:** Órgano del Poder Ejecutivo rector de la política educativa nacional. Son sus principales funciones en la materia: (i) definir, dirigir y articular la política de educación, en concordancia con la política general del Estado; (ii) impulsar la calidad, equidad e inclusión en materia educativa; (iii) establecer las políticas de compensación del personal docente; (iv) definir los currículos básicos; y, (v) evaluar los resultados en la gestión de la política educativa de los otros niveles de gobierno (Ley General de Educación-28044, artículo 80.º).
 - **Gobierno Regional:** Persona jurídica de derecho público que goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia (Ley Orgánica de Gobiernos Regionales-27867, artículo 2.º). Su principal función compartida en materia de educación es la gestión de los servicios educativos del nivel Inicial, Primario, Secundario y Superior No Universitario, gestión que ha de realizar con un criterio de interculturalidad y que debe estar orientada a potenciar la formación para el desarrollo (Ley Orgánica de Gobiernos Regionales-27867, artículo 10.º).
 - **Dirección Regional de Educación (DRE):** Órgano especializado del Gobierno Regional responsable del servicio educativo en el ámbito de su circunscripción territorial. Sus principales funciones en la materia son: (i) formular, aprobar, ejecutar, evaluar y administrar las políticas regionales de educación; (ii) compatibilizar la política educativa nacional y regional, según los criterios de calidad, equidad e inclusión; (iii) diseñar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Regional; (iv) promover, regular, incentivar y supervisar los servicios educativos en armonía con la política y normas del sector; (v) articular, asesorar y monitorear a las UGEL; (vi) brindar capacitación docente; y, (vii) orientar la diversificación curricular regional (Ley General de Educación-28044, artículo 76.º).
 - **Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL):** Instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional que goza de autonomía en el ámbito de su competencia, es decir, dentro de su jurisdicción territorial —para su caso, la provincia—. Se hace responsable de las siguientes funciones: (i) prestar asesoramiento pedagógico, institucional y administrativo a las instituciones educativas; (ii) impulsar la cohesión social y articular acciones alrededor del Proyecto Educativo Local; (iii) canalizar los aportes sectoriales e intersectoriales públicos y privados; y, (iv) asumir y adecuar a su realidad las políticas educativas y pedagógicas establecidas por el Ministerio de Educación y por la Dirección Regional de Educación (Ley General de Educación-28044, artículo 73.º).
 - **Institución Educativa (IE):** Como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del Sistema Educativo Descentralizado, ya que en ella se presta el servicio. Su finalidad principal es el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes, y sus principales funciones en materia educativa son: (i) diversificar y complementar el currículo básico; (ii) evaluar, con participación del CONEI, el ingreso, ascenso y permanencia del personal; y, (iii) formular el Plan Educativo Institucional (Ley General de Educación-28044, artículo 66.º).
- A partir de la construcción y el análisis de estas matrices normativas se han obtenido conclusiones en relación

con los posibles vacíos legales, duplicidad o superposición de funciones contenidas en la legislación del sector. Así, si bien, como se mencionó en el capítulo anterior, Educación ha seguido dos estrategias de descentralización paralelas (regionalización y municipalización) y, por tanto, existe normativa vinculada a cada una de ambas estrategias, para la elaboración de las matrices se ha partido de que la gestión del servicio educativo es competencia de los gobiernos regionales. Por tanto, en el caso de los gobiernos locales se han considerado las normas de descentralización y no los dispositivos vinculados a la municipalización. Con la finalidad de estructurar y ordenar las diferentes intervenciones y la participación de cada nivel de gobierno/ instancia educativa, se han definido cuatro roles del Estado, que son:

- **Regulación y planificación:** Rol relacionado con la emisión de normativas, actividades de desarrollo de lineamientos y directivas, así como con el diseño y formulación de políticas y planes del sector.
- **Financiamiento:** Como parte de las actividades vinculadas al financiamiento, se han identificado la aprobación, transferencia y gestión del presupuesto.
- **Operación:** Aquellas actividades vinculadas a la operación e implementación de acciones en cada proceso y que contribuyen a la prestación del servicio educativo.
- **Seguimiento y monitoreo:** Actividades relacionadas con la verificación del cumplimiento de labores, objetivos y metas.

El detalle de las matrices elaboradas por cada proceso aparece en los anexos 5, 6, 7, 8, 9 y 10 del presente informe; asimismo, la lista de normas revisadas y analizadas forma parte del anexo 3.

1. Gestión de recursos humanos

Los recursos humanos en la gestión educativa comprenden al personal docente y los directores, que participan de distintos subprocesos. Mientras el docente participa de los subprocesos de ingreso, inserción, formación, evaluación del desempeño, ascenso, remuneraciones, reasignaciones y término de la relación laboral, el Director lo hace en los subprocesos de convocatoria, acceso a plaza, evaluación del desempeño y formación.

A. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

1.1. PERSONAL DOCENTE

El profesor es el agente fundamental del proceso educativo, y tiene como misión “[...] contribuir eficazmente con la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano” (Ley General de Educación-28044, artículo 56.º). El personal docente cumple una labor protagónica en el proceso educativo, pues es el que presta el servicio público a los usuarios finales de éste: los alumnos. En este apartado se hace referencia a los principales subprocesos en los que participan los docentes de la Carrera Pública Magisterial (CPM). Los maestros y maestras contratados, a diferencia de los que ingresan a la Carrera Pública, prestan sus servicios por un plazo que se fija por anticipado. Este plazo no debe exceder los tres años y, cuando concluye, los docentes están en la capacidad de concursar por una plaza para ingresar en la CPM (Resolución 450-2009-CONAFU, “Aprueban bases del concurso público de plazas de docentes ordinarios y contratados”, artículo 3.º). Es importante mencionar que las plazas para los docentes por contrato son determinadas en función de la demanda de la institución educativa y de la disponibilidad de presupuesto, y es responsabilidad del Director de la Dirección Regional de Educación o del Director de la Unidad de Gestión Educativa local garantizar que las plazas vacantes para la contratación de docentes correspondan a necesidades auténticas y a las metas de atención de las instituciones educativas a su cargo (Directiva 009-2007-ME/SG-OGAU-UPER, Disposiciones generales).

1.1.1. Ingreso a la Carrera Pública Magisterial

Se ingresa a la CPM, que está regulada por la Ley del Profesorado (Ley 24029), por medio de concurso público, y es el Ministerio de Educación “[...] el encargado de planificar, conducir, monitorear y evaluar todo este subproceso” (Ley 24029, artículo 12.º). Para acceder a una plaza en este concurso es necesario que el postulante cumpla con los requisitos señalados en el artículo 11.º de la citada Ley:

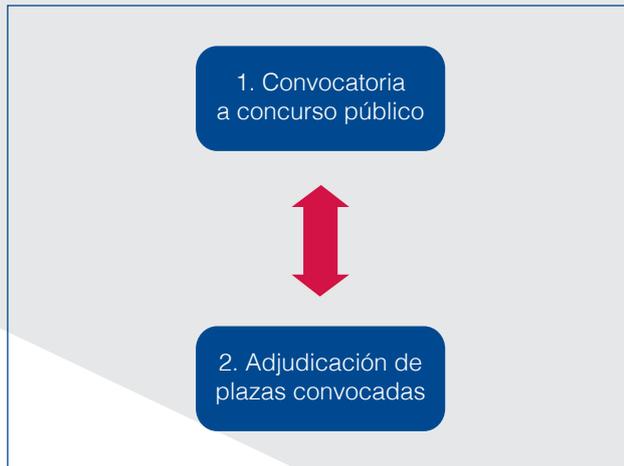
- a) poseer un título docente, el cual debe haber sido emitido por una institución de formación docente acreditada en el país o en el exterior;
- b) ser miembro del Colegio de Profesores del Perú;
- c) gozar de buena salud física y mental;
- d) no haber sido condenado o estar incurso en proceso penal; y,

e) no encontrarse inhabilitado por motivos de destitución, despido o resolución judicial.

Los requisitos señalados se establecen con la finalidad de que los docentes cumplan con la idoneidad técnica y profesional que exige el ejercicio de la docencia. El ingreso a esta Carrera comprende, asimismo, diversas actividades. En primer lugar se realiza una convocatoria a concurso público; luego se evalúa a los postulantes, y, finalmente, en función de los resultados, se adjudican las plazas convocadas (gráfico 1.1).

Gráfico 1.1

Actividades del subproceso de ingreso a la Carrera Pública Magisterial



Fuente: Ley del Profesorado-24029. Elaboración propia.

• Convocatoria a concurso público

La convocatoria a concurso público es la primera actividad del subproceso de ingreso a la CPM y se realiza anualmente. Para su inicio, el Ministerio de Educación debe autorizar la convocatoria a concurso público para acceder a plazas vacantes, actividad que, a su vez, comprende dos etapas. En la primera el MED acredita las capacidades y competencias del docente, para lo que aplica una prueba a nivel nacional (Ley 24029, artículo 12.º). Los docentes que logran un puntaje óptimo en la citada prueba están habilitados para participar de la siguiente etapa, en la que la Unidad de Gestión Educativa Local, en coordinación con el Comité de Evaluación (presidido por el Director de la UGEL e integrado por el jefe del Área de Gestión Pedagógica, un representante del Ministerio de Educación, uno de los docentes del nivel educativo del evaluado de la

respectiva institución educativa y padres de familia con voz y voto), “[...] evalúa la capacidad didáctica del docente, así como su conocimiento de la cultura y la lengua materna de los educandos” (Ley 24029, artículo 12.º). Es finalmente la institución educativa la que ejecuta el concurso público.

La participación de la UGEL en esta parte del subproceso es determinante, ya que es el ente que se encarga de garantizar que el perfil del docente sea compatible con las necesidades de cada institución educativa en lo que respecta, por ejemplo, a la capacidad para ejercer la docencia en aulas multigrado. Debe relevarse que, antes de la convocatoria a concurso público, las UGEL “[...] elaboran, emiten y justifican una relación de plazas vacantes por institución educativa, las cuales son refrendadas a nivel regional, por la Dirección Regional de Educación y a nivel nacional, por el Ministerio de Educación” (Ley 24029, artículo 12.º). Las plazas vacantes se establecen en función de las necesidades de las instituciones educativas, y teniendo en consideración, además, las restricciones presupuestales bajo las cuales operan.

• Adjudicación de plazas convocadas

Una vez que la UGEL ha realizado la evaluación de los docentes, debe adjudicar las plazas convocadas; y para esto último debe usar un criterio objetivo y formalmente establecido, que permitirá que la actividad sea lo más transparente posible. Este criterio es el siguiente: “Acceden a las plazas, en estricto orden de mérito, aquellos postulantes que hayan superado el puntaje mínimo establecido” (Ley 24029, artículo 14.º). Solo los docentes que logren alcanzar una plaza vacante acceden a la CPM. Para finalizar esta actividad, la UGEL, o la entidad correspondiente, expide la resolución de nombramiento del docente en el primer nivel magisterial (Ley 24029, artículo 14.º).

1.1.2 Periodo de inserción

El periodo de inserción es la primera etapa de formación del docente en servicio, y se realiza inmediatamente después de su nombramiento e ingreso a la CPM. Tiene por objetivo que el docente desarrolle la autonomía profesional y otras capacidades y competencias que son indispensables para que pueda cumplir plenamente las funciones de docencia, investigación o gestión educativa (Ley 24029, artículo 15.º). El periodo de inserción se realiza a través de la ejecución de un programa que está

a cargo del profesor mejor calificado de la institución educativa en la que se va a insertar el docente recién admitido, quien se encarga de brindar a este último orientación y asesoría (Ley 24029, artículo 15.º). Durante todo el periodo de inserción el docente es supervisado y evaluado, y si logra aprobar satisfactoriamente “[...] obtendrá un puntaje adicional a la primera evaluación ordinaria” (Ley 24029, artículo 15.º).

1.1.3 Formación

Una vez aprobado el periodo de inserción, los docentes reciben, adicionalmente, otro tipo de formación, que se realiza en dos etapas: una inicial y otra en servicio. La inicial se lleva a cabo en diversas instituciones de formación docente de Educación Superior y en las facultades o escuelas de Educación de las universidades, acreditadas por el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa (Ley 24029, artículo 38.º). Esta formación pone especial énfasis en los lineamientos dictados por la política educativa del Proyecto Educativo Nacional, que destaca la necesidad de que la formación inicial docente se realice “[...] con una visión integral e intercultural, que permita el equilibrio entre una sólida formación general pedagógica y la formación en la especialidad” (Ley 24029, artículo 38.º).

A su vez, la formación en servicio se recibe a través del Programa de Formación y Capacitación Permanente (PRONAFCAP), y tiene como finalidad “[...] asegurar que los docentes desarrollen un conjunto de competencias pertinentes que les permitan desempeñar su profesión en los distintos contextos en los que se desenvuelven” (Cuenca 2002: 12). El recién citado Programa incluye actividades ligadas con la actualización, la capacitación y la especialización, que deben responder, en primer lugar, a las exigencias de aprendizaje de los estudiantes y de la comunidad, o a la gestión de la institución educativa, y, en segundo lugar, a las necesidades reales de capacitación de los profesores (Ley 24029, artículo 39.º). El contenido del PRONAFCAP es normado por el Ministerio de Educación y ejecutado también por esta entidad, pero con el apoyo de otras instancias de gestión educativa descentralizadas y de las instituciones educativas (Ley 24029, artículo 40.º).

1.1.4 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño docente es un subproceso que se caracteriza por ser permanente, integral y obli-

gatorio (Ley 24029, artículo 28.º), y se realiza bajo dos modalidades. La primera, denominada evaluación del desempeño ordinaria, se lleva a cabo cada tres años; y la segunda, que lleva por nombre evaluación del desempeño extraordinaria, está dirigida a aquellos docentes que desaprobaban la anterior. Esta última modalidad se realiza al siguiente año de la desaprobación y busca verificar que el docente desaprobado ha superado las deficiencias encontradas en la evaluación ordinaria (Ley 24029, artículo 28.º). Aquellos docentes que no aprueben la evaluación bajo ninguna de las dos modalidades señaladas “[...] son capacitados y asistidos para el fortalecimiento de sus capacidades pedagógicas” (Ley 24029, artículo 29.º). Pero si aun así vuelven a desaprobado, son retirados de la CPM.

Se debe destacar que todos los indicadores e instrumentos de evaluación del desempeño docente son elaborados por el Ministerio de Educación, en coordinación con el órgano operador del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). A continuación se detallan los criterios establecidos en el artículo 29.º de la Ley 24029 y que son empleados por Comité de Evaluación de la Institución Educativa para la evaluación del desempeño docente:

- a) Logros obtenidos en función de su tarea pedagógica.
- b) Grado de cumplimiento de las labores y responsabilidades del profesor en función de la planificación curricular anual, y grado de contribución al logro de los objetivos de desarrollo institucional.
- c) Dominio del currículo, de los contenidos pedagógicos del área o nivel, de los aspectos metodológicos y de los procesos de evaluación.
- d) Innovación pedagógica.
- e) Autoevaluación.

1.1.5 Ascenso

El ascenso es un mecanismo de promoción que busca reconocer la formación, experiencia adquirida, buen desempeño, idoneidad profesional y dominio creciente de determinadas competencias por parte del docente. La adquisición de las características señaladas habilita al maestro y la maestra para asumir nuevas y mayores responsabilidades, y éstas son, por ello, motivo para que ascienda y tenga acceso a una mejor remuneración (Ley 24029, artículo 23.º). Definida en estos términos, la decisión relativa al ascenso se entiende que debe estar basada, fundamentalmente, en la posesión de competencias y no —o no por lo menos en forma preponderante— en el tiempo de servicio acumulado por el profesor.

La convocatoria al concurso público nacional para el ascenso se realiza cada tres años. La instancia encargada de hacer la convocatoria es el Ministerio de Educación, en coordinación con la Dirección Regional de Educación, pero es ejecutada descentralizadamente por las Unidades de Gestión Educativa Local. Estas últimas están encargadas de supervisar, en su jurisdicción, el desarrollo de las evaluaciones de desempeño del profesor; asimismo, deben prestar asesoría y apoyo técnico a las instituciones educativas para la aplicación de los instrumentos de evaluación. Con el fin de estar en capacidad de llevar el cabo la evaluación, se permite que las instituciones educativas suscriban convenios con instituciones especializadas públicas o privadas (Ley 24029, artículo 30.º). El Ministerio de Educación también es el encargado de:

[...] definir, en función de la disponibilidad presupuestaria, el número de vacantes por Nivel Magisterial y por regiones, y para ello es necesario que utilice la siguiente distribución: I Nivel Magisterial, cuarenta por ciento (40%); II Nivel Magisterial, treinta por ciento (30%); III Nivel Magisterial, quince por ciento (15%); IV Nivel Magisterial, diez por ciento (10%); y V Nivel Magisterial, cinco por ciento (5%) (Ley 24029, artículo 28.º).

Todos los docentes que desean postular para un ascenso a un nivel magisterial superior al que ocupan deben cumplir una serie de requisitos que están especificados en el artículo 28.º de la Ley 24029, además de los criterios de evaluación de desempeño ya descritos:

- a) Haber cumplido el tiempo real y efectivo de permanencia en el nivel magisterial previo, establecido en el artículo 7.º de la Ley.
- b) Haber aprobado las evaluaciones de desempeño previas a la evaluación de ascenso en la que participa.

Una vez ejecutada la evaluación, los profesores que logran los puntajes más altos son promovidos de nivel magisterial y cubren las plazas vacantes establecidas (Ley 24029, artículo 27.º).

1.1.6 Remuneraciones

La remuneración corresponde a la contraprestación monetaria que recibe el docente por el servicio prestado, y se establece de acuerdo con el nivel magisterial al que pertenece. Adicionalmente, el docente puede recibir

asignaciones temporales, cuyos montos son variables (Ley 24029, artículo 27.º). Este tipo de asignaciones puede otorgarse por los siguientes conceptos:

- a) Ejercicio del cargo de Director Regional de Educación, Director de Unidad de Gestión Educativa Local, Director, Subdirector o personal jerárquico en las instituciones educativas.
- b) Trabajo en instituciones unidocentes o multigrado del ámbito rural o zona de frontera. El docente “[...] tiene derecho a percibir treinta por ciento (30%), adicional a la remuneración íntegra mensual si trabaja en una institución unidocente; y, diez por ciento (10%) adicional si lo hace en una Institución Educativa multigrado o polidocente ubicada en áreas calificadas como rurales o de frontera” (Ley 24029, artículo 47.º).
- c) Asesoría. Aquellos profesores que realizan tareas de asesoría a uno o más maestros que se encuentran en periodo de inserción “[...] tienen derecho a recibir, durante nueve (9) meses lectivos, una asignación equivalente al diez por ciento (10%) de su remuneración mensual” (Ley 24029, artículo 47.º).
- d) Excelencia profesional. El Ministerio de Educación establece un programa especial de reconocimiento de la excelencia profesional “[...] para los profesores que más destaquen en el área de su especialidad, tengan maestría o doctorado, acrediten los conocimientos, habilidades y competencias que el programa determine y ejecuten actividades de capacitación y otros apoyos dirigidos al desarrollo profesional del magisterio y de las Instituciones Educativas” (Ley 24029, artículo 48.º). Los profesores que cuenten con las calificaciones necesarias para pertenecer a este programa tienen derecho a recibir una asignación anual equivalente a una remuneración mensual de su nivel magisterial.
- e) Desempeño. Aquellos profesores que obtienen resultados destacados en el desempeño de sus funciones, sobre todo si están relacionados con el logro de aprendizaje de sus alumnos, tienen derecho a “[...] percibir una asignación por desempeño, equivalente a dos (2) remuneraciones totales permanentes” (Ley 24029, artículo 50.º).

1.1.7 Reasignaciones

El subproceso de reasignación de docentes incluye todas las acciones relacionadas con el desplazamiento del profesor de un cargo a otro similar en cualquiera de las áreas magisteriales, pero sin que ello implique

una modificación del nivel magisterial alcanzado (Ley 24029, artículo 57.º). Este subproceso es antecedido por la publicación de las plazas vacantes, y para su ejecución se “[...] da preferencia al profesor que más tiempo haya permanecido en Instituciones Educativas ubicadas en áreas calificadas como rurales o de frontera” (Ley 24029, artículo 58.º). Las reasignaciones son otorgadas mediante resolución de la instancia educativa descentralizada de destino, y proceden cuando se presenta(n) alguna(s) de la(s) siguiente(s) causal(es):

- a) *Por razones de salud.* El docente que no se encuentre en condiciones de salud óptimas para prestar servicios en forma permanente en la institución educativa desde la cual solicita la reasignación, tiene derecho a acceder a ella. Las razones de salud que se argumenten deben sustentarse con un certificado médico. Posteriormente, la Unidad de Gestión Educativa Local debe comprobar la veracidad de los documentos presentados (Ley 24029, artículo 58.º).
- b) *Por interés personal o unidad familiar.* Para que el docente pueda solicitar reasignación por esta causa, es necesario que haya trabajado por lo menos dos (2) años en la institución educativa desde la cual se solicita la reasignación (Ley 24029, artículo 58.º).
- c) *Por necesidad de servicio.* En este caso, la reasignación se aplica debido al comportamiento de la matrícula de los estudiantes, es decir, en función del incremento o disminución del número de estudiantes que se matriculan en una determinada institución educativa. Asimismo, en algunos casos se aplica reasignación por esta causa cuando se observan señales de que existen malas relaciones interpersonales entre los miembros de la institución educativa (Ley 24029, artículo 58.º). Con la reasignación, en este último caso se busca restaurar el clima laboral.
- d) *Por evacuación por emergencia.*

1.1.8 Término de la relación laboral por destitución

La destitución de los docentes de la CPM está a cargo, previo proceso administrativo, del Director de la Unidad de Gestión Educativa Local, y se efectúa cuando se cumple(n) alguno(s) de los siguientes supuestos que están especificados en el artículo 36.º de la Ley 24029:

- a. Causar perjuicio grave al estudiante y/o a la institución educativa.
- b. Maltratar física o psicológicamente al estudiante, causándole daño grave.
- c. Realizar conductas de hostigamiento sexual y actos que atenten contra la integridad y libertad sexual, debidamente tipificados como delitos en las leyes correspondientes.
- d. Concurrir al centro de trabajo en estado de ebriedad o bajo los efectos de drogas.
- e. Abandonar injustificadamente el cargo.
- f. Haber sido condenado por delito doloso.
- g. Falsificar documentos relacionados con el ejercicio de su actividad profesional.
- h. Reincidir en faltas por las que se recibió sanción de suspensión.

Posteriormente a la aplicación de la sanción, el Director de la institución educativa debe comunicarla al Consejo Superior del Empleo Público (COSEP) para que sea incluida en el Registro Nacional de Sanciones de Destitución y Despido (Ley 24029, artículo 36.º). Es necesario que la sanción sea registrada, pues esto permitirá, posteriormente, determinar qué tipo de penalidades se aplican. Además, es importante señalar que la Ley del Profesorado, en su artículo 8.º, reconoce la existencia de tres áreas de desempeño laboral para los docentes:

- a. *Gestión Pedagógica:* Comprende tanto a los profesores que ejercen funciones de enseñanza en el aula y actividades curriculares complementarias en la institución educativa y en la comunidad, como a los que realizan orientación y consejería estudiantil, coordinación, jefatura, asesoría y formación entre pares.
- b. *Gestión Institucional:* Incluye a los profesores en ejercicio de los cargos de Director Regional de Educación, Director de la Unidad de Gestión Educativa Local y Director y Subdirector de institución educativa, responsables de la planificación, supervisión, evaluación y conducción de la gestión institucional en su respectivo ámbito. Comprende también a los especialistas en educación de las diferentes instancias de gestión educativa descentralizada.
- c. *Investigación:* Alcanza a los profesores que realizan funciones de diseño y evaluación de proyectos de innovación, experimentación e investigación educativa. Asimismo, a quienes realizan estudios y análisis sistemáticos de la pedagogía y experimentación de proyectos pedagógicos, científicos y tecnológicos. Su dedicación es a tiempo parcial y complementaria con las otras áreas.

1.2. EL DIRECTOR

El Director es el segundo agente que tiene un rol protagónico en el proceso educativo. En su artículo 55.º, la Ley General de Educación (28044) lo define como la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. El Director realiza su gestión en tres tipos de ámbitos: pedagógico, institucional y administrativo. Las principales funciones que debe cumplir, según el artículo 55.º de la Ley 28044, son las siguientes:

- Conducir la institución educativa.
- Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa.
- Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión, y dar cuenta de ella a la comunidad educativa y sus autoridades superiores.
- Recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo, así como una remuneración correspondiente a su responsabilidad.
- Estar comprendido en la carrera pública docente cuando presta servicio en las instituciones del Estado.

Como se señaló al inicio del presente apartado, los directores participan de subprocesos específicos que se detallan en el gráfico 2.1.

Gráfico 2.1.

Proceso por seguir para desempeñar el cargo de Director



Fuente: Ley de la CPM. Elaboración propia.

• Convocatoria a concurso público

El Ministerio de Educación es el órgano encargado de convocar a concurso público para cubrir la plaza de Director de las instituciones educativas (Ley 24029, artículo 17.º), mientras que es responsabilidad de la Unidad de Gestión Educativa Local ejecutar este concurso. La convocatoria se realiza “[...] en función de las necesidades de servicio educativo de las Instituciones y, deben caracterizarse por la objetividad, transparencia, imparcialidad y confiabilidad” (Ley 24029, artículo 17.º).

• Acceso al cargo de Director

La determinación de los postulantes que están capacitados para acceder al cargo de Director se realiza en función de “[...] las evaluaciones del postulante sobre su desempeño como docente o directivo, y de las competencias requeridas para ocupar el puesto” (Ley 24029, artículo 20.º), y es responsabilidad de un Comité de Evaluación “[...] conformado por el Director de la Unidad de Gestión Educativa Local o su representante, quien lo preside y tiene voto dirimente; el Jefe del Área de Gestión Pedagógica; el Jefe del Área de Gestión Institucional; un representante de la Asociación de Padres de Familia de la Institución Educativa a la que postula o en la que labora el evaluado según corresponda” (Ley 24029, artículo 22.º).

Es importante señalar que el Ministerio de Educación es el encargado de elaborar, en coordinación con el órgano operador del SINEACE, los indicadores e instrumentos de evaluación (Ley 24029, artículo 22.º). Una de las acotaciones que efectúa la Ley del Profesorado, en su artículo 20.º, respecto de la designación de directores, es que aquellos que asuman dicho cargo por primera vez lo harán en instituciones educativas con menos de veinticuatro (24) secciones. Esto, porque es necesario medir la capacidad del postulante para gestionar instituciones educativas, primero, con un número limitado de estudiantes, para que luego, una vez que haya adquirido experiencia, se le asignen responsabilidades de mayor envergadura.

• Evaluación del desempeño laboral

El subproceso de evaluación del desempeño laboral de los directores se lleva a cabo cada tres años. En ella se pone especial énfasis en los resultados de la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa (Ley 24029, artículo 21.º). Como criterios complementarios de evaluación se consideran “[...] los progresos en la ejecución del proyecto educativo institucional y el trabajo en equipo de los profesores; asimismo, se toman en cuenta, la gestión institucional y técnico-pedagógica” (Ley 24029, artículo 21.º).

Aquellos directores que aprueban la evaluación:

[...] son ratificados por tres (3) años más, mediante una resolución de la Unidad de Gestión Educativa Local o de la entidad correspondiente, mientras que los directores que no aprueban la evaluación o sin causa justificada no se presentan a la evaluación, son ubicados en su plaza de origen o una equivalente; así, se da por concluida su designación en el cargo (Ley 24029, artículo 21.º).

• **Formación y capacitación de directores**

El Ministerio de Educación dicta las normas para la ejecución de un Programa Nacional de Formación y Capacitación de directores y subdirectores de instituciones educativas, el cual cuenta con el apoyo de entidades especializadas públicas y privadas (Ley 24029, artículo 41.º). La Ley del Profesorado, en su artículo 17.º, especifica que existen otros dos cargos directivos, que son:

a. Director Regional de Educación

El cargo de Director Regional de Educación es un cargo de confianza del Gobierno Regional, y por ello su designación y cese corresponde al Presidente Regional, a propuesta del respectivo Gerente Regional. Uno de los requisitos principales para asumir el cargo de Director Regional de Educación es que el postulante debe ser profesor de la CPM y encontrarse en el IV o V nivel de ella. La permanencia en el cargo está sujeta a evaluaciones anuales realizadas en conjunto por el Gobierno Regional y por el Ministerio de Educación, según los criterios establecidos por este último.

b. Director de Unidad de Gestión Educativa Local

La Dirección Regional de Educación convoca a concurso público para cubrir los cargos de directores de Unidades de Gestión Educativa Local de su jurisdicción. El concurso se realiza de acuerdo con el procedimiento establecido por el Ministerio de Educación. La Dirección de la UGEL debe ser desempeñada por un profesor del III, IV o V nivel de la CPM. La permanencia en el cargo es por tres años como máximo, sujeta a evaluaciones anuales, después de los cuales el Director puede presentarse a un nuevo concurso de evaluación, según los criterios que establezca el Ministerio de Educación.

B. BALANCE DE DESCENTRALIZACIÓN

El balance de descentralización del proceso de gestión de recursos humanos se sustenta en la revisión de la normativa promulgada relacionada con los docentes y directores. Las principales normas que regulan el proceso son la Ley del Profesorado (24029) y la Ley que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la CPM. Estas normas, al igual que las emitidas entre los años 2009 y 2012, forman parte del anexo 6, donde se presenta el balance de la normatividad emitida por las distintas instancias educativas.

Como se ha descrito en la sección anterior, el proceso de gestión de recursos humanos, específicamente para el caso de los docentes nombrados, está centrado en el desarrollo de la CPM; es decir, el ingreso a la carrera, la inducción, la evaluación de desempeño, la remuneración, el ascenso, el desarrollo docente, la desvinculación y el retiro.

Así, pues, una de las principales actividades pendientes es la aprobación de la Ley de la CPM: si bien está vigente la Ley 27062 (que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la CPM), el sector está realizando ajustes y elaborando una nueva ley. Ésta tendría por finalidad “normar las relaciones entre el Estado y los profesores” (Anteproyecto de la Ley CPM, artículo 1.º), así como constituirse en el dispositivo legal que norme aquellos vacíos o aspectos ambiguos y que se ajuste a los requerimientos de docentes mejor capacitados y remunerados.

En lo que concierne a los roles del Estado analizados para el presente balance, se ha identificado que el nivel nacional tiene como rol o función exclusiva la regulación y planificación. Así, el Ministerio de Educación diseña y aprueba la política nacional del sector, reglamenta el proceso de evaluación y racionalización de plazas para docentes y directores en Educación Básica Regular, y norma el proceso de concurso para directores de la UGEL.

De igual forma, en temas de financiamiento, el Ministerio de Educación realiza transferencias financieras a los gobiernos regionales con la finalidad de solventar gastos de desplazamiento de docentes que participan del Programa Nacional de Formación y Capacitación; transfiere recursos a los gobiernos regionales para el acompañamiento pedagógico, y financia la contratación de docentes a nivel nacional, nuevamente, transfiriendo recursos a los pliegos regionales. Debe destacarse que el presupuesto destinado al PRONAFCAP

Cuadro 2.1

Presupuesto del Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente

<i>Año fiscal</i>	<i>Ministerio de Educación</i>	<i>Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente</i>	<i>% del presupuesto del PRONAFCAP respecto del presupuesto del MED</i>
2009	3.513'008.528	83'745.094	2.383'856.838
2010	3.912'893.593	106'533.312	2.722'622.261
2011	3.931'040.289	81'347.879	2.069'372.813
2012	5.240'826.295	63'043.200	1.202'924.815

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Transparencia económica 2012.

en los últimos 3 años ha representado, en promedio, el 2,5% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) del Ministerio de Educación, como puede observarse en el cuadro 2.1.

En temas de financiamiento, tanto los gobiernos regionales como los gobiernos locales formulan y aprueban, en el año fiscal correspondiente, la asignación presupuestal para las actividades vinculadas al servicio educativo que consideran convenientes. En la operación de las actividades de la gestión de recursos humanos participan los diferentes niveles de gobierno. Sin embargo, se ha observado una mayor presencia y empoderamiento de los gobiernos regionales, que intervienen en la mayoría de ellas. Así, pues, los gobiernos regionales tienen competencia para desarrollar los procesos de profesionalización, capacitación y actualización del personal administrativo de la región. Asimismo, evalúan la necesidad de racionalización de plazas, contratan al personal docente (para el caso de los docentes y personal contratado, que no forma parte de la CPM) y convocan a concurso público para cubrir las plazas de Director de la UGEL.

Finalmente, la función de seguimiento y monitoreo está principalmente concentrada en el Ministerio de Educación, que se encarga del desarrollo del proceso de evaluación y racionalización de plazas en Educación Básica. Además, revisa las etapas del proceso de contratación del personal docente y, de igual manera, supervisa y evalúa la ejecución del Programa Nacional de Formación y Capacitación Docente. Queda en los gobiernos regionales la facultad de supervisar, a través de las DRE y las UGEL, el desarrollo de las acciones

ejecutadas por las universidades nacionales e institutos superiores.

En síntesis, como sostiene María Amelia Palacios,⁷ el problema principal no parte de la normativa sino de la gestión de recursos humanos, pues existe desorden en la ejecución de los diversos subprocesos. No obstante, uno de los aspectos más relevantes y en el que el problema de la gestión se hace más evidente es la remuneración de los docentes. En este caso no existe una clara y única estructura remunerativa, lo que, sumado a la inflexibilidad para la modificación de los salarios, genera, por ejemplo, que las regiones hayan creado categorías remunerativas diversas y sin criterios técnicos, con la finalidad de incrementar el ingreso de los docentes. Esta postura puede reafirmarse con la opinión de Gustavo Adriazén,⁸ quien sustenta que el sector Educación es uno de los más normados, de modo que los problemas no surgen por la falta o inadecuada normativa, sino por su aplicación y la gestión.

Asimismo, Palacios afirma que los avances en materia de recursos humanos están orientados a la intención de construir el marco legal adecuado, como es el caso del proyecto de la nueva ley de la CPM. Además, en lo que va del año se han iniciado reuniones intergubernamentales entre las diferentes instancias, con lo que se ha contribuido a la coordinación para la toma de decisiones.

C. EXPERIENCIA REGIONAL

Desde la experiencia regional se evidencia que uno los principales problemas es la mala asignación de docen-

7 Entrevista con María Amelia Palacios, *loc. cit.*

8 Entrevista con Gustavo Adriazén, procurador del Ministerio de Defensa y especialista en Educación, 28 de junio del 2012.

tes a las instituciones educativas, antes que su carencia (Banco Mundial 2008: 51). Esto puede evidenciarse en el caso de Junín, donde se ha observado que a muchas escuelas (lejanas de zonas urbanas) no se destacaban maestros o maestras. El Gobierno Regional de Junín asumió el liderazgo de la reforma educativa planteando tres recomendaciones básicas: (i) establecer un claro compromiso con metas mensurables; (ii) proveer apoyo pedagógico y financiero a las escuelas para el logro de metas; y, (iii) implantar un sistema de medición de los avances en la escuela y difundir la información a la comunidad (Banco Mundial 2008: xxiii).

La región Junín también incorporó en este proceso de reforma las recomendaciones dadas por el Banco Mundial en el documento ¿Qué puede hacer un Gobierno Regional para mejorar la educación? En este trabajo el Banco Mundial hacía énfasis en la necesidad de que el Gobierno Regional “[...] estableciera los apoyos pedagógicos necesarios que permitieran una supervisión y retroalimentación efectiva al trabajo de los docentes” (Banco Mundial 2008: xxiii), y que hicieran más viable eliminar el problema de la distribución interna de los docentes en la región. El citado organismo también señalaba que el Gobierno Regional debería ayudar a “[...] reducir la sobrecarga laboral que enfrentan los docentes en las zonas rurales, eliminando —en la medida de lo posible— las escuelas unidocentes sobrepobladas, por ejemplo, convirtiéndolas en polidocentes multigrados” (Banco Mundial 2008: 66). Para ello el Gobierno Regional podría apoyarse en el marco legal vigente en lo que respecta al sistema de racionalización de plazas docentes (Banco Mundial 2008: 66).

En materia de gestión de recursos humanos, el caso de la región San Martín podría considerarse como uno de éxito, pues como parte de su Modelo de Gestión Educativa Regional incluyó entre sus componentes de implementación la dimensión pedagógica, que comprende, entre otras estrategias, el diseño y aplicación del Programa Regional de Formación y Perfeccionamiento Docente, cuyo objetivo es fortalecer las capacidades de maestros y maestras para una mejora de la calidad educativa (Manrique 2011: 33).

Destaca de estas experiencias que la mayor preocupación del nivel regional está en la mejora de los recursos humanos existentes. En tanto se apuesta por una CPM, es claro que el peso regulatorio lo tiene el Ministerio de Educación y que los gobiernos regionales implementan en su territorio las diversas directivas. Lo que se requiere es llegar a compatibilizar las necesidades

regionales con la programación que elabora el Ministerio de Educación.

En síntesis, queda en evidencia que aquellos gobiernos regionales que han tomado el liderazgo en el proceso de reforma educativa y han elegido como parte de sus estrategias la capacitación docente y el destaque oportuno de profesores y profesoras, son aquellos que están logrando resultados y mejoras en la gestión educativa. Esto sin dejar de lado la importancia de los otros procesos educativos. Así, si bien hay una CPM, se debe determinar si algunos de los subprocesos no deberían tener mayor desconcentración, de modo que los gobiernos regionales puedan tener mayor participación en la toma de decisiones, puesto que, por ahora, todo se maneja desde el MED, con información enviada de las regiones.

2. Dotación de materiales educativos

La dotación de materiales educativos es otro de los procesos fundamentales para la educación, e incluye todas las actividades ligadas al diseño, elaboración (definición de contenidos), reproducción y distribución de material educativo (textos, guías, material didáctico, bibliografía, material multimedia) para las instituciones educativas, alumnos, promotores y docentes. Asimismo, comprende la elaboración de los planes de dotación de material educativo a nivel del Gobierno Central, el Gobierno Regional y el Gobierno Local. Los materiales educativos son:

[...] recursos de diversa naturaleza que deben utilizarse en los procesos pedagógicos con el fin de que los estudiantes desarrollen de manera autónoma, reflexiva e interactiva sus aprendizajes. Dichos recursos deben ser pertinentes con los aprendizajes que quieren desarrollar los procesos pedagógicos, con las intenciones del diseño curricular, la realidad afectiva, cognitiva y sociocultural del estudiante y el Proyecto Educativo Institucional (DS 013-2004-ED, artículo 29.º).

A. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

• Definición de contenidos

Es el MED el que “[...] establece los criterios pedagógicos e indicadores de calidad de los textos escolares de la educación básica” (Ley 29839, artículos 2.3 y 3.1),

debiendo las instancias de gestión educativa “[...] aplicar los criterios pedagógicos e indicadores de calidad en la adquisición de textos escolares para las instituciones educativas públicas” (Ley 29839, artículo 3.2).

• **Elaboración de materiales educativos**

El Área de Recursos y Materiales Educativos del Ministerio de Educación es la encargada de “[...] elaborar los lineamientos pedagógicos y técnico-gráficos para la adquisición de los materiales educativos de los niveles educativos” (Manual de Organización y Funciones del Ministerio de Educación). Es importante resaltar que ya se ha aprobado el Plan Multianual de Adquisición de Materiales Educativos 2012-2016, que contiene, entre otros, “[...] el detalle de los procesos de selección necesarios para la adquisición de los distintos tipos de materiales educativos, consignado en un cronograma de realización de dichos procesos, que abarca desde las especificaciones técnicas a la Oficina General de Administración hasta la ejecución final de los contratos” (Decreto Supremo 002-2012-ED, Consideraciones).

• **Diseño y distribución de material**

El MED elabora los materiales educativos (Decreto Supremo 010-2012-ED, artículo 7.f) y “[...] los distribuye a las UGEL desde sus almacenes. Asimismo, efectúa el monitoreo del servicio adjudicado a las empresas encargadas del transporte y distribución de los materiales educativos a las diferentes UGEL del territorio nacional, de acuerdo a los contratos suscritos por el Ministerio” (“Normas para la distribución de materiales educativos de Educación Inicial y de Educación Primaria en el ámbito nacional”, artículo 9.1.3).

Las DRE⁹ y las UGEL deben “[...] determinar con oportunidad la ubicación de los centros de recepción, custodia, almacenamiento y distribución del material educativo” (“Normas para la distribución de materiales educativos de Educación Inicial y de Educación Primaria en el ámbito nacional”, artículo 9.2.3), y conformar Comités de Distribución, “[...] los cuales estarán integrados por el Director Regional de Educación, el Director de Gestión Pedagógica, el Especialista de Educación Inicial, el Especialista de Educación Primaria y Especial y los Responsables de las Áreas de Abastecimiento y Esta-

dística de la Región/UGEL” (“Normas para la distribución de materiales educativos de Educación Inicial y de Educación Primaria en el ámbito nacional”, artículo 5.5).

• **Supervisión del proceso de distribución**

El Ministerio de Educación es el ente encargado de “[...] monitorear la distribución del material educativo (módulos de educación inicial, textos, cuadernos de trabajo y guías para docentes de educación primaria), a nivel nacional, así también debe asegurar el adecuado uso y conservación de los mismos” (“Normas para la distribución de materiales educativos de Educación Inicial y de Educación Primaria en el ámbito nacional”, artículo 9.1.1).

Por su parte, la Dirección Regional de Educación es la “[...] responsable directa de la seguridad de los materiales educativos recibidos y de ejecutar las acciones de supervisión para velar por el cumplimiento de la distribución de los materiales educativos asignados, tanto a los Programas de Educación Inicial, como a las Instituciones Educativas de Educación Inicial y de Educación Primaria” (artículo 9.2.4). La norma también señala que, en caso de excedentes de materiales, corresponde a la Dirección Regional de Educación reasignarlos entre las instituciones educativas, y que luego debe informar al Ministerio de Educación sobre la acción efectuada.

Debe tenerse en cuenta que la institución educativa, según la Ley General de Educación (artículo 68.º) tiene como una de sus funciones principales “[...] diversificar y complementar el currículo básico, realizar acciones tutoriales y seleccionar los libros de texto y materiales educativos”.

B. BALANCE DE DESCENTRALIZACIÓN

Los materiales educativos representan parte significativa en el proceso de aprendizaje del educando. De este modo, la elaboración de los contenidos, la adaptación a las particularidades de cada región, la logística y supervisión de su adecuada utilización son temas críticos en la gestión educativa. Este proceso se encuentra altamente centralizado, ya que es el nivel nacional el que tiene a su cargo las funciones de regulación, planificación, finan-

9 Se observa en distintas normas que la referencia a las Direcciones Regionales de Educación en muchos casos está referida al equivalente a la UGEL en tanto también podría gestionar establecimientos educativos. Por ello, en el anexo 7 las funciones de las DRE y las UGEL se repiten (funciones resaltadas). En la práctica se observa en las regiones que el ámbito de intervención de la DRE se circunscribe al de su unidad ejecutora y que tiene poca articulación y coordinación con el resto de las UGEL.

ciamiento, ejecución y supervisión. El Decreto Supremo 002-2012-ED aprobó el “Plan Multianual de Adquisiciones de Materiales Educativos”, que contiene el detalle de los procesos de selección necesarios para la adquisición y distribución de los distintos tipos de materiales educativos. Así, el Ministerio de Educación cuenta con un sistema establecido para la elaboración, dotación y distribución de material educativo a nivel nacional para alumnos de Educación Primaria y Educación Secundaria. El Área de Recursos y Materiales Educativos es la responsable de garantizar la dotación de materiales educativos básicos a instituciones educativas y programas no escolarizados de todo el país. También desde el MED se propone la política de recursos y materiales educativos; se elaboran los lineamientos técnico-gráficos para la adquisición, producción, uso y distribución de tales materiales, y se promueven estrategias para su difusión, consulta y evaluación.

Los lineamientos pedagógicos para el uso de los materiales educativos se coordinan con el Área de Desarrollo Curricular. El Ministerio de Educación transfiere recursos al Pliego Regional para la distribución de los materiales educativos.¹⁰ Además, como parte de su rol de financiamiento, el nivel nacional, a través del Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP), apoya el financiamiento de proyectos presentados por las instituciones educativas que demanden material educativo en el marco de proyectos de inversión, innovación y de desarrollo educativo, destinados a elevar la calidad del aprendizaje de los estudiantes y el mejoramiento del servicio para asegurar la equidad.

La Dirección Regional de Educación asume básicamente un rol de coordinación con el nivel nacional para la recepción y almacenamiento de materiales; asimismo, es responsable de velar por que los materiales lleguen a los establecimientos educativos, debiendo la DRE trabajar coordinadamente con la UGEL para identificar los lugares de distribución y garantizar la seguridad de estos materiales.

Como en el proceso de recursos humanos, aquí también hay una gran concentración de responsabilidades en el nivel nacional que se justifican porque los criterios y contenidos de los materiales requieren no solo cumplir

con ciertos estándares sino también con las economías de escala por la reproducción y distribución. El rol de los gobiernos regionales está centrado en garantizar que los materiales, una vez que se encuentran en los centros de distribución que ellos mismos han identificado, lleguen con oportunidad a todas las instituciones educativas. Para ello se requiere que previamente, y conforme a las normas para la distribución de materiales, se haya realizado el ejercicio de definir cuáles son las necesidades de materiales en cada institución, determinar los centros de distribución y planificar la forma en que dicha distribución se efectuará una vez que los materiales son entregados. El costo del transporte de los materiales educativos desde los almacenes de la UGEL a los diferentes centros educativos es asumido por el nivel regional.

C. EXPERIENCIA REGIONAL

Aunque es escasa la información de experiencias regionales exitosas en lo que concierne a la mejora de los materiales educativos, se puede resaltar el caso de San Martín, donde se están estructurando formalmente. Como ya se ha señalado, esta región ha emprendido una reformulación de las propuestas pedagógicas bajo las cuales se regía la educación regional. Una de las principales deficiencias que identificó el Gobierno Regional en el proceso de construcción de su Plan Educativo Regional fue que los contenidos de los materiales educativos no se adecuaban a las necesidades, intereses y características diversas de los estudiantes de la región (Gobierno Regional de San Martín 2005: 19-35). Esta deficiencia se agravaba aún más en las zonas rurales y de frontera, pues en dichos lugares aún no se había garantizado la asignación de recursos para la atención de sus requerimientos básicos de materiales educativos (Gobierno Regional de San Martín 2005: 20).

Por ello, el Gobierno Regional reformuló el Proyecto Educativo Regional de tal forma que las nuevas propuestas pedagógicas permitieran elaborar materiales educativos estructurados pertinentemente y que respondiesen a la realidad regional (Gobierno Regional de San Martín 2005: 25). Para lograr este objetivo, el Gobierno Regional optó por la implementación de dos acciones:

10 La Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2011 (Ley 29626), en su artículo 1.4, dispone que el Pliego Ministerio de Educación transfiera recursos destinados a financiar las finalidades de acompañamiento pedagógico y distribución de material educativo a cargo de los gobiernos regionales comprendidos en el Programa Presupuestal Estratégico Logros de Aprendizaje al finalizar el III Ciclo de la Educación Básica Regular.

(i) evaluar y reforzar los aspectos positivos de las propuestas pedagógicas anteriores o vigentes (Gobierno Regional de San Martín 2005: 25); y. (ii) determinar si los contenidos de los materiales o textos escolares con los que trabajan actualmente las instituciones educativas están adaptados a las características y retos del desarrollo regional.

El tema está en cómo debe ejecutarse el proceso para la adecuación de los materiales a las necesidades, intereses y características de las regiones habida cuenta de que el diseño y la planificación se concentran en el nivel nacional. Ello podría derivar en que las regiones empiecen a producir materiales complementarios que deberían tener cierto nivel de supervisión.

3. Desarrollo curricular

El currículo nacional “[...] contiene aquellos aprendizajes que los estudiantes deben adquirir, en cada nivel educativo” (Resolución Ministerial 0440-2008-ED). La Ley General de Educación acota, además, que “[...] los currículos básicos deben ser comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas y deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y en los centros educativos, para atender a las particularidades de cada ámbito” (Ley 28044, artículo 13.º).

El Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular “[...] contiene los aprendizajes que deben desarrollar los estudiantes en cada nivel educativo (7), en cualquier ámbito del país, a fin de asegurar la calidad educativa y equidad” (Resolución Ministerial 0440-2008-ED, Introducción). Asimismo, articula los niveles “[...] bajo un enfoque de proceso, que comienza en el I Ciclo del nivel Inicial y concluye en el VII Ciclo correspondiente al nivel Secundaria” (Resolución Ministerial 0440-2008-ED, Introducción). Según la Resolución Ministerial 0440-2008-ED, “[...] el Diseño Curricular Básico está organizado por Áreas, que articulan e integran las capacidades, conocimientos y actitudes, de acuerdo con criterios pedagógicos y epistemológicos”.

Es de resaltar que el Desarrollo Curricular Nacional tiene presentes las características de los estudiantes en relación con sus etapas de desarrollo. Este importante aspecto permite a los docentes de cada nivel “[...] garantizar que la planificación curricular y los procesos

de enseñanza y aprendizaje respondan a las necesidades e intereses de los niños y adolescentes” (Resolución Ministerial 0440-2008-ED, Introducción). En el siguiente acápite se detallan las principales funciones de cada nivel de gobierno en el marco de la diversificación curricular, bajo un enfoque de procesos.

A. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

• *Diseño de los currículos básicos*

El Ministerio de Educación es “[...] responsable de diseñar los currículos básicos nacionales de los niveles y modalidades del sistema educativo y establecer los lineamientos técnicos para su articulación” (Ley 28044, artículo 33.º). En esta instancia nacional “[...] se formulan aquellos elementos que garantizan la unidad del sistema educativo (enfoque, propósitos de la Educación Básica Regular, áreas curriculares)” (Resolución Ministerial 0440-2008-ED, “Lineamientos nacionales para la diversificación curricular”).

• *Elaboración de documentos normativos de diversificación curricular regional*

Las DRE y las UGEL, por su parte, “[...] desarrollan metodologías, sistemas de evaluación, formas de gestión, organización escolar y horarios diferenciados, según las características del medio y de la población atendida, pero siguiendo las normas básicas emanadas desde el Ministerio de Educación” (Ley 28044, artículo 33.º). Además, en la instancia regional, tomando como base el Diseño Curricular Nacional, el Proyecto Educativo Nacional y el Proyecto Educativo Regional, “[...] se formulan los lineamientos curriculares regionales que han de servir de base para que las Unidades de Gestión Educativa Local elaboren las orientaciones curriculares más pertinentes para el trabajo técnico pedagógico de las instituciones educativas de sus jurisdicciones” (Resolución Ministerial 0440-2008-ED, “Lineamientos nacionales para la diversificación curricular”).

Estos lineamientos, que son definidos a nivel regional, se concretan en un documento normativo (el Diseño Curricular Regional, la Propuesta Curricular Regional o los Lineamientos Regionales para diversificar el currículo). Dicho documento no requiere repetir lo señalado en el Diseño Curricular Nacional, sino, por el contrario, debe “[...] incorporar aquellas especificidades propias de la región” (Resolución Ministerial 0440-2008-ED, “Lineamientos nacionales para la diversificación curricular”).

Las Unidades de Gestión Educativa Local, a partir del Diseño Curricular Nacional y los lineamientos regionales, deben “[...] elaborar de manera clara y práctica un documento que contenga orientaciones concretas para que las instituciones educativas puedan llevar adelante el proceso de diversificación” (Resolución Ministerial 0440-2008-ED, “Lineamientos nacionales para la diversificación curricular”). Estas orientaciones deben estar dirigidas a los directores y docentes de las instituciones educativas.

• **Especificación de lineamientos de orientación de diversificación local**

La instancia local es la encargada de “[...] elaborar orientaciones para su diversificación en la institución educativa a partir de un proceso de construcción, adecuado a las características y demandas socioeconómicas, lingüísticas, geográficas, económico-productivas y culturales donde se aplica” (Resolución Ministerial 0440-2008-ED, “Lineamientos nacionales para la diversificación curricular”).

• **Construcción de la propuesta curricular de la institución educativa**

Cada IE, “[...] al ser la instancia principal de la descentralización educativa, construye su propia propuesta curricular diversificada, la cual tiene valor oficial”

(Resolución Ministerial 0440-2008-ED, Características del currículo). A continuación se presenta el cuadro 2.2, que resume los principales documentos que son elaborados por cada instancia educativa en el marco de la diversificación curricular, así como las fuentes en las que se basan los documentos curriculares que elaboran.

B. BALANCE DE DESCENTRALIZACIÓN

Uno de los temas críticos para el sector es el diseño del currículo educativo. De ahí que sea importante tener claridad con respecto a cuáles son las funciones y atribuciones que corresponden a los actores —en los diferentes niveles de gobierno— que participan del proceso de diseño curricular. La normativa peruana (véase el anexo 8) establece que es competencia del nivel nacional el establecimiento de los lineamientos técnicos para la diversificación de los diseños curriculares (Ley 28044). Asimismo, el Ministerio de Educación no es solo responsable de elaborar los diseños curriculares básicos, sino que también lo es de aprobar el Diseño Curricular de la Educación Básica Regular (EBR) y el de la Educación Básica Alternativa (EBA). En el país se considera que el Diseño Curricular Nacional de la EBR, conforme a lo dispuesto en la Resolución Ministerial 0440-2008-ED, contiene:

Cuadro 2.2

Instancias de gestión educativa descentralizada en las que se diversifica el Diseño Curricular Nacional (DCN)

Instancia	Responsables	Documentos referenciales	Documentos curriculares (elaborados)
Regional	Direcciones Regionales de Educación	Diseño Curricular Nacional	Lineamientos para la diversificación curricular regional
		EBR Proyecto Educativo	
		Proyecto Educativo Regional	
		Diseño Curricular Nacional - EBR Proyecto Educativo Regional	
Local	Unidades de Gestión Educativa Local	Proyecto Educativo Local	Proyecto Curricular de Institución Educativa Programación Curricular Anual Unidades didácticas
		Lineamientos para la diversificación curricular regional	
		Diseño Curricular Nacional - EBR Lineamientos para la diversificación curricular regional	
Institución educativa o Red Educativa a nivel local	Director de la Institución Educativa o coordinador de Red	Orientaciones para la diversificación curricular	Proyecto Curricular de Institución Educativa Programación Curricular Anual Unidades didácticas
		Proyecto Educativo Institucional	

[...] los aprendizajes que deben desarrollar los estudiantes en cada nivel educativo, en cualquier ámbito del país, a fin de asegurar calidad educativa y equidad. Al mismo tiempo, considera la diversidad humana, cultural y lingüística, expresada en el enfoque intercultural que lo caracteriza y que se manifiesta en las competencias consideradas en los tres niveles educativos y en las diferentes áreas curriculares.

Teniendo en cuenta lo anterior, y conforme a las normas aprobadas en el marco del proceso de descentralización, corresponde a las instancias de nivel regional y local la diversificación de los currículos, con el fin de responder a las características de los estudiantes y del entorno. El nivel regional tiene la facultad de diversificar los currículos nacionales incorporando contenidos significativos de su realidad y respondiendo a las necesidades e intereses de los educandos (Ley 27867, artículo 47.º). A las DRE les corresponde determinar los lineamientos para la diversificación, a través de un documento de Diseño Curricular Regional (Resolución Ministerial 0348-2010-ED, sección 2).

Las UGEL son las instancias responsables de brindar las orientaciones necesarias para la implementación de los lineamientos elaborados por la DRE; asimismo, conforme al artículo 74.º de la Ley 28044, les corresponde promover y apoyar la diversificación de los currículos de las instituciones educativas de su jurisdicción. Asimismo, monitorean y supervisan que cada IE (pública y privada) organice su plan de estudios con la cantidad de horas mínimas establecidas. En ese marco, toca a cada institución educativa diversificar y complementar el currículo básico, además de la selección de los textos y materiales que acompañarán el año escolar. Ello es relevante porque, tal y como se mencionó en el proceso anterior, un gobierno regional podría determinar que los materiales educativos producidos por el Ministerio no responden a sus necesidades y características y optar por producir o buscar otra opción.

Conforme a la normativa revisada con respecto a la diversificación curricular, existiría superposición de competencias entre los gobiernos regionales y los gobiernos locales. En la práctica, las Direcciones Regionales de Educación y las Unidades de Gestión Educativa Local desarrollan metodologías, sistemas de evaluación, formas de gestión, organización escolar y horarios diferenciados, según las características del medio y de la población atendida, siguiendo las normas básicas emanadas del Ministerio de Educación. De acuerdo con lo descrito en los párrafos precedentes, se puede decir

que desde el nivel nacional (MED) se busca establecer currículos básicos, pero que puedan ser complementados por las demás instancias educativas, de manera que éstos se adecúen a las condiciones y modos de vida de los estudiantes. Sin embargo, la normativa no es clara con respecto a los límites para la diversificación, lo que puede ocasionar que el diseño curricular adecuado a cada región no considere ciertos contenidos básicos que todos los estudiantes deberían tener, independientemente de la región en la que se encuentren.

En esa línea, experiencias como las de Chile y Colombia demuestran que es necesario elaborar un Diseño Curricular Nacional que, si bien pueda adaptarse a las necesidades de cada realidad, siga lineamientos nacionales estándares, asegurándose la calidad de los contenidos educativos.

C. EXPERIENCIA REGIONAL

En las experiencias regionales se evidencia que parte de las estrategias emprendidas por las regiones están orientadas al diseño y formulación del currículo regional. Así, se tiene el caso del Gobierno Regional de San Martín, que en el 2012, mediante Ordenanza Regional 011-2010-GRSM/CR, aprobó el Modelo de Gestión Educativa Regional, el cual tuvo como uno de los principales instrumentos de implementación el Diseño Curricular Regional. Esta medida constituye la primera estrategia del Modelo de San Martín, iniciada en el 2008 pero cuya implementación data del 2010 (USAID 2010: 60).

El caso del Gobierno Regional de La Libertad es también representativo de esta tendencia a reformular el currículo regional. La iniciativa de La Libertad de modificar su currículo nace de la identificación de que, no obstante que la región es considerada, junto con Arequipa y Lima, una de las de mayor logro de aprendizaje en Comprensión de Textos y Matemática, sus índices son insuficientes para las expectativas del Estado, pues se aprecia un decremento en el logro de aprendizajes en las dos áreas señaladas (Gobierno Regional de La Libertad 2010: 61). Además, según el PER de la región, se puede apreciar que los programas curriculares no son del todo pertinentes, pues no están adaptados a la realidad local de manera específica; de lo que resulta una propuesta poco atractiva para la comunidad educativa, en especial para los estudiantes.

Por ello, el Proyecto Educativo Regional de La Libertad propone articular el currículo regional con las vocaciones

productivas del territorio (Gobierno Regional de La Libertad 2010: 93). Asimismo, destaca la necesidad de validar técnicamente y adecuar el currículo regional al contexto y las políticas educativas nacionales, y de garantizar que todos los docentes de la región conozcan, comprendan, implementen y evalúen dicho currículo (Gobierno Regional de La Libertad 2010: 93).

4. Inversiones y gestión de la infraestructura y equipos

El proceso de inversiones y gestión de la infraestructura educativa y equipos incluye todos los subprocesos ligados a la “[...] construcción, equipamiento y mantenimiento de infraestructura educativa” (“Manual de organización y funciones del Ministerio de Educación, Oficina de Infraestructura Educativa”).

A. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

• **Diseño y construcción de infraestructura educativa**

El diseño de la infraestructura educativa hace referencia al establecimiento de las “Normas técnicas de diseño arquitectónico de los locales educativos”, que deben ser apropiados para las diferentes realidades del país (“Manual de organización y funciones del Ministerio de Educación, Oficina de Infraestructura Educativa”). Según dichas normas:

[...] es conveniente mantener opciones de diseño con soluciones autóctonas y personalizadas, que posibiliten la configuración de edificios acordes a las características de su entorno físico, social, cultural y medioambiental. Los edificios educativos, por ende, deben tener elementos que unifiquen criterios de soluciones técnicas y funcionales, tratando de generalizar las resoluciones diseñadas y avaladas por la experiencia (“Normas técnicas para el diseño de locales escolares de Educación Básica Regular”).

• **Mantenimiento de infraestructura educativa**

El mantenimiento de la infraestructura educativa comprende las acciones que se deben realizar, en forma perió-

dica, para “[...] prevenir, evitar o neutralizar daños y/o el deterioro de las condiciones físicas de la infraestructura del local escolar (aulas, servicios higiénicos y mobiliario); asimismo, las acciones que se deben realizar de forma inmediata para intervenir la infraestructura que ponga en riesgo a la población escolar” (Directiva 012-2011-ME). Uno de los objetivos principales de darles mantenimiento a los locales escolares, “[...] definidos como las edificaciones levantadas sobre un terreno de propiedad pública o privada donde funciona una o más instituciones educativas públicas” (Directiva 012-2011-ME, artículo 3.º), es que éstos presenten “[...] condiciones óptimas de seguridad y salubridad, que permitan el normal desarrollo del año lectivo” (Directiva 012-2011-ME, artículo 1.º).

El Ministerio de Educación, a través de la Unidad de Estadística Educativa, tiene a su cargo “[...] consolidar el listado de locales escolares a los que se les asignarán los recursos para mantenimiento en el respectivo año escolar”, mientras que el Director de la IE es el “[...] encargado de acondicionar la infraestructura del local escolar ente los meses de enero y febrero de los años lectivos correspondientes, asimismo, debe garantizar la correcta administración de los fondos de mantenimiento de locales escolares que proporciona el Ministerio de Educación” (Directiva 012-2011-ME, artículo 1.º).

B. BALANCE DE DESCENTRALIZACIÓN

El proceso de inversiones y manejo de la infraestructura educativa es uno de los más desordenados dentro de la gestión educativa. Esto es así, como sostiene Patricia Correa,¹¹ porque no se han asignado competencias claras a cada nivel de gobierno. Así, la iniciativa de construcción puede partir de cualquier instancia sin criterios técnicos; además, la ejecución y manejo de recursos se destinan sin organización. A partir de la revisión y análisis de normas, se ha encontrado que las funciones de financiamiento (consolidar el presupuesto), de planificación (diseño de planes de inversión e infraestructura educativa) y regulación son ejercidas por el nivel nacional. Adicionalmente, el Gobierno Central transfiere recursos para el mantenimiento correctivo de instituciones educativas públicas; asimismo, financia actividades de mantenimiento preventivo de instituciones educativas de aquellas regiones que no reciben recursos de canon, sobrecanon o regalías mineras.

11 Entrevista con Patricia Correa, jefe de la Oficina de Coordinación Regional del Ministerio de Educación, 20 de julio del 2012.

En contraste, el nivel regional tiene como funciones principales la programación de inversiones en infraestructura educativa a partir de la información brindada por el MED. En relación con el financiamiento, aquellas regiones que cuentan con recursos del canon, sobrecanon o regalías mineras asignan recursos financieros al mantenimiento preventivo de las instituciones educativas. Por último, las regiones se encargan de gestionar y participar en la construcción y mantenimiento, en coordinación con los gobiernos locales. En el nivel local, a su vez, la construcción, equipamiento y mantenimiento de la infraestructura educativa se ejecuta en el marco de su Plan de Desarrollo Concertado y el presupuesto asignado.

En términos generales, como sostiene Lorena Alcázar,¹² no existe claridad en la definición de roles para cada instancia, pues cualquiera de ellas puede tener iniciativas en infraestructura, sin ninguna pauta del Ministerio de Educación. En el caso de la inversión en infraestructura y materiales, el que participen los tres niveles de gobierno no presenta mayores problemas mientras la planificación de tales inversiones se encuentre debidamente articulada entre todos los actores. El problema principal está en la falta de coordinación y en lo que involucra la puesta en operación de la institución, principalmente cuando la inversión se hace en el nivel local, si es que no se cuenta con el recurso humano y demás insumos que deben ser provistos por otro nivel de gobierno. La matriz de normas correspondiente a la gestión de la infraestructura aparece en el anexo 9 de este documento.

Se resalta en este proceso, también, que para el caso del mantenimiento preventivo y correctivo, la práctica que se ha seguido en los últimos años ha sido la de trasladar el recurso directamente a los directores de los establecimientos educativos como una forma de evitar la participación de las unidades ejecutoras bajo responsabilidad de la DRE o UGEL y lograr que el recurso llegue en la cantidad prevista y con oportunidad. Esta acción compromete prácticamente una relación MED-institución educativa, y las DRE hacen un seguimiento para verificar el adecuado uso de los recursos.

Al respecto, se considera que es importante evaluar los resultados de esta medida, puesto que, aun cuando se han establecido controles en el proceso, finalmente los recursos públicos se depositan en la cuenta de una persona natural. Es claro que las UGEL no son accesibles

en muchos casos a las instituciones educativas, o bien no todas son unidades ejecutoras; pero en tanto se trata de recursos públicos, es importante que se cumpla con una serie de procedimientos que, si bien pueden afectar la eficiencia de la organización, permiten llevar un mejor control.

C. EXPERIENCIA REGIONAL

Los problemas vinculados a la infraestructura educativa no pasan por la falta de construcción de instituciones educativas, sino más bien, como lo muestra el caso de Junín, por su mantenimiento y, sobre todo, por el acceso a servicios básicos como agua y saneamiento. El informe ¿Qué puede hacer un Gobierno Regional para mejorar la educación? El caso de Junín, elaborado por el Banco Mundial, establece que los actores involucrados en el proceso educativo (docentes, directores y padres de familia) sostienen que el principal problema de sus instituciones es la calidad de infraestructura. Este déficit de servicios básicos genera un conjunto de enfermedades a los educandos, y dificulta su proceso de aprendizaje.

Como estrategia para abordar este problema, el Gobierno Regional de Junín definió metas de condiciones de operación de las escuelas, las cuales, entre otras cosas, pueden considerar recursos de las propias instituciones educativas, como escritorios, sillas y repisas, así como características físicas de la escuela, infraestructura básica, condiciones sanitarias y de mantenimiento (Banco Mundial 2010). La propuesta de cambio no fue aprobada por las nuevas autoridades regionales, quienes cancelaron el proceso de reforma institucional derogando los instrumentos de gestión que la expresaban, particularmente el Reglamento de Organización y Funciones. En el tema educación se produjo una regresión total: se derogó el Diseño Curricular Regional, se detuvo el avance del PEI y se designaron funcionarios en la DRE y las UGEL con precarias capacidades, lo que discontinuó el esfuerzo en desarrollo de capacidades (Chirinos 2011: 23).

Esta experiencia es considerada relevante, pues solo resalta que los problemas en infraestructura pasan, en gran medida, por el mal mantenimiento de los centros educativos. Además, se concluye que no existe un abordaje de la problemática en relación con las muni-

12 Entrevista con Lorena Alcázar, investigadora principal de GRADE, 13 de julio del 2012.

cipalidades; asimismo, no hay un planteamiento de propuestas para mejorar la articulación de intervenciones y focalizar esfuerzos en pro de la calidad de la gestión pedagógica.

5. Gestión escolar

La gestión escolar incluye todas las actividades ligadas al funcionamiento operativo y a la gestión administrativa de las instituciones educativas. Los principales subprocesos involucrados en la gestión escolar son los siguientes: inicio y preparación del año escolar, matrícula, certificación por nivel educativo, distribución del tiempo (calendario) e informe a la UGEL.

A. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

• **Inicio y preparación del año escolar**

En este subproceso, “[...] cada Institución Educativa detalla en su Plan Anual de Trabajo la fecha de inicio y término del año escolar. Este debe tener una duración no menor de 40 semanas lectivas” (Resolución Ministerial 712-2006-ED, “Normas y orientaciones pedagógicas nacionales específicas para la Educación Básica Regular”). Las clases, por norma, se inician a nivel nacional el 1.º de marzo; sin embargo, “[...] existe un marco de flexibilidad para el inicio del año escolar que tiene en cuenta las características geográficas, climatológicas, económico-productivas y socio-culturales de la Región a la que pertenece la Institución Educativa” (Resolución Ministerial 0712-2006-ED, “Normas y orientaciones pedagógicas nacionales específicas para la Educación Básica Regular”).

Las actividades de planificación, programación y organización escolar de cada año lectivo se desarrollan en el mes de diciembre del año anterior. Por ello, “[...] todos los docentes deben tener listos en ese mes los documentos de gestión pertinentes, incluyendo el cuadro de horas” (Resolución Ministerial 0712-2006-ED, “Normas y orientaciones pedagógicas nacionales específicas para la Educación Básica Regular”). Planificar el año escolar anticipadamente facilita su inicio en la fecha prevista. Desde el mes de enero, “[...] el Director de la Institución Educativa, con el apoyo de su CONEI y de la APAFA, prepara y acondiciona la Institución para el inicio del año escolar” (Resolución Ministerial 0712-2006-ED, “Normas y orientaciones pedagógicas nacionales específicas para la Educación Básica Regular”).

• **Matrícula**

La matrícula es un subproceso fundamental en la gestión escolar; por ello, “[...] la Dirección de la Institución Educativa realiza, con el apoyo del Conei, de los profesores y del Municipio local, las acciones que permitan lograr una matrícula oportuna en su ámbito de influencia” (Resolución Ministerial 0712-2006-ED, “Normas y orientaciones pedagógicas nacionales específicas para la Educación Básica Regular”). La matrícula de los “[...] estudiantes que ingresan a las Instituciones Públicas de Educación Básica Regular se efectúa en el mes de diciembre” (Resolución Ministerial 0712-2006-ED, “Normas y orientaciones pedagógicas nacionales específicas para la Educación Básica Regular”).

La Dirección de la institución educativa es la encargada de “[...] publicar, en un lugar visible, el número de vacantes por grado de estudios, la fecha límite de inscripción y prioridades de selección; para ello, debe respetar los principios de equidad e inclusión, en caso que la demanda de matrícula supere a la oferta de la Institución Educativa” (Resolución Ministerial 0712-2006-ED, “Normas y orientaciones pedagógicas nacionales específicas para la Educación Básica Regular”). Dentro de los 45 días posteriores al inicio del año escolar, la Dirección de la IE debe presentar las nóminas de matrícula. La norma señala que “[...] en los niveles educativos de Educación Inicial, Primaria y Secundaria no se exige a los padres, madres, y/o apoderados la compra de útiles escolares como requisito para la matrícula” (Resolución Ministerial 0712-2006-ED, “Normas y orientaciones pedagógicas nacionales específicas para la Educación Básica Regular”).

• **Certificación por nivel educativo**

Los certificados de estudios son “[...] aquellos documentos que acreditan los resultados obtenidos por un alumno en un determinado grado escolar o año de estudios finalizado y se expiden de acuerdo a la Directiva N° 004-VMGP-2005, aprobada por R.M. N° 0234-2005-ED y su modificatoria” (Resolución Ministerial 0712-2006-ED, “Normas y orientaciones pedagógicas nacionales específicas para la Educación Básica Regular”).

• **Distribución del tiempo (calendario escolar)**

Las instituciones educativas de Primaria y Secundaria “[...] pueden hacer uso de un mínimo de 10 horas de libre disponibilidad, las cuales deben ser destinadas preferentemente a las áreas de Matemática, Comunicación y Educación para el trabajo” (Resolución Ministerial 0712-2006-ED, “Normas y orientaciones

pedagógicas nacionales específicas para la Educación Básica Regular”). La Dirección de la IE de cualquier nivel o modalidad de Educación Básica es “[...] responsable ante la UGEL y los padres de familia, del cumplimiento del mínimo de horas efectivas de trabajo pedagógico”. La normatividad establece una acotación al respecto, pues en el caso de las áreas rurales, “[...] en consenso con los padres, madres de familia o apoderados, se puede establecer un horario de acuerdo con su realidad, pero asegurando que se cumplan las horas mínimas establecidas para cada nivel” (Resolución Ministerial 0712-2006-ED, “Normas y orientaciones pedagógicas nacionales específicas para la Educación Básica Regular”).

• **Informe a la UGEL**

Hacia el final del año lectivo, la Dirección de la IE debe presentar a la UGEL la siguiente información:

- Informe resumido de gestión anual del año escolar, Actas oficiales de evaluación y Acta con la relación de los alumnos que han culminado la EBR ocupando los 10 primeros lugares en orden de mérito, con los certificados promocionales de los cinco primeros puestos, dentro de los 10 días hábiles después de concluido el año escolar.
- Cédulas y formatos de información estadística, que deben ser remitidos debidamente completados en las fechas que establece la Unidad de Estadística Educativa de la UGEL.

• **Mejora de la gestión escolar**

Complementariamente a los subprocesos señalados, la gestión escolar incluye la mejora de la gestión institucional y de la gestión educativa, subprocesos transversales a todos los señalados. La mejora de la gestión institucional “[...] incluye todas las actividades y proyectos ligados a la mejora de la organización y de los procesos administrativos de la institución educativa, el rediseño y racionalización de los mismos, etc.” (Resolución Ministerial 0712-2006-ED, “Normas y orientaciones pedagógicas nacionales específicas para la Educación Básica Regular”). A su vez, la mejora de la gestión educativa “[...] incluye todas las actividades y proyectos que inciden directamente en el incremento de la calidad y el desarrollo educativo, como por ejemplo desarrollo y prueba de nuevos modelos educativos, innovaciones educativas, promoción y difusión educativa, gestión del presupuesto por resultados, políticas, normas, etc.” (Resolución Ministerial 0712-2006-ED, “Normas y orientaciones pedagógicas nacionales específicas para la Educación Básica Regular”).

B. BALANCE DE DESCENTRALIZACIÓN

La gestión escolar, como ya se mencionó, está principalmente relacionada con la gestión de las instituciones educativas, que son las que, finalmente, brindan el servicio. Sin embargo, las distintas instancias educativas también tienen competencias relacionadas con la gestión escolar, de modo que es en este proceso donde se han encontrado mayores casos de duplicidad o superposición de funciones entre los tres niveles de gobierno.

En este sentido, en términos generales, el nivel nacional tiene —en su rol de regulador y planificador— las funciones de definir, dirigir y regular la política educativa y pedagógica nacional, en coordinación con las regiones (Ley 28044, artículo 80.º). Asimismo, formula y aprueba el Proyecto Educativo Nacional, al que deben alinearse las regiones e instituciones educativas. El Ministerio de Educación tiene, también, la función de dictar las normas relacionadas con la organización de las instituciones y programas educativos de acuerdo con las características de cada nivel y modalidad.

El MED es responsable de ejecutar —de forma concertada— el Proyecto Educativo Nacional, y de implementar un sistema de información para la toma de decisiones estratégicas (Ley 28044, artículos 80.b y 80.k, respectivamente). En ese sentido, y conforme al Decreto Supremo 007-2012-ED, es función del nivel nacional la implementación de un sistema integrado de servicios educativos que, en concordancia con la Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2012 (Ley 29812), se dará en el marco del Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE).

En lo que concierne al financiamiento, la centésima décima segunda disposición complementaria de la Ley 29812 establece que se da por finalizado el Plan Piloto de la Municipalización de la Gestión Educativa, lo que conduce a la transferencia de recursos presupuestales —correspondientes a los 35 gobiernos locales que recibieron transferencias en el marco del citado Plan Piloto— a favor de los pliegos gobiernos regionales y Ministerio de Educación. En el caso del nivel regional, el Gobierno Regional define, dirige y regula, en coordinación con el MED, la política educativa y pedagógica nacional. En ese marco, la DRE diseña el proyecto educativo, la UGEL hace lo propio con el proyecto educativo de su jurisdicción, y las instituciones educativas elaboran y aprueban el Proyecto Educativo Institucional.

Según el marco legal del proceso de descentralización (Ley 27867), tanto el nivel nacional como el nivel regional tienen como función modernizar los sistemas descentralizados de gestión educativa de forma coordinada. No existe algún otro dispositivo legal que defina, de forma más concreta, qué tipo de actividades o funciones tiene cada nivel de gobierno en relación con la “modernización de los sistemas descentralizados”. El mismo escenario se presenta en el caso de la formación de redes de instituciones educativas, en el que la LOGR y la LOM establecen la misma función para el Ministerio, gobiernos regionales y municipalidades. Al respecto, Gustavo Adriazén¹³ sostiene que las leyes de descentralización en materia educativa son poco claras y precisas; las funciones que asignan, por lo general, son las mismas, y lo único que cambia entre un nivel y otro es la jurisdicción.

Otro de los problemas de duplicidad de funciones está relacionado con el rol de financiamiento. Así, la DRE y la UGEL, según el artículo 77.º de la Ley 28044, tienen como función la formulación y ejecución del presupuesto educativo de la región, pero no se precisan funciones específicas en la materia para cada instancia. Asimismo, según la citada Ley, ambas instancias cuentan con la facultad de autorizar el funcionamiento de las instituciones educativas públicas y privadas. La norma hace énfasis en la coordinación entre las dos instancias para el cumplimiento de estas funciones; no obstante, se evidencia poca claridad al respecto.

C. EXPERIENCIA REGIONAL

Aun cuando los gobiernos regionales aún muestran poca capacidad para implementar mejoras sustanciales en la gestión escolar, existen experiencias, como la

de La Libertad, que dan cuenta de la iniciativa de las regiones por identificar oportunidades de mejora en este aspecto. El Gobierno Regional de la Libertad, en su Proyecto Educativo Regional (PER), identificó que la posibilidad de que una escuela rural en la región dé solución a sus problemas de gestión institucional de forma oportuna y pertinente es casi nula, en la medida en que sus requerimientos —como plazas docentes, asistencia técnica, compra de mobiliarios— pasan por una cadena complicada de decisiones y autorizaciones; y ello se complica aún más cuando el Director —quien a su vez es profesor de aula— tiene que desplazarse hasta la instancia correspondiente (Gobierno Regional de La Libertad 2010: 73). La deficiente gestión escolar genera otros impactos negativos en la calidad de la educación regional; así, por ejemplo, “[...] se reduce el tiempo efectivo de horas de clase, debido a las inasistencias de los docentes que tienen que cumplir simultáneamente labores administrativas” (Gobierno Regional de La Libertad 2010: 74).

Por ello, el citado documento recomienda que las instituciones educativas se gestionen de forma autónoma en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo, dentro del marco normativo. Con tal fin, propone que (i) se reconozca a las instituciones educativas como instancias administrativas; (ii) se promueva el liderazgo de los directores de las instituciones para el fortalecimiento de los ámbitos de gestión escolar deficientes; y, (iii) se cualifique los proyectos educativos institucionales como herramientas de gestión educativa (Gobierno Regional de La Libertad 2010: 104). Adicionalmente, se señala que se debe implementar un programa de formación y capacitación en gestión educativa para los directores de instituciones educativas (Gobierno Regional de La Libertad 2010: 122).

13 Entrevista con Gustavo Adriazén, procurador del Ministerio de Defensa y especialista en Educación, 28 de junio del 2012.

Consideraciones finales

La gestión eficaz de la descentralización de la educación trae consigo muchos beneficios, siempre que ésta sea ordenada y coordinada, priorizando la calidad del servicio educativo y asignando responsables para cada fase del proceso de provisión de dicho servicio. En el caso peruano, el sector Educación tiene una fuerte preponderancia del Ministerio de Educación, tanto en su rol rector y supervisor como en la gestión de los diversos procesos educativos. No obstante, en los últimos años, como parte de la descentralización, se ha otorgado al nivel intermedio (regiones) funciones ejecutivas en materia de gestión educativa.

En este sentido, se ha comprobado que el mayor o menor impacto de la descentralización depende de qué actores o entidades tengan poder y control para tomar determinadas decisiones. Así, por ejemplo, el estudio elaborado por el Banco Mundial en el año 2010, "Perú: Descentralización y presupuesto por resultados en Educación: Balance de la última década", muestra que, aun cuando no se ha comprobado una relación directa entre descentralización y mejora de la educación, aproximadamente 25% de las variaciones porcentuales en los puntajes de los estudiantes entre países puede tener como origen factores institucionales (Banco Mundial 2010: iii). De éstos, tienen efectos positivos el control centralizado de asuntos curriculares y presupuestales, la administración de escuelas por un nivel de gobierno intermedio, la autonomía escolar para las decisiones vinculadas a los procesos y al personal, los métodos de enseñanza seleccionados por los maestros, y la participación de los padres y madres de familia (Banco Mundial 2010: iii).

En cambio, un inadecuado manejo de la descentralización puede producir efectos negativos, tales como profundizar la brecha de desigualdad, principalmente por la inequidad en la asignación de los recursos de los niveles subnacionales, así como en la calidad del servicio y la eficiencia de los recursos, esto último debido a que se anulan economías de escala y a las menores capacidades de los gobiernos subnacionales para la gestión de los servicios públicos.

Ante ello, el Banco Mundial, en el informe antes citado, señala que la síntesis de la experiencia internacional muestra que existen cuatro factores o pilares que con-

tribuyen a maximizar los beneficios descritos anteriormente y a mitigar los efectos negativos. Éstos son: (i) definir con claridad los roles y funciones de cada instancia de gestión; (ii) diseñar mecanismos adecuados de financiamiento y asignación de recursos con criterios de equidad; (iii) fortalecer las capacidades en los niveles de gobierno; y, (iv) contar con un adecuado sistema de información y mecanismos de rendición de cuentas.

Al respecto, los principales y más críticos problemas identificados en la gestión descentralizada de la educación en el Perú se relacionan con los cuatro factores descritos. Aun así, el Ministerio de Educación está en la actualidad en un proceso de definición y análisis de distintas estrategias para mejorar la determinación de los roles y la asignación de recursos desde una perspectiva de gestión descentralizada del servicio educativo. Se parte de la poca claridad del marco normativo de la descentralización en el sector, lo que se agrava por la ausencia de la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Educación, que impacta en el desarrollo de la gestión educativa y en el desempeño de las entidades involucradas.

Deben resaltarse los esfuerzos realizados desde el Ministerio por regular los distintos procesos vinculados con la prestación de los servicios educativos y la asignación de recursos a los niveles descentralizados para que éstos ejecuten las funciones transferidas. De igual forma, son relevantes los impulsos de rediseño de la organización en el nivel regional vinculados con el sector Educación para asignar mejor roles y responsabilidades, organizar las capacidades existentes, articular a distintos actores, entre otros. Si bien hay avances, el proceso muestra también una serie de problemas que se identifican en la bibliografía revisada sobre gestión descentralizada o que surgen de la revisión del marco normativo. A continuación se detallan los principales problemas con un ánimo de sintetizar los aspectos en los cuales se debe seguir trabajando en el sector para fortalecer el proceso de descentralización y el rol de rectoría del Ministerio de Educación. Los problemas parten, por un lado, de la concepción de los dos enfoques de la descentralización educativa: regionalización (LBD, LOGR y LGE) y municipalización (LOM); y, por otro lado, de distintas

aproximaciones que existirían en el MED a la hora de regular sus principales procesos.

(i) Duplicidad, vacíos y superposiciones entre las funciones específicas del Ministerio de Educación, gobiernos regionales y gobiernos locales

Al ser la educación una competencia compartida por los tres niveles de gobierno, requiere de una adecuada delimitación de funciones. Sin embargo, lo que está sucediendo es que varias actividades clave para el sector —como la contratación y capacitación de docentes, la diversificación curricular y la infraestructura educativa— están siendo compartidas por los tres niveles. Esto genera principalmente dificultad para determinar qué entidad es la responsable final de la calidad de los servicios educativos, además de duplicidades y vacíos.

El problema de duplicidad de funciones y vacíos legales se presenta principalmente a nivel local, debido a que algunas funciones asignadas por la Ley Orgánica de Municipalidades a los gobiernos locales son conferidas igualmente por la Ley General de Educación a las UGEL. Asimismo, los vacíos producto de la ausencia de regulación de algunos puntos se han evidenciado en la no existencia de funciones relacionadas con la responsabilidad de lograr aprendizajes de calidad, así como en las contradicciones entre las funciones de las municipalidades y las UGEL.

Además, las normas asignan funciones a las instituciones educativas para, por ejemplo, formular, ejecutar y evaluar su presupuesto anual; contratar directores y subdirectores, o conducir la gestión institucional y pedagógica. No obstante, éstas aún no han sido puestas en práctica, pues requieren para su cumplimiento del apoyo de otras instituciones (como la UGEL). Sin embargo, lo que es más grave aún es que tampoco están siendo ejercidas (CNE 2010). En relación con los vacíos encontrados, se subraya lo siguiente:

- Se asignan funciones, de modo general, de supervisión y/o fiscalización, pero no se precisa qué le compete a cada instancia de gestión, con lo que queda abierta la posibilidad de superposiciones, duplicidades o ausencia de cumplimiento.
- En ocasiones se establecen responsabilidades pero no se determina cómo van a funcionar los flujos de información o cuáles van a ser los mecanismos de articulación entre diferentes instancias de gestión educativa.

- Asimismo, se establecen obligaciones pero no se determina el nivel de responsabilidad en el caso de incumplimiento (por ejemplo, se aplicarán multas, sanciones, etcétera). En tal sentido, las normas no determinan cómo intervendría el Gobierno Central ante dicho incumplimiento, lo que debería ser parte de sus funciones de supervisión y rectoría.
- Por último, es necesario aprobar la Ley de Organización y Funciones del Ministerio, pues la Ley Orgánica del Ministerio de Educación, promulgada mediante Decreto Ley 25762 (norma vigente), no está alineada a los cambios en el sector y a los avances en el proceso de descentralización.

(ii) Acciones del Ministerio de Educación no responden a los roles establecidos en el proceso de descentralización

El Ministerio de Educación, como ente rector, tiene como funciones “[...] definir, dirigir, regular y evaluar, en coordinación con las regiones, la política educativa y pedagógica nacional y establecer políticas específicas de equidad” (Ley 28044, artículo 80.º). Sin embargo, sus acciones están, por un lado, contraponiéndose a los lineamientos establecidos en las normas marco de la descentralización y, por otro, recentralizando recursos y poder.

Así, pues, con la implementación del piloto de la municipalización y su propuesta de ampliación quedó claro que asumía un rol distinto al asignado en las normas marco del proceso de descentralización. Esta acción dota de mayor poder a los gobiernos locales, lo que podría considerarse como una transgresión del rol de los gobiernos regionales en el marco de la gestión descentralizada (CNE 2010: 15). Sin embargo, la rectoría debe pasar por probar y evaluar (hacer experimentos) para introducir mejoras y cambios, con lo cual se puede concluir que el piloto de municipalización, si bien no se expandió, e independientemente de la calidad técnica con la que se llevó —que no es materia de este informe—, pudo y debió servir para probar y delimitar los roles de los gobiernos regionales y locales.

De igual manera, el Ministerio de Educación, además de cumplir su rol rector, implementa un conjunto de programas y servicios, lo que ha llevado a la superposición de funciones con los programas ejecutados por otros niveles de gobierno. El Ministerio ha asumido un papel más protagónico y concentrador de poder, que no le permite desempeñar eficientemente su rol rector. Tal y

como se observa en los anexos que acompañan este informe, el MED no solo determina los procedimientos, sino que participa en los procesos de gestión de las instancias descentralizadas e incluso establece controles al interior, de manera que emite opiniones o da conformidad previa. Éste no es un problema en sí mismo; el problema está en que el MED, después de implementar los procesos, concede la facultad de ejecución a los gobiernos regionales.

Al analizar el detalle de los procesos se evidencia que existe una amplia reglamentación que lleva a un nivel muy específico en el que la lógica es más regular para un órgano desconcentrado que para un nivel de gobierno descentralizado. Muchas de las normas, lineamientos y directivas revisadas carecen, claramente, de un enfoque de descentralización, o se encuentran inconsistencias normativas. En tal sentido, es importante que el MED, en función del rol de cada nivel de gobierno, revise tales directivas y las modifique. No obstante, es bueno precisar que un adecuado marco normativo es la solución parcial, debido a que hace falta, también, desarrollar modelos de gestión, socializarlos y realizar el acompañamiento necesario para su aplicación y éxito.

Es importante determinar la forma en que se viene normando el sector para delimitar los casos en los cuales la normatividad debe ir dirigida al Gobierno Regional y cuándo que se debe entrar al detalle de normar para las instancias de gestión educativa. En tanto no se reconoce aún al Gobierno Regional como parte de los actores a los cuales va dirigida la normativa sectorial, con algunas excepciones en normas emitidas en el presente año, el grueso de las normas sectoriales tiene su alcance limitado a las DRE, UGEL, espacios de articulación, o bien a las instituciones educativas. Se desconoce a las gerencias regionales de desarrollo social y al mismo Gobierno Regional.

Por último, también se resalta que las mismas disposiciones se repiten en distintas normas, de diverso nivel y a lo largo de varios años. De esto se colige que, si bien hay consistencia, porque se regula lo mismo, de modo que gran parte de las definiciones están centradas en el nivel nacional, esto dificulta, luego, la actualización y revisión de las normas, puesto que cualquier modificación requerirá un regreso para verificar la responsabilidad asignada a las instancias de gestión educativa. En principio, si ya existe una norma regulatoria, no se ve la necesidad de repetirla en los años sucesivos, puesto que, salvo que tenga una fecha de expiración determinada, ésta sigue vigente. Sería pues recomendable un estudio de vigen-

cia, simplificación y unificación de normativa operativa en un texto único ordenado, idealmente con un enfoque por proceso. Eso ayudaría a ordenar y hacer visibles los problemas, así como a dar predictibilidad a las decisiones de los actores y a las relaciones entre ellos.

(iii) Necesidad de mayor autonomía de las instituciones educativas

En paralelo al proceso de descentralización se ha venido discutiendo e impulsando la necesidad de dotar a las instituciones educativas de mayor autonomía. A partir del análisis normativo se identifican claramente algunos dispositivos que se inclinan por esta postura, como es por ejemplo el abrir cuentas a los directores para que éstos se encarguen del mantenimiento de la infraestructura educativa. En normas como éstas, la relación se establece directamente entre el MED y las instituciones educativas, y se asigna a las DRE o a las UGEL una labor de supervisión. Llama la atención también que en dichos dispositivos se retome a las redes educativas como instancias de articulación y se les dé un rol específico.

Debe precisarse que la racionalidad de este programa o iniciativa es ajena a la descentralización, e incluso a la municipalización. Simplemente, se necesitaba un nivel de agentes que no concentraran en las ciudades y su periferia los gastos de mantenimiento operativo, que es lo que sucedía. En este sentido, no se puede sostener que ha existido voluntad por incorporar un elemento más —al margen de que sea bueno o malo— al proceso de descentralización. En cambio, lo que denota son problemas en el sector para articular sus procesos y darles coherencia, así como el desgobierno de las UGEL y la falta de confianza en ellas para que atiendan a zonas no cercanas.

Por consiguiente, si bien el dotar de autonomía a las instituciones educativas no contraviene el proceso de descentralización, sí requiere una definición clara de las responsabilidades de las demás instancias de gestión educativa, puesto que se les asigna funciones sin determinar si tienen capacidades para el ejercicio de esas funciones o si cuentan con los recursos necesarios para asumir labores —por ejemplo, de supervisión— asignadas por el Ministerio.

Es claro que se requiere una mayor coordinación entre los niveles de gobierno, pues se aprecia una tendencia a que exista entre el Gobierno Nacional y los otros dos niveles de gobierno (Regional y Local) una relación de

tipo vertical, que limita la participación y aporte de estos dos últimos niveles. Si bien es el MED el que ejerce rectoría sectorial, debe hacerlo tomando en consideración que las DRE, las UGEL y los establecimientos educativos forman parte de una entidad, el Gobierno Regional, y, por tanto, no debería saltarse a las instancias correspondientes.

(v) Falta precisión en los roles de la DRE y la UGEL

En las matrices normativas que se anexan a este estudio se identifican algunos campos resaltados que evidencian que al momento de normar no se ha precisado el rol de cada unidad de gestión. Gran parte de lo resaltado corresponde a la DRE y la UGEL, con lo que se observa que en realidad el peso de las normas está dirigido a las UGEL como instancias de ejecución descentralizada. Esto es así porque en algunas de estas normas se precisa que la mención a la DRE es para los casos en los que tenga instituciones educativas a su cargo. Es por esto que se afirma que hay desde el MED una tendencia a prestar más atención a las escuelas y las UGEL

—rezago de una fuerte cultura de desconcentración—, mientras que no se termina de reconocer el rol de órgano especializado de las DRE, porque resulta más sencillo seguir normando de acuerdo con una lógica de organización de acciones o procedimientos que son ejecutados por órganos desconcentrados y no reconocer que ahora deben normar para órganos que forman parte de una entidad con niveles de autonomía que, si se hacen ajustes a su organización, podrían afectar la lógica de funcionamiento del sector.

Ello no solo debe ser considerado para la elaboración de normas, sino también para la creación y fortalecimiento de capacidades en las DRE, pues prácticamente no se ha hecho nada. Asimismo, no existe un modelo descentralizado de gestión definido. No hay especialización en gestión educativa (como, por ejemplo, los sanitaristas en el sector Salud), y sin esta capacidad es poco probable que el MED transfiera o delegue funciones, como lo es que éstas sean demandadas desde las DRE. La descentralización de competencias y responsabilidades debe, necesariamente, sostenerse en el desarrollo de capacidades de los ejecutores de estas funciones.

Bibliografía

Banco Mundial

2008. ¿Qué puede hacer un *Gobierno Regional para mejorar la educación? El caso de Junín*. Lima: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.

2010. *Perú: Descentralización y presupuesto por resultados en educación: Balance de la última década*. Lima: Banco Mundial.

Chirinos, Luis

2011. *Estado de las políticas de la descentralización educativa 2010-julio 2011*. Lima: Proyecto USAID/PERU/SUMA.

Consejo Nacional de Educación

2010. *Balance y propuestas para avanzar en la descentralización educativa*. Lima: CNE.

Cuenca, Ricardo

2002. *La oferta de capacitación docente del Ministerio de Educación. Serie Capacitación de adultos, MED*.

Gobierno Regional de La Libertad

2010. *Proyecto Educativo Regional de La Libertad 2010-2021*. Trujillo, Perú: GR de La Libertad.

Gobierno Regional de San Martín

2005. *Proyecto Educativo Regional de San Martín 2006-2021*. Moyobamba, Perú: GR de San Martín.

Kudó, Inés y David Vera Tudela

2011. *Avanzando hacia la educación que queremos para todos los niños y niñas del Perú*. Lima: CIES.

Manrique, Ángel

2011. *Sistematización de modelos de gestión educativa de los gobiernos regionales de San Martín, Arequipa y La Libertad*. Lima: Proyecto USAID/PERU/SUMA.

Ministerio de Educación

2010. *Municipalización de la gestión educativa*. Hoja de Ruta N° 009-2010-ME/VMGI-OCR-Municipalización. Lima: MED.

2011a. *Municipalización de la gestión educativa*. [Boletín electrónico.] Publicado por la Oficina de Coordinación y Supervisión Regional del Viceministerio de Gestión Institucional.

2011b. *Municipalización de la gestión educativa: Implementación del proceso*. Publicado por la Oficina de Coordinación Regional del Viceministerio de Gestión Institucional.

Presidencia del Consejo de Ministros

2011. *Documento preliminar Plan Mediano de Transferencias 2011-2015 con enfoque de gestión descentralizada*. Lima: PCM. Publicado por la Secretaría de Descentralización.

USAID-PERU

2010. *Experiencias de reforma institucional en gobiernos regionales: Estudio de casos*. Lima: USAID.

Normas legales

Directiva para el Desarrollo del Año Escolar 2012.

Directiva N° 012-2011-ME, que dicta las normas para la ejecución del mantenimiento de los locales de las instituciones educativas públicas.

Directiva N° 004-VMGP-2005, que aprueba la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes en la Educación Básica Regular.

Directiva N° 009-2007-ME/SG-OGAU-UPER, que aprueba las normas y procedimientos para acceder a una plaza docente por contrato en Educación Básica (Regular, Alternativa y Especial), Educación Técnico Productiva y Educación Superior No Universitaria en el periodo lectivo 2007.

DS N° 002-2012-ED, que aprueba el Plan Multianual de Adquisición de Materiales Educativos 2012-2016.

DS N° 005-2011-ED, que aprueba las normas para el proceso de racionalización de plazas de personal docente y administrativo en las instituciones educativas públicas de Educación Básica y Técnico Productiva.

DS N° 019-2011-ED, que da por finalizado el Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa de los niveles educativos de Inicial y Primaria autorizado por el DS N° 078-2006-PCM y de nivel Secundario por el DS N° 005-2008-ED.

DS N° 022-2010-ED, que incorpora a diversas municipalidades distritales del ámbito de intervención del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres-Juntos al Plan de Municipalización de la Gestión Educativa.

DS N° 047-2009-PCM, que aprueba el Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los gobiernos regionales y los gobiernos locales.

DS N° 005-2008-ED, que dicta disposiciones para la ejecución del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa e incorpora el nivel Secundario que desarrolle actividades en el mismo local de las instituciones educativas comprendidas en el Plan.

DS N° 078-2006-PCM, que autoriza al Ministerio de Educación, con la participación de las municipalidades, a

llevar a cabo un Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa de los niveles educativos Inicial y Primaria.

DS N° 013-2004-ED, que aprueba el Reglamento de Educación Básica Regular.

Ley del Profesorado, Ley N° 24029.

Ley General de Educación, Ley N° 28044.

Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867.

Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972.

Ley Orgánica del Ministerio de Educación, Ley N° 25762.

Normas para la distribución de materiales educativos de Educación Inicial y de Educación Primaria en el ámbito nacional.

Normas técnicas para el diseño de locales escolares de Educación Básica Regular.

Manual de Organización y Funciones del Ministerio de Educación.

Ordenanza Regional N° 011-2010-GRSM/CR, que aprueba el modelo de gestión educativa regional.

RM N° 712-2006-ED, que aprueba las normas y orientaciones pedagógicas nacionales específicas para la Educación Básica Regular.

RM N° 0440-2008-ED, que aprueba el Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular.

Resolución N° 450-2009-CONAFU, que aprueba las bases del concurso público de plazas de docentes ordinarios y contratados.

Anexos

- Anexo 1: Marco normativo de la descentralización
- Anexo 2: Funciones de las instancias de gestión en el marco del Plan Piloto de Municipalización
- Anexo 3: Lista de normas revisadas
- Anexo 4: Personas entrevistadas
- Anexo 5: Matriz de normas por nivel de gobierno
- Anexo 6: Matriz de normas-gestión de recursos humanos
- Anexo 7: Matriz de normas-gestión de materiales educativos
- Anexo 8: Matriz de normas-gestión curricular
- Anexo 9: Matriz de normas-gestión de infraestructura educativa
- Anexo 10: Matriz de normas-gestión escolar

ANEXO 1 MARCO NORMATIVO DE LA DESCENTRALIZACIÓN

Marco normativo de la descentralización

El proceso de descentralización iniciado en el Perú en el 2002 incluyó la descentralización de los servicios educativos. Esta sección ha sido trabajada más detalladamente en el producto 1, pero se consideró necesaria retomarla para hacer un marco de referencia de las normas relacionadas con la descentralización educativa. El marco legal en el que se basa el proceso de descentralización educativa incluye la siguiente normativa:

- **Ley de Bases de la Descentralización**
La Ley de Bases de la Descentralización, en sus artículos 36.º y 43.º, establece que la provisión y gestión de los servicios educativos de los niveles Inicial, Primario, Secundario y Superior No Universitario es competencia compartida entre los gobiernos regionales y los gobiernos locales.
- **Ley General de Educación**
La Ley General de Educación, aprobada en el año 2003, resume el sentido y las características del

tipo de educación que se quiere impartir en el país y las metas que se esperan en el mediano y largo plazo, incorporando la perspectiva descentralizada en la gestión del sector. El énfasis de esta norma no está en la distribución de funciones por niveles de gobierno sino más bien en las instancias de gestión educativa que van desde el Ministerio de Educación hasta los establecimientos educativos, aun cuando precisa que el ámbito de la DRE es regional y el de las UGEL más bien local.¹⁴

- **Leyes Orgánicas de los gobiernos regionales y de los gobiernos locales**

Ambas leyes señalan las funciones y responsabilidades de estos niveles de gobierno en materia educativa. En ellas se indican competencias exclusivas y compartidas para cada nivel, las cuales están relacionadas con la planificación, financiamiento y ejecución de actividades vinculadas a la gestión del servicio educativo en la jurisdicción correspondiente.

- **Agenda pendiente: Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Educación**

La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo debía definir las competencias exclusivas y compartidas del Poder Ejecutivo con los gobiernos regionales y los gobiernos locales en materia educativa. Sin embargo, se decidió encargar esta responsabilidad a los ministerios. Hasta la fecha, el Ministerio de Educación no ha emitido su LOF. De ahí que siga vigente el Decreto Ley 25762, Ley Orgánica del Ministerio de Educación, promulgada en 1992, que, como resulta evidente, no responde a la condición de un Estado descentralizado.

¹⁴ El ámbito de intervención no es incompatible con ninguna de las dos estrategias emprendidas por el sector en los últimos años (transferencia a regiones y Plan Piloto de Municipalización).

ANEXO 2

Funciones de las instancias de gestión en el marco del Plan Piloto de Municipalización

	<i>Instancias de gestión</i>				
	<i>Ministerio de¹⁵ Educación</i>	<i>Dirección Regional de Educación¹⁶</i>	<i>Unidad de Gestión¹⁷ Educativa Local</i>	<i>Institución¹⁸ Educativa</i>	<i>Municipalidades¹⁹</i>
Funciones	Dirigir el proceso de municipalización de la gestión educativa, estableciendo las orientaciones y criterios técnicos para su implementación (responsabilidad de la Comisión de Transferencia del Ministerio de Educación).	Prestar apoyo a la Municipalidad y al Consejo Educativo Municipal en las actividades de gestión pedagógica, institucional y administrativa.	Comunicar a las instituciones educativas sobre su incorporación a la municipalización de la gestión educativa de su distrito.	Contratar al personal docente.	Tomar las decisiones y acciones en materia pedagógica, institucional y administrativa de la educación.
	Ejecutar acciones de municipalización de la gestión educativa en lo que compete al Ministerio de Educación (responsabilidad de la Oficina de Coordinación y Supervisión Regional).	Apoyar la programación y ejecución de proyectos y actividades que la municipalidad y el Consejo Educativo Municipal desarrollen en el cumplimiento de sus funciones y atribuciones.	Apoyar la municipalización de la gestión educativa a través de asistencia técnica a las municipalidad y a las instituciones Educativas.	Diseñar y ejecutar el Proyecto Educativo Local.	Organizar la institución educativa.
	Apoyar a las municipalidades en su organización para brindar el servicio educativo.		Prestar Apoyo a las Municipalidades en las actividades administrativas de personal y logística que se requiera ejecutar en la gestión administrada	Promover la diversificación curricular incorporando contenidos de su realidad	Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el PEI y el Plan de trabajo.
	Monitorear y evaluar la gestión y calidad de los resultados de la educación en la aplicación del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa.		Apoyar en la implementación de acciones que desarrollen el Consejo Educativo Municipal y la Municipalidad a favor de las instituciones educativas para la mejora de la calidad de la educación.	Construir, equipar y mantener la infraestructura de los locales escolares de su jurisdicción.	Diversificar el currículo básico.

15 Ministerio de Educación. Municipalización de la gestión educativa. Hoja de Ruta 009-2010.

16 Ministerio de Educación. Boletín electrónico. Municipalización de la gestión educativa.

17 Ministerio de Educación. Municipalización de la gestión educativa. Hoja de Ruta 009-2010.

18 Ministerio de Educación-Oficina de Coordinación y Supervisión Regional del Viceministerio de Gestión Institucional. Documento de trabajo. Municipalización de la gestión educativa.

19 Ministerio de Educación-Oficina de Coordinación y Supervisión Regional del Viceministerio de Gestión Institucional. Documento de trabajo. Municipalización de la gestión educativa.

Instancias de gestión				
Ministerio de Educación	Dirección Regional de Educación	Unidad de Gestión Educativa Local	Institución Educativa	Municipalidades
Funciones	Brindar orientaciones y asesoría a los gobiernos locales respecto del ejercicio de las competencias transferidas.		Apoyar la creación de redes educativas.	Organizar los equipos pedagógicos.
			Promover y ejecutar los programas de alfabetización en coordinación con el Gobierno Regional.	
			Implementar sistemas de capacitación docente.	
			Impulsar la implementación del Centro de Capacitación Docente.	
			Definir los métodos de enseñanza-aprendizaje.	
			Definir los recursos educativos (materiales, textos y otros).	
			Evaluar su presupuesto.	
			Evaluar, junto con el CONEI, al personal docente y administrativo para su ingreso, ascenso y permanencia en el servicio.	
			Rendir cuentas y presentar informes de su gestión a la comunidad distrital.	

ANEXO 3 NORMAS REVISADAS

Ley N° 27687, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización.

Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

Ley N° 28044, Ley General de Educación.

Ley N° 28302, Ley que modifica el artículo 73.º.

Ley N° 28332, Ley del Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP).

Ley N° 29289, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2009.

Ley N° 29465, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2010.

Ley N° 29626, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2011.

Ley N° 29515, Ley que dispone el informe anual del Ministro de Educación ante el Congreso de la República sobre el cumplimiento y los avances del Proyecto Educativo Nacional.

Ley N° 29762, Ley que incorpora los cargos de Director Regional de Educación y Director de Unidad de Gestión Educativa Local a la CPM y modifica el proceso de ingreso.

Ley N° 29812, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2012.

Ley N° 29839, Ley que modifica la Ley 29694, Ley que protege a los consumidores de las prácticas abusivas en la selección o adquisición de textos escolares, para lograr su eficiencia.

Decreto Ley N° 25762, Promulgan la Ley Orgánica del Ministerio de Educación.

DU N° 002-2007, Establecen que la capacitación de los docentes del magisterio nacional constituye acción prioritaria en el marco de la política social de alcance nacional y el Acuerdo Nacional, y disponen la obligatoriedad de la evaluación censal de los docentes de Educación Básica Regular.

DS N° 001-2012-EF, Autorizan transferencia de partidas en el presupuesto del sector público para el año fiscal 2012 de los pliegos de las municipalidades del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa a favor de los pliegos de los gobiernos regionales y del Pliego Ministerio de Educación.

DS N° 002-2001-ED, Modifican artículo del Reglamento de Infracciones y Sanciones para Instituciones Educativas Particulares.

DS N° 002-2009-ED, Establecen normas para la contratación de personal docente en instituciones educativas públicas de Educación Básica y Educación Técnico Productiva para el año 2009.

DS N° 002-2011-ED, Reglamentan el programa de mantenimiento de locales escolares 2011, en el marco de la cuarta disposición complementaria transitoria de la Ley N° 29626-Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2011.

DS N° 002-2012-ED, Aprueban el Plan Multianual de Adquisición de Materiales Educativos 2012-2016.

DS. N° 004-98-ED, Aprueban el Reglamento de Infracciones y Sanciones para Instituciones Educativas Particulares.

DS N° 004-2006-ED, Aprueban Reglamento de la Ley que regula la participación de las asociaciones de padres de familia en las instituciones educativas públicas-Ley N° 28628.

DS N° 005-2002-ED, Amplían supuestos de conductas que constituyen infracción grave y muy grave que se encuentran previstas en el Reglamento de Infracciones y Sanciones para Instituciones Educativas Particulares.

DS N° 005-2005-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley del Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana y su modificatoria, DS N° 020-2005-ED.

DS N° 005-2011-ED, Aprueban normas para el proceso de racionalización de plazas de personal docente y administrativo en las instituciones educativas públicas de Educación Básica y Técnico Productiva y su modificatoria, DS N° 009-2012-ED.

DS N° 007-2007-ED, Crean el Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente.

DS N° 007-2012-ED, Disponen la implementación de un sistema integrado de prestación de servicios educativos y establecen lineamientos generales.

DS N° 009-2005-ED, Aprueban Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo.

DS N° 009-2011-ED, que modifica el inciso a) del numeral 6.4.2.1 de las Normas para el proceso de racionalización de plazas de personal docente y administrativo en las instituciones educativas públicas de Educación Básica y Técnico Productiva.

DS N° 009-2012-ED, Modifican numeral de las Normas para el proceso de racionalización de plazas de personal docente y administrativo en las instituciones educativas públicas de Educación Básica y Técnico Productiva.

DS N° 011-98-ED, Modifican el Reglamento de Infracciones y Sanciones para Instituciones Educativas Particulares.

DS N° 013-2004-ED, Aprueban Reglamento de Educación Básica Regular.

DS N° 015-2004-ED, Aprueban Reglamento de Educación Básica Alternativa.

DS N° 019-2010-ED, Establecen medidas administrativas aplicables al personal docente y administrativo del sector Educación.

DS N° 019-2011-ED, Dan por finalizado el Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa de los niveles educativos de Inicial y Primaria, autorizado por el DS N° 078-2006-PCM y del nivel Secundario por el DS N° 005-2008-ED.

DS N° 025-2006-ED, Autorizan evaluación censal a docentes de Educación Básica Regular y del aprendizaje de alumnos del segundo grado de Primaria.

DS N° 047-2009-PCM, Decreto Supremo que aprueba el Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales del año 2009 y otras disposiciones para el desarrollo del proceso de descentralización.

DS N° 007-2012-ED, Disponen la implementación de un sistema integrado de prestación de servicios educativos y establecen lineamientos generales.

DS N° 009-2010-ED, Autorizan la transferencia de partidas a favor del Ministerio de Educación para financiar gastos de mantenimiento correctivo de las instituciones educativas públicas a nivel nacional, así como gastos de mantenimiento y adquisición de mobiliario escolar o equipo de cómputo, según lo establece el artículo 12.º de la Ley N° 29465.

DS N° 010-2012-ED, Aprueban Reglamento de la Ley N° 29719, Ley que promueve la convivencia sin violencia en las instituciones educativas.

RM N° 008-2012-ED, Crean el Registro Nacional de Instituciones Educativas de Educación Intercultural Bilingüe del Perú.

RM N° 009-2010-ED, Aprueban la Primera base de datos de los responsables del manejo de las cuentas destinadas a pagar los gastos que originen el mantenimiento

de los locales escolares de las instituciones educativas públicas-2010.

RM N° 0266-2011-ED, que aprueba la Directiva 035-2011-FONDEP, Directiva para la participación de las instituciones educativas en los concursos de proyectos de innovación y desarrollo educativo que convoque el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP) durante el año escolar 2011.

RM N° 037-2009-ED, Aprueban Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente 2009-PRONA-FCAP 2009.

RM N° 074-2011-ED, Aprueban base de datos de los responsables del manejo de las cuentas destinadas a pagar los gastos que origine el mantenimiento de los locales escolares de las instituciones educativas públicas-2011.

RM N° 248-2010-ED, Aprueban Directiva para el desarrollo del año escolar 2011 en las instituciones educativas de Educación Básica y Técnico Productiva.

RM N° 276-2009-ED, Aprueban el Diseño Curricular Básico Nacional de Educación Básica Alternativa.

RM N° 341-2009-ED, Aprueban Directiva para el desarrollo del año escolar 2010 en las instituciones educativas de Educación Básica y Técnico Productiva.

RM N° 353-2010-ED, Aprueban Reglamento para el nombramiento de auxiliares de educación en las instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular, niveles Inicial y Secundaria, y Educación Básica Especial, niveles Inicial y Primaria del sector Educación.

RM N° 414-2004-ED, Reglamento de la Ley N° 28332, Ley del Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana-FONDEP.

RM N° 422-2010-ED, Convocan para el año fiscal 2011 la realización del Programa de Incorporación a la CPM para Profesores con Título Pedagógico de las Áreas de Gestión Pedagógica e Institucional que están nombrados según el Régimen de la Ley N° 24029, Ley del Profesorado modificada por Ley N° 25212".

RM N° 424-2010-ED, Crean el Registro de información escalafonaria de los profesores pertenecientes a la Carrera Pública Magisterial.

RM N° 440-2008-ED, Aprueban el Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular.

RM N° 516-2007-ED, Aprueban Lineamientos para el proceso de matrícula escolar en las instituciones educativas públicas de Educación Básica.

RM N° 0622-2011-ED, Aprueban Directiva para el desarrollo del año escolar 2012 en las instituciones educativas de Educación Básica y Técnico Productiva.

Resolución de Secretaría de Descentralización N° 050-2009-PCM, Aprueban directiva Norma para la ejecución de la transferencia de competencias, funciones y recursos en materia de gestión educativa a los gobiernos locales incorporados al Plan de Municipalización de la Gestión Educativa.

Resolución Viceministerial N° 0013-2010-ED, Aprueban Manual para la conservación y mantenimiento de la infraestructura de las instituciones educativas públicas emblemáticas.

Resolución Viceministerial N° 0035-2010-ED, Aprueban las Normas para la implementación de la movilización nacional por la Comprensión Lectora en las instituciones educativas de gestión pública del nivel de Educación Secundaria.

Resolución Jefatural N° 0126-2010-ED, Aprueban directiva Normas y procedimientos para la contratación de docentes en instituciones educativas públicas de Educación Básica y Técnico Productiva en el periodo lectivo 2010.

Directiva 69-2007-DINESUTP/DESP, Orientaciones y normas para la ejecución, supervisión y evaluación del Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente, dirigido a docentes de Educación Básica Regular y Educación Intercultural Bilingüe, 2007.

Normas para la distribución de materiales educativos de Educación Inicial y Educación Primaria en el ámbito nacional.

ANEXO 4 LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

<i>Especialista</i>	<i>Estado de entrevista</i>
Gustavo Adriaén	Entrevista realizada
María Amelia Palacios	Entrevista realizada
Lorena Alcázar	Entrevista realizada
Patricia Correa	Entrevista realizada
Patricia Andrade	Fecha de entrevista en coordinación

CONSIDERACIONES GENERALES

El objetivo de las seis (6) matrices que se presentan seguidamente es analizar, sobre la base de la identificación de las principales normas emitidas en materia educativa, si existen problemas relacionados con vacíos legales, duplicidad o superposición de funciones en el sector Educación. Es importante tener en consideración que la normatividad que se incluye en las matrices corresponde a aquélla que se ha emitido en el periodo 2009-2012. Sin embargo, se han incluido también normas de carácter general promulgadas con anterioridad al periodo señalado, porque permiten entender mejor el marco legal en el cual se desarrollan los procesos educativos. Estos procesos son los siguientes:

1. Gestión de recursos humanos.
2. Dotación de materiales educativos.
3. Desarrollo curricular.
4. Inversiones y gestión de la infraestructura y equipos.
5. Gestión escolar.

Asimismo, como ya se ha señalado, las matrices identificarán los principales problemas relativos a vacíos legales, duplicidad o superposición de funciones entre los tres niveles de gobierno: 1) Nacional, 2) Regional y 3) Local. Además, estos problemas se abordarán también en el nivel de las instancias de gestión educativa: 1) Ministerio de Educación, 2) sede de Gobierno Regional, 3) Dirección Regional de Educación, 4) Unidad de Gestión Educativa Local, e 5) Institución Educativa.

De forma más detallada, las matrices tratarán cada proceso educativo según la intervención de cada nivel de gobierno y de las instancias de gestión educativa, es decir, en función de los cuatro (4) roles que cumple el Estado:

1. Regulación y planificación: Relacionado con la emisión de normativas y con el diseño y la formulación de políticas y planes del sector.
 2. Financiamiento: Vinculado con la identificación, la aprobación, la transferencia y la gestión del presupuesto.
 3. Operación: Ligado a la operación e implementación de acciones que contribuyen a la prestación del servicio educativo.
 4. Seguimiento y monitoreo: Asociado a las actividades de verificación del cumplimiento de objetivos y metas.
- Cada matriz ha sido elaborada desde una lógica particular, razón por la cual a continuación se presenta una breve explicación de los respectivos anexos.

En el anexo 5 se incluye una matriz comparativa de la normatividad que regula los principales procesos de la gestión educativa. Esta matriz está organizada en función de los cinco (5) procesos educativos. Luego, se ha clasificado la normatividad identificada para cada proceso sobre la base de su aplicabilidad a los tres niveles de gobierno (Nacional, Regional y Local). Adicionalmente, la normatividad presentada ha sido categorizada de acuerdo con cuatro (4) roles del Estado que ya se han señalado. Debe resaltarse que en esta matriz se pone especial énfasis en la lógica de la gestión educativa bajo un enfoque de procesos. Asimismo, se presta atención a los problemas de duplicidad de funciones en los respectivos procesos; por ejemplo, en el de desarrollo curricular, específicamente en lo referido a la función de diversificación curricular, se ha identificado duplicidad de funciones entre los niveles regional y local. En el anexo 6 se presenta una matriz comparativa de la normatividad que regula el proceso de gestión de recursos humanos. Esta matriz está organizada a partir de los cuatro (4) roles del Estado que ya han sido definidos (regulación y planificación, financiamiento, operación y seguimiento, y monitoreo). Luego, la normatividad identificada ha sido categorizada sobre la base de su correspondencia con las funciones que son competencia de cada instancia de gestión educativa: Ministerio de Educación, sede de Gobierno Regional, Dirección Regional de Educación, Unidad de Gestión Educativa Local e Institución Educativa. Esta matriz hace hincapié en la lógica subyacente al proceso de descentralización de la gestión educativa y en su rasgo más resaltante: la delimitación de las funciones que son exclusivas, compartidas o delegables entre las distintas instancias de gestión educativa. Debe resaltarse que la construcción de esta matriz ha permitido identificar "duplicidad de funciones" entre estas instancias, razón por la cual se ha hecho visible esta observación.

En el anexo 7 se presenta una matriz comparativa de la normatividad que regula el proceso de dotación de materiales educativos y que sigue la misma lógica del anexo 6. Es decir, se ha realizado una clasificación de la normatividad existente con base en los roles del Estado y las funciones que le corresponden a cada instancia de gestión educativa. Como en la matriz presentada en el anexo 6, en ésta también se resaltan los casos en los cuales se ha identificado duplicidad de funciones. Este problema se presenta, por ejemplo, en el caso del rol de operación, pues se atribuyen las funciones relacionadas con la aplicación de criterios pedagógicos y de indicadores de calidad en la adquisición de textos escolares para las instituciones educativas públicas para cuatro (4) de las cinco (5) instancias de gestión educativa (Ministerio de Educación, Dirección Regional de Educación, Unidad de Gestión Educativa Local e Institución Educativa).

Los anexos 8, 9 y 10, correspondientes a los procesos de desarrollo curricular; inversiones y gestión de la infraestructura y equipos, y gestión escolar, respectivamente, comparten la misma lógica que los anexos 6 y 7. Es importante señalar que no se ha logrado identificar normativa pertinente para todos los roles del Estado señalados en cada proceso educativo; tampoco se ha podido definir duplicidad de funciones para todos los procesos educativos identificados.

ANEXO 5 Matriz por niveles de gobierno

Procesos		Funciones			Nivel nacional	Nivel regional	Nivel local
Recursos humanos	Regulación y planificación	Aprueba políticas sectoriales para la contratación de personal docente en instituciones educativas públicas de Educación Básica y Educación Técnico Productiva (artículo 80.h, Ley 38044; artículo 67.h, DS 009-2005-ED, DS 004-2008-ED).	Elabora el Plan Nacional de Formación Continua (artículo 46.r, Ley 27867).	Aprueba el programa de incorporación gradual a la Carrera Pública Magisterial (Ley 24029- Ley del Profesorado y su modificatoria, Ley 25212).	Reglamenta proceso de evaluación y racionalización de plazas en Educación Básica Regular, con énfasis en el nivel de Educación Inicial en las unidades ejecutoras y en aquellas municipalidades donde se implemente el proceso de municipalización, con el fin de contar con las plazas estrictamente necesarias para atender la necesidad de incremento de cobertura en el marco del Presupuesto por Resultados (PpR) (disposición final septuagésima, Ley 29289).		
					Dispone medidas administrativas aplicables al personal docente y administrativo del sector, cualquiera sea su régimen laboral o contractual (artículo 80.h, Ley 28044; artículo 67.h, DS 009-2005-ED).		
					Norma la ejecución, supervisión y evaluación del Programa Nacional de Formación y Capacitación Docente (Directiva 69-2007-DINESUTP/DESP).		
					Aprueba normas reglamentarias para el desarrollo de concursos públicos para cubrir plazas de directores de UGEL (disposición complementaria, transitoria y final de la Ley 28302).		
					Dicta las normas y procedimientos nacionales que rigen los concursos públicos para la selección de los directores de las instituciones educativas públicas de gestión directa (artículo 18.º, DS 009-2005-ED).		

Procesos	Funciones	Nivel nacional	Nivel regional	Nivel local
		Establece procedimientos para el nombramiento de los auxiliares de educación de todos los niveles educativos (disposición transitoria Ley 29465, RM 353-2010-ED).		
		Dispone la creación del Registro de Información Escalonaria de los profesores pertenecientes a la Carrera Pública Magisterial (artículo 1.º, RM 424-2010-ED);	La información de escalafón debe coincidir con el Registro de Información Escalonaria de los profesores pertenecientes a la Carrera Pública Magisterial del Ministerio de Educación (artículo 1.º, RM 424-2010-ED).	
	Financiamiento	Realiza transferencias a los gobiernos regionales para financiar gastos de desplazamiento de docentes que participan del Programa Nacional de Formación y Capacitación docente (disposición final trigésimo primera, Ley 29289; disposición complementaria final quincuagésima, Ley 29626; disposición complementaria final vigésima primera, Ley 29812).		
		Transfiere recursos al Pliego Regional para acompañamiento pedagógico (artículo 1.4.d, Ley 29626).		
		Financia contratación de docentes a nivel nacional. Transfiere recursos al Pliego Regional (artículo 1.4.g, Ley 29626).		
	Operación	Convoca el programa de incorporación de profesionales a la Carrera Pública Magisterial (artículo 1.º, RM 422-2010-ED).		
			Desarrolla los procesos de profesionalización, capacitación y actualización del personal docente y administrativo de la región, en concordancia con el Plan Nacional de Formación Continua (artículo 47.r, Ley 27867).	
			Evalúa necesidad de racionalización de plazas en Educación Básica Regular (disposición final septuagésima, Ley 29289).	
			Recibe y atiende denuncias por proselitismo político o actos de terrorismo, y adopta medidas administrativas (artículo 1.1, DS 019-2010-ED).	
		Organiza, dirige y asesora la ejecución del Programa Nacional de Formación y Capacitación Docente a través de su Dirección de Educación Superior Pedagógica (7.1, Directiva 69-2007-DINESUTP).	Coordina, acompaña y apoya permanentemente el desarrollo de las acciones estratégicas del Programa a través de sus instancias de gestión educativa (DRE y UGEL) (7.2, Directiva 69-2007-DINESUTP).	

Procesos	Funciones	Nivel nacional	Nivel regional	Nivel local
		Verifica que la prueba única regional cumpla con los niveles de exigencia que aseguren la idoneidad del personal contratado (artículo 1.º, DS 002-2009-ED), y define la fecha de aplicación a nivel nacional.	Contrata personal docente en instituciones públicas de Educación Básica y Educación Técnico Productiva en orden de mérito y conforme a una prueba única regional cuya fecha es determinada por la Unidad de Administración del MED (artículo 1.º, DS 002-2009-ED).	
			Convoca a concurso público para cubrir plazas de Director de UGEL (disposición complementaria, transitoria y final segunda, Ley 28302).	
			Ejecuta acompañamiento pedagógico (artículo 1.4.d, Ley 29626).	
		Implementa un nuevo sistema de ordenamiento e incremento de plazas de docentes, auxiliares de educación y personal administrativo de instituciones educativas sobre la base de un padrón nominado de alumnos identificados mediante el documento nacional de identidad (DNI) en el Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE) (artículo 15.1, Ley 29812).		
	Seguimiento y monitoreo	Desarrolla un proceso de evaluación y racionalización de plazas en Educación Básica Regular, con énfasis en el nivel de Educación Inicial en las unidades ejecutoras y en aquellas municipalidades donde se implemente el proceso de municipalización, para contar con las plazas estrictamente necesarias para atender la necesidad de incremento de cobertura en el marco del Presupuesto por Resultados (disposición final septuagésima, Ley 29289).		
		Supervisa y evalúa la ejecución del Programa Nacional de Formación y Capacitación Docente a través de su Dirección de Educación Superior Pedagógica (7.1, Directiva 69-2007-DINESUTP).	Supervisa, a través de la DRE y la UGEL, el desarrollo de las acciones ejecutadas por las universidades nacionales e institutos superiores pedagógicos públicos (artículo 8.2, Directiva 69-2007-DINESUTP).	
		Supervisa todas las etapas del proceso de contrataciones de personal docente de instituciones públicas educativas de Educación Básica y Educación Técnico Productiva (artículo 1.º, DS 002-2009-ED).		

Procesos	Funciones	Nivel nacional	Nivel regional	Nivel local
Materiales educativos	Regulación y planificación	Aprueba "Plan Multianual de Adquisición de Materiales Educativos 2012-2016", que contiene, entre otros aspectos, el detalle de los procesos de selección necesarios para la adquisición y distribución de los distintos tipos de materiales educativos, consignando un cronograma de realización de esos procesos que abarque desde la entrega de las especificaciones técnicas a la Oficina General de Administración hasta la ejecución final de los contratos (artículo 17.º, Ley 29812; artículo 1.º, DS 002-2012-ED).		
		Establece los criterios pedagógicos e indicadores de calidad de los textos escolares de la Educación Básica (artículos 2.3 y 3.1, Ley 29839).		
		Establece normas para la distribución de materiales educativos a nivel nacional.		
	Financiamiento	Transfiere recursos al Pliego Regional para distribución de material educativo (artículo 1.4.d, Ley 29626).		
	Operación	Aplica los criterios pedagógicos e indicadores de calidad en la adquisición de textos escolares para las instituciones educativas públicas (artículo 3.2, Ley 29839).	Aplica los criterios pedagógicos e indicadores de calidad en la adquisición de textos escolares para las instituciones educativas públicas (artículo 3.2, Ley 29839).	
			Ejecuta distribución de material educativo (artículo 1.4.d, Ley 29626).	
	Seguimiento y monitoreo		Supervisa el cumplimiento de los criterios pedagógicos e indicadores de calidad de los textos escolares de la Educación Básica (artículo 3.1, Ley 29839).	
Currículo	Regulación y planificación	Establece los lineamientos técnicos para la diversificación de los diseños curriculares (artículo 80.c, Ley 28044).		
		Aprueba el Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular (normas específicas de educación pedagógica de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).		
		Aprueba el Diseño Curricular Básico Nacional de Educación Básica Alternativa (RM 276-2009-ED).		
	Financiamiento			



Nivel local

Nivel regional

Nivel nacional

Funciones

Procesos

	Operación	Elabora los diseños curriculares básicos de los niveles y modalidades del sistema educativo (artículo 80.c, Ley 28044).	Diversifica los currículos nacionales incorporando contenidos significativos de su realidad sociocultural, económica, productiva y ecológica, y respondiendo a las necesidades e intereses de los educandos (artículo 47.c, Ley 27867).	Promueve la diversificación curricular incorporando contenidos significativos de su realidad sociocultural, económica, productiva y ecológica (artículo 82.3, Ley 227972).
	Seguimiento y monitoreo			
Infraestructura	Regulación y planificación	Consolida el presupuesto nacional de Educación, así como los planes de inversión e infraestructura educativa (artículo 80.i, Ley 28044).	Diseña e implementa políticas de infraestructura y equipamiento, en coordinación con los gobiernos locales (artículo 47.m, Ley 27867).	Diseña e implementa políticas de infraestructura y equipamiento, en coordinación con los gobiernos regionales (artículo 47.m, Ley 27867).
		Establece las normas reglamentarias sobre distribución, comités veedores, plazos, cronogramas, mecanismos de asignación de los recursos, entre los cuales se puede considerar la transferencia de manera directa de recursos a cada director de institución educativa pública, mecanismos de seguimiento y evaluación del mantenimiento, entre otros aspectos (disposición transitoria final cuarta, Ley 29626).		
			Programa inversiones y mantenimiento de infraestructura educativa a partir de información de rehabilitación, sustitución y mantenimiento preventivo de instituciones educativas (artículo 16.°, Ley 29812).	Programa inversiones y mantenimiento de infraestructura educativa a partir de información suministrada por el MED sobre necesidades de rehabilitación, sustitución y mantenimiento preventivo de instituciones educativas (artículo 16.°, Ley 29812).

Nivel local

Nivel regional

Nivel nacional

Funciones

Procesos

		Dicta las normas para la ejecución del mantenimiento, que contienen, entre otros aspectos, definiciones de las acciones contempladas en el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura, así como mantenimiento y adquisición de mobiliario escolar y el equipo de cómputo (artículo 11.º, DS 009-2010-EF).			
	Financiamiento	Financiamiento de gasto de mantenimiento preventivo de instituciones educativas públicas a nivel nacional en regiones que no cuentan con canon, sobre canon y regalía minera. La transferencia se hace a cada director de institución educativa pública (disposición final septuagésima quinta, Ley 29289).	Financiamiento de gasto de mantenimiento preventivo de instituciones educativas públicas a nivel nacional con recursos de canon, sobre canon y regalía minera (disposición final septuagésima quinta, Ley 29289).	Financiamiento de gasto de mantenimiento preventivo de instituciones educativas públicas con recursos del canon, sobre canon y regalía minera (disposición final septuagésima quinta, Ley 29289).	
		Destina recursos para mantenimiento correctivo de instituciones educativas públicas a nivel nacional. Se distribuyen y transfieren a cada director de institución educativa pública (artículo 12.a, Ley 29465; disposición transitoria final cuarta, Ley 29626).			
		Financia ejecución de proyectos de infraestructura educativa con su presupuesto institucional (disposición complementaria final trigésima cuarta, Ley 29626).			
	Operación		Gestiona financiamiento y participa en la construcción y mantenimiento, en coordinación con el Gobierno Local (artículo 74.m, Ley 28044).	Constuye, equipa y mantiene la infraestructura de los locales educativos de su jurisdicción de acuerdo con el Plan de Desarrollo Regional Concertado y el presupuesto que se le asigne (artículo 82.5, Ley 27972).	

Nivel local
Nivel regional
Nivel nacional
Funciones
Procesos

Procesos	Funciones	Nivel nacional	Nivel regional	Nivel local
		Entrega información a nivel de institución educativa, referida a las necesidades de rehabilitación, sustitución y mantenimiento preventivo de instituciones educativas, y la pone a disposición de los gobiernos regionales y gobiernos locales para que la considere a la hora de tomar sus decisiones sobre programación, formulación y ejecución de inversiones y mantenimiento de la infraestructura educativa (artículo 16.º, Ley 29812).		
	Seguimiento y monitoreo			
Gestión escolar	Regulación y planificación	Es el responsable de la rectoría del sistema educativo, y le corresponde definir políticas y normas nacionales, en coordinación con los otros niveles de gobierno, sectores y sociedad, para garantizar el derecho a una educación de calidad, con equidad y pertinencia (artículo 5.d, Decreto Ley 25762; punto VI, Roles de niveles de gobierno, directiva aprobada por RM 622-2011-ED).	Define, dirige y regula, en coordinación con el MED, la política educativa y pedagógica nacional (artículo 80.a, Ley 28044).	Diseña el proyecto educativo de su jurisdicción, en coordinación con la DRE (artículo 82.2, 27972).
		Formula y aprueba, de manera concertada, el Proyecto Educativo Nacional, y conduce el proceso de planificación de la educación (artículo 80.b, Ley 28044).	Diseña el Proyecto Educativo Regional (artículo 47.b, Ley 27867) (Provincial en el caso de la UGEL) (artículo 74.a, Ley 28044).	Diseña el proyecto educativo de su jurisdicción, en coordinación con la DRE (artículo 82.2, 27972).
		Dicta normas relativas a la organización de instituciones y programas educativos de acuerdo con características de cada nivel y modalidad (artículo 17.º, DS 009-2005-ED).	Regula servicios referidos a la Educación Inicial, Primaria, Secundaria y Superior No Universitaria, en coordinación con el Gobierno Local y en armonía con la política y normas del sector (artículo 47.e, Ley 27867).	Regula servicios referidos a la Educación Inicial, Primaria, Secundaria y Superior No Universitaria, en coordinación con el Gobierno Regional y en armonía con la política y normas del sector (artículo 47.e, Ley 27867).

Nivel local

Nivel regional

Nivel nacional

Funciones

Procesos

				Integra los distintos programas educativos regionales en una política integral (artículo 47.h, Ley 27867).	Impulsa y organiza el Consejo Participativo Local de Educación, con el fin de generar acuerdos concertados y promover la vigilancia y el control ciudadanos (artículo 82.7, Ley 27972).
	Establece lineamientos básicos para garantizar la participación de la sociedad civil en la orientación y mejoramiento de la educación (artículo 80.p, Ley 28044).				
	Dicta directivas para el desarrollo del año escolar en las instituciones educativas de Educación Básica y Técnico-Productiva (RM 622-2011-ED).			Puede definir una fecha de inicio de clases distinta a la recomendada por el nivel nacional, siempre que garantice las horas lectivas mínimas aprobadas por el Ministerio (punto VII.II, matrícula e inicio de clases de directiva aprobada por RM 622-2011-ED).	
	Establece los órganos competentes para la imposición y ejecución de las sanciones para instituciones educativas particulares (artículo 3.º, DS 004-98-ED; artículo 1.º, DS 002-2001-ED).				
	Regula la participación de los padres de familia en el proceso educativo (DS 004-2006-ED).				
	Financiamiento			Incentiva servicios referidos a la Educación Inicial, Primaria, Secundaria y Superior No Local y en armonía con la política y normas del sector (artículo 47.e, Ley 27867).	Incentiva servicios referidos a la Educación Inicial, Primaria, Secundaria y Superior No Universitaria, en coordinación con el Gobierno Regional y en armonía con la política y normas del sector (artículo 47.e, Ley 27867).
	Transferencia de partidas a las municipalidades para financiar gestión educativa de instituciones educativas de los niveles Inicial, Primaria y Secundaria de Educación Básica Regular (disposición final sexagésima, Ley 29289).			Transferencia de partidas a las municipalidades para financiar gestión educativa de instituciones educativas de los niveles Inicial, Primaria y Secundaria de Educación Básica Regular (disposición final sexagésima, Ley 29289).	



Nivel local

Nivel regional

Nivel nacional

Funciones

Procesos

Procesos	Funciones	Nivel nacional	Nivel regional	Nivel local
	Operación		Gestiona el servicio educativo y la política y prestación del servicio educativo a través de sus instancias de gestión bajo un enfoque territorial (punto VI, Roles de niveles de gobierno de directiva aprobada por RM 622-2011-ED).	Participa en la gestión educativa conforme lo determine la ley de la materia (artículo 43.a, Ley 27783).
			Gestiona los servicios educativos de nivel Inicial, Primaria, Secundaria y Superior No Universitaria, con criterios de interculturalidad orientados a potenciar la formación para el desarrollo (artículo 36.º, Ley 27783).	Ejecuta, junto con los gobiernos regionales, los programas de alfabetización en el marco de las políticas y programas nacionales (artículo 47.g, Ley 27867).
			Ejecuta, junto con los gobiernos locales, los programas de alfabetización en el marco de las políticas y programas nacionales (artículo 47.g, Ley 27867).	Ejecuta, junto con los gobiernos regionales, los programas de alfabetización en el marco de las políticas y programas nacionales (artículo 47.g, Ley 27867; artículo 82.9, Ley 27972).
		Ejecuta, de manera concertada, el Proyecto Educativo Nacional (artículo 80.b, Ley 28044).	Ejecuta el Proyecto Educativo Regional (artículo 47.b, Ley 27867).	Ejecuta proyecto educativo de su jurisdicción, en coordinación con la UGEL (artículo 82.2, Ley 27972).
		Implementa un sistema de información para la toma de decisiones estratégicas (artículo 80.k, Ley 28044).	Desarrolla e implementa sistemas de información (artículo 47.o, Ley 27867).	
		Dirige el Programa Nacional de Investigación Educativa en articulación con instituciones especializadas en la materia y las DRE (artículo 80.g, Ley 28044).	Fomenta y participa en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos de investigación, experimentación e innovación educativa (artículo 47.q, Ley 27867).	
		Moderniza los sistemas descentralizados de gestión educativa, en coordinación con el Gobierno Regional (artículo 47.f, Ley 27867).	Moderniza los sistemas descentralizados de gestión educativa, en coordinación con el MED (artículo 47.f, Ley 27867).	
		Propicia formación de redes de instituciones educativas, en coordinación con el Gobierno Regional (artículo 47.f, Ley 27867).	Propicia formación de redes de instituciones educativas, en coordinación con el MED (artículo 47.f, Ley 27867).	Apoya la creación de redes educativas entre los centros y los programas educativos de su jurisdicción (artículo 82.6, Ley 27972).

Nivel local

Nivel regional

Nivel nacional

Funciones

Procesos

					Realiza la conversión de las Instituciones Educativas de Gestión Comunal (IEGECOM) en Instituciones Educativas de Gestión Pública en el ámbito rural de extrema pobreza y previa evaluación del MED sobre la necesidad de la conversión y de la idoneidad del personal docente (disposición final cuadragésima tercera, Ley 29289).	
		Ejecuta evaluación previa sobre la necesidad de la conversión y de la idoneidad del personal docente para la transformación de las Instituciones Educativas de Gestión Comunal (IEGECOM) en Instituciones Educativas de Gestión Pública en el ámbito rural de extrema pobreza (disposición final cuadragésima tercera, Ley 29289).				
		Implementa un sistema integrado de servicios educativos (artículo 1.º, DS 007-2012-ED).				
		Administra el Registro Nacional de Instituciones Educativas de Educación Intercultural Bilingüe del Perú (artículo 1.º, RM 008-2012-ED).			Provee información para la actualización del registro y adopta las medidas necesarias para el cumplimiento de las normas que emita el MED al respecto a través de la DRE y la UGEL (artículo 3.º, RM 008-2012-ED).	
		Aplica sanciones ante faltas muy graves y graves cometidas por instituciones educativas particulares (artículo 2.º, DS 011-98-ED, que modifica artículo 14.º, DS 004-98-ED).				
	Seguimiento y monitoreo	Evalúa, en coordinación con las regiones, la política educativa y pedagógica nacional (artículo 80.a, Ley 28044).			Evalúa, en coordinación con el MED, la política educativa y pedagógica nacional (artículo 80.a, Ley 28044).	
					Supervisa servicios referidos a la Educación Inicial, Primaria, Secundaria y Superior No Universitaria, en coordinación con el Gobierno Regional y en armonía con la política y normas del sector (artículo 47.e, Ley 27867).	Supervisa servicios referidos a la Educación Inicial, Primaria, Secundaria y Superior No Universitaria, en coordinación con el Gobierno Regional y en armonía con la política y normas del sector (artículo 47.e, Ley 27867).
					Evalúa, junto con los gobiernos locales, los programas de alfabetización en el marco de las políticas y programas nacionales (artículo 47.g, Ley 27867).	Evalúa, junto con los gobiernos regionales, los programas de alfabetización en el marco de las políticas y programas nacionales (artículo 47.g, Ley 27867; artículo 82.9, Ley 27972).



Procesos	Funciones	Nivel nacional	Nivel regional	Nivel local
		Ejecuta acciones de evaluación y medición de logros educativos (artículo 47.p, Ley 27867); coordina con los organismos encargados de operar el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa los procesos de medición y evaluación de logros de aprendizaje (artículo 80.i, Ley 28044).	Evalúa periódicamente los logros alcanzados por la región en materia educativa, y apoya acciones de evaluación y medición que desarrolla el MED (artículo 47.p, Ley 27867).	
		Evalúa, de manera concertada, el Proyecto Educativo Nacional (artículo 80.b, Ley 28044).	Evalúa el Proyecto Educativo Regional (artículo 47.b, Ley 27867).	Evalúa el proyecto educativo de su jurisdicción, en coordinación con la DRE (artículo 82.2, 27972).
		Informa anualmente ante el Pleno del Congreso de la República sobre el cumplimiento y los avances del Proyecto Educativo Nacional. El informe se realiza en sesión ordinaria en el mes de marzo (artículo 2.º, Ley 29515).		
			Monitorea la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas, en coordinación con los gobiernos locales (artículo 82.4, Ley 27972).	Monitorea la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas, en coordinación con la DRE y la UGEL (artículo 82.4, Ley 27972).

ANEXO 6
Gestión de recursos humanos

Funciones		Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
Regulación y planificación	Aprueba políticas sectoriales para contratación de personal docente en instituciones educativas públicas de Educación Básica y Educación Técnico-Productiva (artículo 80.h, Ley 38044; artículo 67.h, DS 009-2005-ED; DS 004-2008-ED).				Identifica necesidades de capacitación del personal docente y administrativo (artículo 74.p, Ley 28044).	
	Establece criterios para formación de comités y subcomités para la evaluación de docentes en la Carrera Pública Magisterial (artículo 13.º, Ley 29762).					
	Establece criterios para las evaluaciones de los directores de UGEL (artículo 17.a, Ley 29762).					
	Aprueba el programa de incorporación gradual a la Carrera Pública Magisterial (Ley 24029-Ley del Profesorado y su modificatoria, Ley 25212).					
	Establece procedimientos para el concurso de cargos de directores de UGEL (artículo 17.b, Ley 29762; disposición complementaria, transitoria y final, Ley 28302).					
	Establece procedimientos para el nombramiento de los auxiliares de educación de todos los niveles educativos (disposición transitoria, Ley 29465, RM 353-2010-ED).					

Funciones	Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
	<p>Dispone medidas administrativas aplicables al personal docente y administrativo del sector, cualquiera sea su régimen laboral o contractual (artículo 80.h, Ley 28044; artículo 67.h, DS 009-2005-ED).</p>				
	<p>Diseña políticas específicas de evaluación y estímulos a docentes (artículo 29.d, DS 005-2005-ED).</p>				
	<p>Dispone normas para el registro e información escalonaria de los profesores pertenecientes a la Carrera Pública Magisterial (artículo 1.º, RM 424-2010-ED).</p>	<p>La información de escalafón debe coincidir con el Registro de Información Escalonaria de los profesores pertenecientes a la Carrera Pública Magisterial del Ministerio de Educación (artículo 1.º, RM 424-2010-ED).</p>	<p>La información de escalafón debe coincidir con el Registro de Información Escalonaria de los profesores pertenecientes a la Carrera Pública Magisterial del Ministerio de Educación (artículo 1.º, RM 424-2010-ED).</p>	<p>La información de escalafón debe coincidir con el Registro de Información Escalonaria de los profesores pertenecientes a la Carrera Pública Magisterial del Ministerio de Educación (artículo 1.º, RM 424-2010-ED).</p>	
	<p>Diseña los instrumentos y organiza el proceso que permita la evaluación censal de los docentes de Educación Básica Regular, de los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria (artículo 2.º, DS 025-2006-ED).</p>				
	<p>Constituye la institución rectora de la formulación, aprobación y ejecución del Plan de Capacitación Docente a nivel nacional (artículo 4.º, DU 002-2007).</p>				
		<p>En coordinación con la DRE y la UGEL, adopta las acciones de racionalización que garanticen la existencia de plazas y personal en las instituciones educativas públicas, buscando equilibrar la oferta y demanda educativa (punto 2, gestión de personal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>	<p>En coordinación con el Gobierno Regional, adopta las acciones de racionalización que garanticen la existencia de plazas y personal en las instituciones educativas públicas, buscando equilibrar la oferta y demanda educativa (punto 2, gestión de personal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>	<p>En coordinación con el Gobierno Regional, adopta las acciones de racionalización que garanticen la existencia de plazas y personal en las instituciones educativas públicas, buscando equilibrar la oferta y demanda educativa (punto 2, gestión de personal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>	

Funciones	Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
Financiamiento	<p>Realiza transferencias a los gobiernos regionales para financiar gastos de desplazamiento de docentes que participan de Programa Nacional de Formación y Capacitación Docente (disposición final trigésimo primera, Ley 29289; disposición complementaria final vigésima primera, Ley 29812).</p> <p>Transfiere recursos al Pliego Regional para acompañamiento pedagógico (artículo 1.4.d, Ley 29626).</p> <p>Financia contratación de docentes a nivel nacional. Transfiere recursos al Pliego Regional (artículo 1.4.g, Ley 29626).</p>		<p>Asegura las provisiones presupuestales para cubrir los gastos de pasaje, alojamiento y alimentación de los docentes que asistan a los eventos (punto 7, normas de carácter transversal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>	<p>Asegura las provisiones presupuestales para cubrir los gastos de pasaje, alojamiento y alimentación de los docentes que asistan a los eventos (punto 7, normas de carácter transversal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>	
Operación		<p>El cargo de Director Regional de Educación es un cargo de confianza del Gobierno Regional. Su designación y cese corresponde al Presidente Regional a propuesta del respectivo Gerente Regional. La Dirección Regional de Educación está a cargo de un profesor de la Carrera Pública Magisterial, que se encuentre en el IV o V nivel de ella (artículo 17.a, Ley 29762).</p>			
	<p>Convoca a concurso público para cubrir los cargos de Director y Subdirector de las instituciones y programas educativos (artículo 17.c, Ley 29762).</p>		<p>Convoca a concurso público para cubrir los cargos de directores de Unidades de Gestión Educativa Local de su jurisdicción (artículo 17.b, Ley 29762; disposición complementaria, transitoria y final, Ley 28302).</p>		

Funciones | **Ministerio de Educación** | **Sede Gobierno Regional** | **Dirección Regional de Educación** | **UGEL** | **Institución Educativa**

			<p>Presta asesoría y apoyo técnico al Comité de Evaluación para la aplicación de los instrumentos de evaluación proporcionados por el MED (artículo 13.º, Ley 29762).</p>	<p>Ejecuta la segunda etapa del concurso público para el ingreso a la Carrera Pública Magisterial (artículo 12. b, Ley 29762). La evaluación es realizada por el Comité de Evaluación de la UGEL, integrado por el Director de la UGEL, el responsable de Gestión Pedagógica, un representante del MED, un representante de los docentes y dos padres de familia (artículo 13.º, Ley 29762).</p>	
				<p>La UGEL, luego de la evaluación realizada, establece un cuadro de méritos por nivel educativo y especialidad, con el fin de adjudicar las plazas convocadas en estricto orden de méritos entre aquellos que hayan superado el puntaje mínimo establecido (artículo 14.º, Ley 29762).</p>	
				<p>La UGEL, o la entidad correspondiente, expide la resolución de nombramiento en el primer nivel magisterial (artículo 14.º, Ley 29762).</p>	
			<p>Coordina el desarrollo de acciones de personal que ejecutan las UGEL (artículo 74.g, Ley 28044).</p>	<p>Conduce el proceso de evaluación y de ingreso del personal docente y administrativo, y desarrolla acciones de personal, atendiendo requerimientos de la institución educativa, en coordinación con la DRE (artículo 74.g, Ley 28044).</p>	<p>Participa, con el Consejo Educativo Institucional, en la evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo (artículo 68.k, Ley 28044).</p>

Funciones		Ministerio de Educación		Sede Gobierno Regional		Dirección Regional de Educación		UGEL		Institución Educativa	
	Emite informe favorable a través del Círculo de Mejora de Calidad de Gasto para contratos eventuales de personal docente en DRE y UGEL (disposición 5.1.c, Directiva 012-2010-ME/SG-OGA-UPER).	Aprueba disponibilidad presupuestal para ejecución de contratos eventuales (disposición 5.1.c, Directiva 012-2010-ME/SG-OGA-UPER).	Ejecuta contratos eventuales para la contratación docente, siempre y cuando cuenten con disponibilidad presupuestal y tengan informe favorable del Círculo de Mejora de Calidad de Gasto del MED (disposición 5.1.c, Directiva 012-2010-ME/SG-OGA-UPER).	Ejecuta contratos eventuales para la contratación docente, siempre y cuando cuenten con disponibilidad presupuestal y tengan informe favorable del Círculo de Mejora de Calidad de Gasto del MED (disposición 5.1.c, Directiva 012-2010-ME/SG-OGA-UPER).	Ejecuta la revisión de los expedientes presentados para la contratación de personal auxiliar y expide resoluciones de nombramiento (arts. 8.1 y 8.2 del Reglamento para el nombramiento de auxiliares de educación en las INSTITUCIONES EDUCATIVAS de EBR, niveles Inicial y Secundaria, y EBE niveles Inicial y Primaria del sector Educación en el año 2010, aprobado por RM 353-2010-ED).	Ejecuta la revisión de los expedientes presentados para la contratación de personal auxiliar y expide resoluciones de nombramiento (arts. 8.1 y 8.2 del Reglamento para el nombramiento de auxiliares de educación en las INSTITUCIONES EDUCATIVAS de EBR, niveles Inicial y Secundaria, y EBE niveles Inicial y Primaria del sector Educación en el año 2010, aprobado por RM 353-2010-ED).	Ejecuta la revisión de los expedientes presentados para la contratación de personal auxiliar y expide resoluciones de nombramiento (arts. 8.1 y 8.2 del Reglamento para el nombramiento de auxiliares de educación en las INSTITUCIONES EDUCATIVAS de EBR, niveles Inicial y Secundaria, y EBE niveles Inicial y Primaria del sector Educación en el año 2010, aprobado por RM 353-2010-ED).	Ejecuta la revisión de los expedientes presentados para la contratación de personal auxiliar y expide resoluciones de nombramiento (arts. 8.1 y 8.2 del Reglamento para el nombramiento de auxiliares de educación en las INSTITUCIONES EDUCATIVAS de EBR, niveles Inicial y Secundaria, y EBE niveles Inicial y Primaria del sector Educación en el año 2010, aprobado por RM 353-2010-ED).	Ejecuta la revisión de los expedientes presentados para la contratación de personal auxiliar y expide resoluciones de nombramiento (arts. 8.1 y 8.2 del Reglamento para el nombramiento de auxiliares de educación en las INSTITUCIONES EDUCATIVAS de EBR, niveles Inicial y Secundaria, y EBE niveles Inicial y Primaria del sector Educación en el año 2010, aprobado por RM 353-2010-ED).	Ejecuta la revisión de los expedientes presentados para la contratación de personal auxiliar y expide resoluciones de nombramiento (arts. 8.1 y 8.2 del Reglamento para el nombramiento de auxiliares de educación en las INSTITUCIONES EDUCATIVAS de EBR, niveles Inicial y Secundaria, y EBE niveles Inicial y Primaria del sector Educación en el año 2010, aprobado por RM 353-2010-ED).	Ejecuta la revisión de los expedientes presentados para la contratación de personal auxiliar y expide resoluciones de nombramiento (arts. 8.1 y 8.2 del Reglamento para el nombramiento de auxiliares de educación en las INSTITUCIONES EDUCATIVAS de EBR, niveles Inicial y Secundaria, y EBE niveles Inicial y Primaria del sector Educación en el año 2010, aprobado por RM 353-2010-ED).
			Certifica existencia de plazas vacantes y horas para completar el plan de estudios (disposición 5.1.g, Directiva 012-2010-ME/SG-OGA-UPER).	Certifica existencia de plazas vacantes y horas para completar el plan de estudios (disposición 5.1.g, Directiva 012-2010-ME/SG-OGA-UPER).							
			Verifica y determina el sistema pensionario al que se acoge el servidor por nombrarse, opción que deberá ser considerada en la resolución correspondiente (artículo 7.3 del Reglamento para el Nombramiento de Auxiliares de Educación en las INSTITUCIONES EDUCATIVAS de EBR, niveles Inicial y Secundaria, y EBE, niveles Inicial y Primaria del sector Educación en el año 2010, aprobado por RM 353-2010-ED).	Verifica y determina el sistema pensionario al que se acoge el servidor por nombrarse, opción que deberá ser considerada en la resolución correspondiente (artículo 7.3 del Reglamento para el Nombramiento de Auxiliares de Educación en las INSTITUCIONES EDUCATIVAS de EBR, niveles Inicial y Secundaria, y EBE, niveles Inicial y Primaria del sector Educación en el año 2010, aprobado por RM 353-2010-ED).							

Funciones	Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
			<p>La UGEL que no tiene la condición de unidad ejecutora puede llevar a cabo el proceso de nombramiento, para el caso de las instituciones educativas de su jurisdicción, siempre que cuente con la resolución que delegue dichas funciones emitida por la unidad ejecutora a la que pertenece; en caso contrario, el proceso de nombramiento será llevado por esta última (disposición complementaria y final del Reglamento para el nombramiento de auxiliares de educación en las INSTITUCIONES EDUCATIVAS de EBR niveles Inicial y Secundaria, y EBE niveles Inicial y Primaria del sector Educación en el año 2010, aprobado por RM 353-2010-ED).</p>	<p>Reubica y reasigna al personal docente y administrativo excedente por causal de racionalización, con el fin de que el citado personal cuente con la resolución que lo ubica en su nueva entidad de destino antes de iniciado el año escolar (punto 2, gestión de personal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>	<p>Reubica y reasigna al personal docente y administrativo excedente por causal de racionalización, con el fin de que el citado personal cuente con la resolución que lo ubica en su nueva entidad de destino antes de iniciado el año escolar (punto 2, gestión de personal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>
	<p>Organiza, dirige y asesora la ejecución del Programa Nacional de Formación y Capacitación Docente a través de su Dirección de Educación Superior Pedagógica (artículo 80.f, Ley 28044; artículo 1.º, DS 007-2007-ED; 7.1, Directiva 69-2007-DINESUTP).</p>		<p>Coordina, acompaña y apoya permanentemente el desarrollo de las acciones estratégicas del Programa (7.2, Directiva 69-2007-DINESUTP). Involucra: a) proporcionar a las universidades información que requieren; b) convocar oficialmente a los participantes del Programa; c) designar a un especialista para que coordine con las universidades; d) brindar facilidades para acciones de supervisión del MED; y, e) firmar y sellar certificados.</p>	<p>Coordina, acompaña y apoya permanentemente el desarrollo de las acciones estratégicas del Programa (7.2, Directiva 69-2007-DINESUTP). Involucra: a) proporcionar a las universidades información que requieren; b) convocar oficialmente a los participantes del Programa; c) designar a un especialista para que coordine con las universidades; d) brindar facilidades para acciones de supervisión del MED; y e) firmar y sellar certificados.</p>	

Funciones	Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
			<p>Informa a PRONAFCAP oportunamente sobre las capacitaciones específicas que se implementan en cada región, con el fin de evitar duplicidad o cruce de acciones (artículo 11.º, documento de política educativa-Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente 2009, aprobado por RM 037-2009-ED).</p>	<p>Informa a PRONAFCAP oportunamente sobre las capacitaciones específicas que se implementan en cada región, con el fin de evitar duplicidad o cruce de acciones (artículo 11.º, documento de política educativa-Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente 2009, aprobado por RM 037-2009-ED).</p>	
	<p>Convoca prioritariamente a las universidades públicas y privadas, así como a otras instituciones de Educación Superior de prestigio para que participen en el proceso de formación y capacitación de los docentes, en atención a los resultados de las evaluaciones censales y muestrales de los docentes (artículo 4.º, DS-007-2007-ED).</p>			<p>Ejecuta recursos transferidos para acompañamiento pedagógico (artículo 1.4.d, Ley 29626).</p>	
	<p>Autoriza evaluación censal de docentes de Educación Básica Regular, de los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria, para construir la línea de base a partir de la cual se diseñen las próximas acciones de capacitación del magisterio nacional (artículo 1.º, DS 025-2006-ED).</p>		<p>Presta el apoyo logístico y la asistencia técnica requeridos para la evaluación censal, conforme a sus competencias (artículo 3.º, DS 025-2006-ED);</p>	<p>Desarrolla programas de capacitación (artículo 74.p, Ley 28044), en armonía y de manera concertada con el Plan Nacional de Capacitación Docente (artículo 5.º, DU 002-2007).</p>	<p>Desarrolla acciones de formación y capacitación permanente (artículo 68.1, Ley 28044), en armonía y de manera concertada con el Plan Nacional de Capacitación Docente (artículo 5.º, DU 002-2007).</p>
			<p>Presta el apoyo logístico y la asistencia técnica requeridos para la evaluación censal, conforme a sus competencias (artículo 3.º, DS 025-2006-ED);</p>	<p>Presta el apoyo logístico y la asistencia técnica requeridos para la evaluación censal, conforme a sus competencias (artículo 3.º, DS 025-2006-ED);</p>	
			<p>Autoriza acciones de capacitación y eventos académicos en su jurisdicción (sección 5, directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>	<p>Autoriza acciones de capacitación y eventos académicos en su jurisdicción (sección 5, directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>	

Funciones	Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
	Implementa un nuevo sistema de ordenamiento y/o incremento de plazas de docentes, auxiliares de educación y personal administrativo de instituciones educativas sobre la base de un padrón nominado de alumnos identificados mediante el documento nacional de identidad (DNI) en el Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE) (artículo 15.1, Ley 29812).	Es responsable de que la ejecución del proceso de evaluación censal se lleve a cabo de forma oportuna y transparente en su respectiva jurisdicción (artículo 3.º, DU 002-2007).	Es responsable de que la ejecución del proceso de evaluación censal se lleve a cabo de forma oportuna y transparente en su respectiva jurisdicción (artículo 3.º, DU 002-2007).	Es responsable de que la ejecución del proceso de evaluación censal se lleve a cabo de forma oportuna y transparente en su respectiva jurisdicción (artículo 3.º, DU 002-2007).	Es responsable de que la ejecución del proceso de evaluación censal se lleve a cabo de forma oportuna y transparente en su respectiva jurisdicción (artículo 3.º, DU 002-2007).
				La autoridad educativa o administrativa comunica denuncias por realización de proselitismo político y delitos de terrorismo al Director de la DRE (artículo 1.1, DS 019-2010-ED).	La autoridad educativa o administrativa comunica denuncias por realización de proselitismo político y delitos de terrorismo al Director de la UGEL (artículo 1.1, DS 019-2010-ED).
		Inicia acciones administrativas frente a la presentación de denuncias y ante la comisaría y el Ministerio Público (artículo 1.1, DS 019-2010-ED).			

Funciones	Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
				Procesa los descuentos ante inasistencia de docentes a instituciones educativas de su jurisdicción (punto 2, gestión de personal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).	Implementa el control de asistencia y permanencia a través del reglamento interno en coordinación con la comunidad educativa, para que los docentes, con el apoyo y control mutuo, trabajen las horas establecidas (punto 2, gestión de personal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).
			Resuelve los recursos administrativos presentados, de acuerdo con la Ley 27444-Ley del Procedimiento Administrativo General contra las resoluciones emitidas (arts. 9.1 y 9.2.a del Reglamento para el nombramiento de auxiliares de educación en las instituciones educativas de EBR niveles Inicial y Secundaria, y EBE niveles Inicial y Primaria del sector Educación en el año 2010, aprobado por RM 353-2010-ED).	Resuelve los recursos administrativos presentados, de acuerdo con la Ley 27444-Ley del Procedimiento Administrativo General contra las resoluciones emitidas (arts. 9.1 y 9.2.a del Reglamento para el nombramiento de auxiliares de educación en las instituciones educativas de EBR niveles Inicial y Secundaria, y EBE niveles Inicial y Primaria del sector Educación en el año 2010, aprobado por RM 353-2010-ED).	
			Emite resoluciones de término de contratos y notifica a los docentes adjudicados (disposiciones 5.1.m y 5.1.n, Directiva 012-2010-ME/SG-OGA-UPER).	Emite resoluciones de término de contratos y notifica a los docentes adjudicados (disposiciones 5.1.m y 5.1.n, Directiva 012-2010-ME/SG-OGA-UPER).	

Funciones	Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
Seguimiento y monitoreo	Ejecuta evaluaciones anuales a los directores de UGEL en conjunto por el Gobierno Regional (artículo 17.a, Ley 29762).		Inicia acciones legales pertinentes en caso de detectar irregularidades, falsificaciones o adulteraciones en la documentación presentada por el postulante para su contratación (artículo 11.2 del Reglamento para el nombramiento de auxiliares de educación en las instituciones educativas de EBR niveles Inicial y Secundaria, y EBE Inicial y Primaria del sector Educación en el año 2010, aprobado por RM 353-2010-ED).	Inicia acciones legales pertinentes en caso de detectar irregularidades, falsificaciones o adulteraciones en la documentación presentada por el postulante para su contratación (artículo 11.2 del Reglamento para el nombramiento de auxiliares de educación en las instituciones educativas de EBR niveles Inicial y Secundaria, y EBE Inicial y Primaria del sector Educación en el año 2010, aprobado por RM 353-2010-ED).	
			Supervisa en su jurisdicción el desarrollo de la evaluación (artículo 13.º, Ley 29762).		
			Supervisa la implementación de la tutoría y orientación educativa en las instituciones educativas de los niveles y modalidades de Educación Básica (punto 3, normas de carácter transversal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).	Supervisa la implementación de la tutoría y orientación educativa en las instituciones educativas de los niveles y modalidades de Educación Básica (punto 3, normas de carácter transversal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).	
	Supervisa y evalúa la ejecución del Programa Nacional de Formación y Capacitación Docente a través de su Dirección de Educación Superior Pedagógica (7.1, Directiva 69-2007-DINESUTP).		Supervisa el desarrollo de las acciones ejecutadas por las universidades nacionales e institutos superiores pedagógicos públicos (8.2, Directiva 69-2007-DINESUTP).	Supervisa el desarrollo de las acciones ejecutadas por las universidades nacionales e institutos superiores pedagógicos públicos (8.2, Directiva 69-2007-DINESUTP).	

ANEXO 7
Dotación de materiales educativos

Funciones	Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
Regulación y planificación	<p>Aprueba un Plan Multianual de Adquisición de Materiales Educativos 2012-2016, que contiene, entre otros aspectos, el detalle de los procesos de selección necesarios para la adquisición y distribución de los distintos tipos de materiales educativos; allí consigna un cronograma de realización de esos procesos que abarque desde la entrega de las especificaciones técnicas a la Oficina General de Administración hasta la ejecución final de los contratos (artículo 17.º, Ley 29812; artículo 1.º, DS 002-2012-ED).</p>				
	<p>Establece los criterios pedagógicos e indicadores de calidad de los textos escolares de la Educación Básica (arts. 2.3 y 3.1, Ley 29839).</p>				
	<p>Establece normas para la distribución de materiales educativos a nivel nacional (responsables, obligación de conformar comités, integrantes de los comités, criterios para distribución) (normas para la distribución de materiales).</p>				



Funciones

Ministerio de Educación

Sede Gobierno Regional

Dirección Regional de Educación

UGEL

Institución Educativa

	Establece los lineamientos y mecanismos para la gestión y administración del FONDEP a través del Consejo de Administración (artículo 13.º, Ley 28332).				Elabora proyectos para la mejora educativa en los que el material forma parte de los medios por utilizar (artículo 7.º, Ley 28332).
Financiamiento	Apoya financiamiento, a través de FONDEP, de proyectos presentados por instituciones educativas que demanden material educativo (artículo 7.5, Ley 28332).				
	Transfiere recursos al Pliego Regional para distribución de material educativo (artículo 1.4.d, Ley 29626).	Prioriza la asignación de recursos financieros necesarios para que las UGEL de su jurisdicción asuman el costo del transporte desde sus almacenes hacia los beneficiarios finales (artículo 9.2.1, Normas para la distribución de materiales).			Gestiona ante la DRE la disponibilidad de los recursos financieros necesarios para cubrir el costo de transporte desde los almacenes de la UGEL hasta sus beneficiarios (artículo 9.3.1, Normas para la distribución de materiales).
Operación	Aplica los criterios pedagógicos e indicadores de calidad en la adquisición de textos escolares para las instituciones educativas públicas (artículo 3.2, Ley 29839).	Aplica los criterios pedagógicos e indicadores de calidad en la adquisición de textos escolares para las instituciones educativas públicas (artículo 3.2, Ley 29839).			Aplica los criterios pedagógicos e indicadores de calidad en la adquisición de textos escolares para las instituciones educativas públicas (artículo 3.2, Ley 29839).
	Elabora materiales educativos sobre convivencia democrática en las instituciones educativas y sobre prevención de violencia en las instituciones educativas (artículo 7.f, DS 010-2012-ED).				

Funciones	Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
	<p>Los distribuye a las UGEL desde sus almacenes (Normas para distribución de materiales).</p>		<p>Coordina permanentemente con la Unidad de Abastecimiento y el Área de Almacén de la Sede Nacional del Ministerio de Educación todo lo referente a fechas de envío, almacenes y otros (artículo 9.2.2, Normas para la distribución de materiales).</p>	<p>Ejecuta distribución de material educativo (artículo 1.4.d, Ley 29626).</p>	<p>Son propietarios de los textos escolares y deben guardarlos, bajo responsabilidad, para su uso en los siguientes períodos (artículo 8.1.9, Normas para la distribución de materiales).</p>
			<p>Determina oportunamente la ubicación de los centros de recepción, custodia, almacenamiento y distribución del material educativo (artículo 9.2.3, Normas para la distribución de materiales).</p>	<p>Determina la ubicación geográfica de los centros de recepción, custodia y almacenamiento de los módulos de material educativo para Educación Inicial y Primaria (artículo 9.3.2, Normas para la distribución de materiales).</p>	
	<p>Coordina con las DRE y las UGEL, a nivel nacional, los aspectos del transporte, recepción, distribución y entrega de los módulos de material educativo (artículo 9.1.2, Normas para la distribución de materiales).</p>		<p>Coordina con el MED y las UGEL los aspectos del transporte, recepción, distribución y entrega de los módulos de material educativo (artículo 9.1.2, Normas para la distribución de materiales).</p>	<p>Coordina con el MED y la DRE los aspectos del transporte, recepción, distribución y entrega de los módulos de material educativo (artículo 9.1.2, Normas para la distribución de materiales).</p>	
			<p>Conserva un módulo I y un módulo II para su biblioteca especializada, con el fin de que sean utilizados para fines técnico-pedagógicos (artículo 5.4, Normas para distribución de materiales).</p>	<p>Conserva un módulo I y un módulo II para su biblioteca especializada, con el fin de que sean utilizados para fines técnico-pedagógicos (artículo 5.4, Normas para distribución de materiales).</p>	

Funciones
Ministerio de Educación
Sede Gobierno Regional
Dirección Regional de Educación
UGEL
Institución Educativa

			<p>Conforma Comité de Distribución designado por Resolución Directoral responsable de conducir los procesos de distribución de materiales y nombra a un responsable de enlace con la sede del nivel nacional. El Comité debe estar conformado por el Director Regional de Educación, el Director de Gestión Pedagógica, el especialista de Educación Inicial, el especialista de Educación Primaria y Especial y los responsables de las áreas de Abastecimiento y Estadística de la región/ UGEL (artículo 5.5, Normas para la distribución de materiales).</p>	<p>Conforma Comité de Distribución designado por Resolución Directoral responsable de conducir los procesos de distribución de materiales y nombra a un responsable de enlace con la sede del nivel nacional. El Comité debe estar conformado por el Director Regional de Educación, el Director de Gestión Pedagógica, el especialista de Educación Inicial, el especialista de Educación Primaria y Especial y los responsables de las áreas de Abastecimiento y Estadística de la región/ UGEL (artículo 5.5, Normas para la distribución de materiales).</p>
			<p>Conforma Comité de Distribución designado por Resolución Directoral responsable de conducir los procesos de distribución de materiales y nombra a un responsable de enlace con la sede del nivel nacional. El Comité debe estar conformado por el Director Regional de Educación, el Director de Gestión Pedagógica, el especialista de Educación Inicial, el especialista de Educación Primaria y Especial y los responsables de las áreas de Abastecimiento y Estadística de la región/ UGEL (artículo 5.5, Normas para la distribución de materiales).</p>	<p>El Director de la UGEL adopta las medidas necesarias y pertinentes con el fin de garantizar que todos los módulos de material educativo para programas de atención de niños y niñas de 0 a 2 años y de 3 a 5 años de edad se distribuyan a los Programas de Atención No Escolarizado de Educación Inicial; en el caso de que existiera algún excedente, éste deberá ser redistribuido a los Programas de Atención No Escolarizado de Educación Inicial que cuenten con la mayor cantidad de metas (artículo 7.1.1, Normas para la distribución de materiales).</p>
			<p>Conforma Comité de Distribución designado por Resolución Directoral responsable de conducir los procesos de distribución de materiales y nombra a un responsable de enlace con la sede del nivel nacional. El Comité debe estar conformado por el Director Regional de Educación, el Director de Gestión Pedagógica, el especialista de Educación Inicial, el especialista de Educación Primaria y Especial y los responsables de las áreas de Abastecimiento y Estadística de la región/ UGEL (artículo 5.5, Normas para la distribución de materiales).</p>	<p>El Director Regional de Educación adopta, bajo responsabilidad, las medidas que estime necesarias para lograr que los excedentes que pudieran presentarse en alguna de las UGEL de su jurisdicción se redistribuyan a las UGEL que presenten déficit de material educativo, sea del nivel Inicial o del nivel Primario (módulos, textos, cuadernos de trabajo) (artículo 8.3.2, Normas para la distribución de materiales).</p>

Funciones	Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
				<p>Emiten los pedidos de comprobantes de salida (PECOSA), de acuerdo con las normas establecidas en sus regiones para la entrega de los módulos educativos a los beneficiarios de su jurisdicción (artículo 7.1.2, Normas para la distribución de materiales).</p>	
			<p>Emiten actas de entrega de los materiales educativos y, una vez firmadas y selladas por la UGEL, las envía a la Unidad de Abastecimiento del MED (arts. 7.1.2 y 8.3.4, Normas para la distribución de materiales).</p>	<p>Firma y sella las actas de entrega en señal de conformidad (artículo 7.1.2, Normas para la distribución de materiales).</p>	<p>Verifica y firma las actas de entrega y PECOSA, así como la codificación numérica de los textos y cuadernos de trabajo, y da la conformidad respectiva bajo responsabilidad (artículo 9.4.4, Normas para la distribución de materiales).</p>
			<p>Envía al MED un informe consolidado del proceso de distribución (artículo 9.2.7, Normas para la distribución de materiales).</p>	<p>Eleva un informe pormenorizado del proceso de distribución, incluyendo información referente a Programas No Atendidos, al MED, en un plazo no mayor de 30 días calendario después de concluido el proceso de distribución (artículo 7.1.3, Normas para la distribución de materiales).</p>	
				<p>Elabora cuadros de instituciones educativas públicas para la distribución de los materiales (arts. 8.1.1 y 8.1.3, Normas para la distribución de materiales).</p>	

Funciones
Ministerio de Educación
Sede Gobierno Regional
Dirección Regional de Educación
UGEL
Institución Educativa

	El FONDEP da la aprobación final para el financiamiento de proyectos (artículo 28.º; DS 005-2005-ED).		Convoca a representantes regionales para conformar Comités de Evaluación y Selección de proyectos cuando los proyectos abarcan áreas geográficas que comprendan a más de una UGEL (artículo 28.º; DS 005-2005-ED).	Convoca a docentes, cesantes, profesionales de distintas especialidades, instituciones públicas y privadas, universidades, empresas y municipios a conformar Comités de Evaluación y Selección de proyectos presentados por las instituciones educativas. El informe técnico se envía al FONDEP para la aprobación final (artículo 28.º; DS 005-2005-ED).	Ejecuta proyectos para la mejora educativa en los que el material forma parte de los medios por utilizar (artículo 7.º; Ley 28332). Firma convenios o contratos con FONDEP para la asignación de los recursos preestablecidos (artículo 30.º; DS 005-2005-ED).
Seguimiento y monitoreo	Monitorea la distribución del material educativo (módulos de Educación Inicial, textos, cuadernos de trabajo y guías para docentes de Educación Primaria), a nivel nacional, así como su uso adecuado y su conservación (artículo 9.1.1. Normas para la distribución de materiales).			Supervisa el cumplimiento de los criterios pedagógicos e indicadores de calidad de los textos escolares de la Educación Básica (artículo 3.1, Ley 29839).	
	Hace el monitoreo del servicio adjudicado a las empresas encargadas del transporte y distribución de los materiales educativos mencionados a las diferentes UGEL del territorio nacional, de acuerdo con los contratos suscritos (artículo 9.1.3. Normas para la distribución de materiales).		Es la responsable directa de la seguridad de los materiales educativos recibidos y de ejecutar las acciones de supervisión para velar por el cumplimiento de la distribución de los materiales educativos asignados tanto a los Programas de Educación Inicial como a las instituciones educativas de Educación Inicial y de Educación Primaria (artículo 9.2.4. Normas para la distribución de materiales).		

ANEXO 8
Gestión curricular

Funciones		Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
Regulación y planificación		Establece los lineamientos técnicos para la diversificación de los diseños curriculares (artículo 80.c, Ley 28044).		Determina los lineamientos para la diversificación a través de un documento o de un Diseño Curricular Regional en concordancia con los diseños curriculares nacionales de cada modalidad (sección 2, directiva aprobada por RM 0348-2010-ED).	Establece las orientaciones necesarias para la implementación de dichos lineamientos por las instituciones educativas, adaptando su pertinencia a cada realidad (sección 2, directiva aprobada por RM 0348-2010-ED).	Diversifica y complementa el currículo básico y selecciona los libros de texto y materiales educativos (artículo 68.c, Ley 28044).
		Aprueba el Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular (normas específicas de educación pedagógica de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).				Desarrolla, de diciembre a febrero, las actividades de planificación, programación y organización del año escolar que se inicia (normas específicas de gestión pedagógica de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).
Financiamiento		Aprueba el Diseño Curricular Básico Nacional de Educación Básica Alternativa (RM 276-2009-ED).				
	Operación	Elabora los diseños curriculares básicos de los niveles y modalidades del sistema educativo (artículo 80.c, Ley 28044).	Diversifica los currículos nacionales, incorporando contenidos significativos de su realidad sociocultural, económica, productiva y ecológica, respondiendo a las necesidades e intereses de los educandos (artículo 47.c, Ley 27867).		Promueve y apoya la diversificación de los currículos de las instituciones educativas de su jurisdicción (artículo 74.n, Ley 28044).	En el Proyecto Educativo Institucional del centro educativo y en el Proyecto Curricular Institucional se priorizan los temas transversales propuestos por el nivel nacional y regional, y se incorporan algunos temas que surgen de la realidad en la que se inserta la institución educativa (artículo 4.2, temas transversales de directiva aprobada por RM 440-2008-ED).

<i>Funciones</i>	<i>Ministerio de Educación</i>	<i>Sede Gobierno Regional</i>	<i>Dirección Regional de Educación</i>	<i>UGEL</i>	<i>Institución Educativa</i>
Seguimiento y monitoreo				Monitorea y supervisa que cada IE pública y privada haya organizado su plan de estudios con las horas mínimas que establece la norma (normas específicas de gestión pedagógica de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).	Garantiza que las actividades de evaluación del año y los informes de gestión elaborados por los docentes, directores y subdirectores (según corresponda) sean insumos para reajustar el Proyecto Curricular de la Institución (PC). Esta actividad debe estar concluida a más tardar en el mes de febrero (normas específicas de gestión pedagógica de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).

ANEXO 9

Inversiones y gestión de la infraestructura y equipos

Funciones		Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
Regulación y planificación	<p>Dispone, mediante Resolución Ministerial, la relación de instituciones educativas públicas que requieren el mantenimiento preventivo a nivel nacional en una primera etapa, para que garanticen condiciones mínimas de salubridad y seguridad, así como gastos de mantenimiento y adquisición de mobiliario escolar, precisando el número de aulas y el monto respectivo (artículo 3.º, DS 002-2011-ED).</p> <p>Establece los lineamientos y mecanismos para la gestión y administración del FONDEP a través del Consejo de Administración (artículo 13.º, Ley 28332).</p>				<p>Determina las necesidades de infraestructura y equipamiento (artículo 74.m, Ley 28044; artículo 46.m, DS 009-2005-ED).</p>	<p>Propone al FONDEP proyectos de inversión destinados a mejorar el servicio educativo (artículo 3.º, Ley 28332).</p> <p>Elabora proyectos para la mejora educativa en los que la infraestructura y el equipamiento forman parte de los medios por utilizar (artículo 7.º, Ley 28332).</p>
				<p>Formula un plan de mantenimiento en su jurisdicción (punto 7, normas de carácter transversal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>	<p>Formula un plan de mantenimiento en su jurisdicción (punto 7, normas de carácter transversal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>	
	<p>Establece disposiciones sobre el uso de ambientes y equipamiento de las instituciones educativas (sección 7, directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p> <p>Establece las normas reglamentarias sobre distribución, comités veedores, plazos, cronogramas, mecanismos de asignación de los recursos, entre los cuales se puede considerar la transferencia de manera directa de recursos a cada Director de institución educativa pública, mecanismos de seguimiento y evaluación del mantenimiento, entre otros aspectos (disposición transitoria final cuarta, Ley 29626).</p>					

Funciones	Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
	<p>Dicta las normas para la ejecución del mantenimiento, que contienen, entre otros aspectos, definiciones de las acciones contempladas en el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura, así como mantenimiento y adquisición de mobiliario escolar y el equipo de cómputo (artículo 11.°, DS009-2010-EF).</p>				
<p>Financiamiento</p>	<p>Financiamiento de gasto de mantenimiento preventivo de instituciones educativas públicas a nivel nacional en regiones que no cuentan con canon, sobre canon y regalía minera. La transferencia se hace a cada Director de institución educativa pública (disposición final septuagésima quinta, Ley 29289).</p>				<p>Gestiona financiamiento de gasto de mantenimiento preventivo de instituciones educativas públicas (disposición final septuagésima quinta, Ley 29289).</p>
	<p>Transfiere recursos del mantenimiento de las instituciones educativas públicas directamente a sus directores (artículo 1.°, DS 002-2011-ED).</p>				<p>El Director de la institución educativa debe abrir una cuenta para recibir los fondos, y presentar un formato de declaración de gastos (artículo 2.°, DS 002-2011-ED).</p>
	<p>Destina recursos para mantenimiento correctivo de instituciones educativas públicas a nivel nacional. Se distribuyen y transfieren a cada Director de institución educativa pública (artículo 12.a, Ley 29465; disposición transitoria final cuarta, Ley 29626).</p>				
	<p>Apoya el financiamiento de proyectos de inversión propuestos y ejecutados por las instituciones educativas (artículo 3.°, Ley 28332).</p>		<p>Gestiona el financiamiento de prioridades de inversión de la infraestructura educativa (artículo 77.d, Ley 28044).</p>		

Funciones		Ministerio de Educación		Sede Gobierno Regional		Dirección Regional de Educación		UGEL		Institución Educativa	
	Financia ejecución de proyectos de infraestructura educativa con su presupuesto institucional (disposición complementaria final trigésima cuarta, Ley 29626).										
Operación		Coordina y apoya la construcción y mantenimiento (artículo 74.m, Ley 28044).						Participa en la construcción y mantenimiento, en coordinación y con el apoyo del Gobierno Local y del Gobierno Regional (artículo 74.m, Ley 28044; artículo 46.m, DS 009-2005-ED).			
	El FONDEP da la aprobación final para el financiamiento de proyectos (artículo 28.º, DS 005-2005-ED).							Convoca a docentes, cesantes, profesionales de distintas especialidades, instituciones públicas y privadas, universidades, empresas y municipios a conformar comités de evaluación y selección de proyectos presentados por las instituciones educativas. El informe técnico se envía al FONDEP para la aprobación final (artículo 28.º, DS 005-2005-ED).			Ejecuta proyectos de inversión con financiamiento del FONDEP (artículo 3.º, Ley 28332). Firma convenios o contratos con FONDEP para la asignación de los recursos preestablecidos (artículo 30.º, DS 005-2005-ED).
	Brinda asistencia y asesoramiento técnico a las instituciones educativas para la elaboración, postulación, evaluación y aprobación de sus proyectos (artículo 5.1, Ley 28332).							Asesora a las instituciones educativas en la preparación y presentación de sus proyectos (artículo 5.2, Ley 28332).			

Funciones	Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
	<p>Entrega información a las instituciones educativas, referida a las necesidades de rehabilitación, sustitución y mantenimiento preventivo de instituciones educativas, y la pone a disposición de los gobiernos regionales y gobiernos locales para la toma de decisiones sobre programación, formulación y ejecución de inversiones y mantenimiento de la infraestructura educativa (artículo 16.º, Ley 29812).</p>		<p>Verifica y desarrolla acciones para la construcción, mantenimiento, reparación y conservación de la infraestructura educativa (punto 3, infraestructura educativa de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>	<p>Verifica y desarrolla acciones para la construcción, mantenimiento, reparación y conservación de la infraestructura educativa (punto 3, infraestructura educativa de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>	<p>Reporta a la DRE, o la UGEL, de ser el caso, la actualización de datos de identificación de la IE y su estado de funcionamiento (sección 9, directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>
			<p>Ejecuta plan de mantenimiento de equipos (punto 7, normas de carácter transversal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>	<p>Ejecuta plan de mantenimiento de equipos (punto 7, normas de carácter transversal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>	<p>Aplica las normas de instalación y mantenimiento de equipos, seguridad y prevenciones emitidas por la DIGETE (punto 7, normas de carácter transversal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>
			<p>Realiza todas las acciones destinadas a la recuperación de los inmuebles de propiedad del MED, y ejecuta las acciones de saneamiento registral de los bienes de propiedad del sector (punto 3, infraestructura educativa de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>		

Funciones	Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
Seguimiento y monitoreo	Aprueba la base de datos de los responsables del manejo de las cuentas destinadas a pagar los gastos que origine el mantenimiento de los locales escolares de las instituciones educativas públicas (DS 009-2010-EF).		Lleva información de las acciones de mantenimiento (anexo 2, arts. 10 y 14, RM 009-2010-ED). Remite los expedientes y consolidado de las declaraciones de gasto y los informes del Comité Veedor y Comité de Mantenimiento, a la Oficina General de Administración del MED (artículo 6.°, DS 009-2010-EF).	Lleva información de las acciones de mantenimiento (anexo 2, artículo 10.14, RM 009-2010-ED). Remite los expedientes y consolidado de las declaraciones de gasto y los informes del Comité Veedor y Comité de Mantenimiento a la Oficina General de Administración del MED (artículo 6.°, DS 009-2010-EF).	Dirige y ejecuta las acciones de mantenimiento. Contrata directamente la adquisición de bienes y servicios cumpliendo los procedimientos establecidos por el MED. Remite información a la DRE y UGEL (anexo 2, artículo 10.°, RM 009-2010-ED).
	Conforma un equipo de supervisores que elaborarán una línea de base sobre el estado de la infraestructura en las instituciones educativas de la muestra, así como una evaluación sobre los resultados de las acciones de mantenimiento, una vez concluidos (artículo 6.°, DS 002-2011-ED).		Vela por el cumplimiento de la normativa aprobada por el MED a través de sus oficinas de control institucional (artículo 6.°, DS 002-2011-ED).	Vela por el cumplimiento de la normativa aprobada por el MED a través de sus oficinas de control institucional (artículo 6.°, DS 002-2011-ED).	
	Coordina con DRE o UGEL para las acciones de seguimiento y monitoreo de las actividades de mantenimiento de locales escolares y elaboración de informes mensuales sobre avance físico y financiero (anexo 2, artículo 9.3, RM 009-2010-ED).		Coordina con MED para las acciones de seguimiento y monitoreo de las actividades de mantenimiento de locales escolares y elabora informes mensuales sobre avance físico y financiero (anexo 2, artículo 9.3, RM 009-2010-ED).	Coordina con MED para las acciones de seguimiento y monitoreo de las actividades de mantenimiento de locales escolares y elabora informes mensuales sobre avance físico y financiero (anexo 2, artículo 9.3, RM 009-2010-ED).	

ANEXO 10
Gestión escolar

Funciones		Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
Regulación y planificación	Define, dirige y regula, en coordinación con las regiones, la política educativa y pedagógica nacional, y establece políticas específicas de equidad (artículo 80.a, Ley 28044).	Define, dirige y regula, en coordinación con el MED, la política educativa y pedagógica nacional (artículo 80.a, Ley 28044).	Establece directivas específicas relacionadas con la supervisión y monitoreo pedagógico dirigidos a las UGEL e IIEE de su jurisdicción (punto 6, normas de carácter transversal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).	Contribuye a la formulación de la política educativa regional y nacional (artículo 46.a, DS 009-2005-ED);	Regula las actividades y servicios que brindan las instituciones educativas (artículo 74.c, Ley 28044; artículo 46.c, DS 009-2005-ED).	Elabora y aprueba el Proyecto Educativo Institucional, así como su plan anual y su reglamento interno (artículo 68.a, Ley 28044).
	Formula y aprueba, de manera concertada, el Proyecto Educativo Nacional, y conduce el proceso de planificación de la educación (artículo 80.b, Ley 28044).	Realiza el diagnóstico de la realidad educativa regional, que toma en cuenta las características y necesidades de los estudiantes y su entorno sociocultural, económico-productivo y educativo (artículo 59.º, DS 015-2004-ED).	Diseña proyecto educativo (artículo 82.2, Ley 27972). Gestiona la incorporación de la convivencia democrática en los proyectos educativos regionales y locales, así como otros planes y proyectos educativos de la región (artículo 8.b, DS 010-2012-ED).	Diseña el proyecto educativo de su jurisdicción en concordancia con los proyectos educativos regionales y nacionales y con el aporte, en lo que corresponda, de los gobiernos locales (artículo 74.a, Ley 28044; artículo 46.b, DS 009-2005-ED).		

Funciones	Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
				<p>Con opinión y apoyo del Consejo Participativo Local en la Educación, elabora y actualiza anualmente el diagnóstico de la realidad educativa local, identificando los factores que favorecen o piden un servicio educativo sin exclusiones y determinando sus metas de universalización con calidad y equidad (artículo 3.º, DS 013-2004-ED).</p>	
				<p>Determina, en su respectiva jurisdicción, las situaciones de desigualdad que afectan el derecho de las personas a educarse (artículo 5.º, DS 013-2004-ED).</p>	
				<p>Determina las metas, formas de atención y estrategias que aseguren la calidad y equidad de los servicios o programas priorizados, en el marco del Proyecto Educativo Regional (artículo 6.º, DS 013-2004-ED).</p>	
				<p>Incorpora en las instituciones educativas de su jurisdicción la convivencia democrática en sus respectivos proyectos educativos institucionales.</p>	
			<p>Diseña, en coordinación con la UGEL, estrategias educativas pertinentes a las características sociolingüísticas y culturales de las poblaciones rurales (artículo 60.º, DS 015-2004-ED).</p>	<p>Diseña, en coordinación con la DRE, estrategias educativas pertinentes a las características sociolingüísticas y culturales de las poblaciones rurales (artículo 60.º, DS 015-2004-ED).</p>	
	<p>Coordina con el Gobierno Nacional, los municipios y las instituciones privadas de la localidad, el desarrollo de acciones intersectoriales de apoyo a los programas de EBA (artículo 61.º, DS 015-2004-ED).</p>				

Funciones	Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
	<p>Establece normas y procedimientos sobre el proceso de matrícula escolar en las instituciones educativas públicas de Educación Básica en sus modalidades de Regular, Especial y Alternativa (RM 516-2007-ED).</p>				
	<p>Establece los lineamientos y mecanismos para la gestión y administración del FONDEP a través del Consejo de Administración (artículo 13.º, Ley 28332).</p>		<p>Identifica prioridades de inversión que propendan a un desarrollo armónico y equitativo de la infraestructura educativa en su ámbito (artículo 77.d, Ley 28044).</p>	<p>Formula proyectos para el desarrollo educativo local (artículo 74.q, Ley 28044).</p>	<p>Diseña proyectos de innovación pedagógica y de gestión, e investigación educativa (artículo 68.h, Ley 29044).</p>
	<p>Diseña políticas específicas de evaluación y acreditación de instituciones educativas (artículo 29.d, DS 005-2005-ED).</p>				
	<p>Da opinión favorable a la fusión o desagregación de los órganos de las UGEL (artículo 49.º, DS 009-2005-ED).</p>		<p>Analiza la viabilidad técnica y presupuestal para la fusión o desagregación de órganos dentro de las UGEL (artículo 49.º, DS 009-2005-ED).</p>		
	<p>Determina el órgano responsable de la supervisión de la convivencia democrática en las instancias de gestión educativa descentralizada (artículo 7.a, DS 010-2012-ED).</p>		<p>Determina el órgano responsable de implementar las acciones que contribuyan a la convivencia democrática en las instituciones educativas de su jurisdicción (artículo 8.a, DS 010-2012-ED).</p>		
	<p>Mediante Resolución Ministerial, establece los órganos competentes para la imposición y ejecución de las sanciones a las instituciones educativas particulares (artículo 1.º, DS 002-2001-ED).</p>				

Funciones		Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
	Regula la participación de los padres de familia en el proceso educativo (DS 004-2006-ED).			Ejecuta el presupuesto educativo de la región, en coordinación con la UGEL (artículo 77.b, Ley 28044).	Ejecuta su presupuesto en atención a las necesidades de los centros y programas educativos, y gestiona financiamiento local, regional y nacional (artículo 74.I, Ley 28044).	Ejecuta el presupuesto anual de la institución (artículo 68.g, Ley 28044). Se financia con recursos del Tesoro Público, recursos propios, donaciones, recursos del FONDEP y aportes de las APAFA (artículo 37.º, DS 009-2005-ED).
Financiamiento					Ejecuta el presupuesto educativo de la región, en coordinación con la DRE (artículo 77.b Ley 28044).	
	Financia pago de propinas a las animadoras de los Programas No Escolarizados de Educación Inicial (PRONOEI) (disposición final quincuagésima segunda, Ley 29289).					
	Apoya el financiamiento de proyectos de innovación y de desarrollo educativo propuestos por las instituciones educativas (artículo 3.º, Ley 28332).					

Funciones	Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
			<p>Programa la asignación presupuestaria para la expansión de los Programas de Intervención Temprana (PRITE), creación e implementación de los Centros de Recursos de Educación Básica Especial (CREBE), para el fortalecimiento de los Centros de Educación Básica Especial (CEBE) y Servicio de Apoyo y Asesoramiento para la Atención de Necesidades Educativas Especiales (SAANEE), considerando los recursos humanos, infraestructura, mobiliario, equipamiento, servicios y gastos de movilidad para el desplazamiento del equipo SAANEE (punto 2, sección normas de carácter transversal de directiva, aprobada por RM 348-2010-ED).</p>	<p>Programa la asignación presupuestaria para la expansión de los Programas de Intervención Temprana (PRITE), creación e implementación de los CREBE, para el fortalecimiento de los CEBE y SAANEE, considerando los recursos humanos, infraestructura, mobiliario, equipamiento, servicios y gastos de movilidad para el desplazamiento del equipo SAANEE (punto 2, sección normas de carácter transversal de directiva, aprobada por RM 348-2010-ED).</p>	
Operación	Ejecuta, de manera concertada, el Proyecto Educativo Nacional (artículo 80.b. Ley 28044).		<p>Asesora en el campo pedagógico y administrativo a las unidades de gestión local (artículo 47.i. Ley 27867).</p>	<p>Ejecuta proyecto educativo (artículo 82.2, Ley 27972; artículo 74.b, Ley 28044).</p>	<p>Ejecuta el Proyecto Educativo Institucional, así como su plan anual y su reglamento interno (artículo 68.a, Ley 28044).</p>
				<p>Asesora la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas públicas de su jurisdicción (artículo 74.d. Ley 28044; artículo 46.d, DS 009-2005-ED).</p>	<p>Organiza y conduce sus procesos de gestión institucional y pedagógica (artículo 68.b, Ley 8044).</p>

Institución Educativa
UGEL
Dirección Regional de Educación
Sede Gobierno Regional
Ministerio de Educación
Funciones

	Dirige el Programa Nacional de Investigación Educativa en articulación con las instituciones especializadas en la materia y las DRE (artículo 80.g, Ley 28044).	Articula el Programa Nacional de Investigación Educativa con el MED (artículo 80.g, Ley 28044).	Ejecuta el Plan Regional Anual de Supervisión Pedagógica (punto 6, normas de carácter transversal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).	Ejecuta proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa (artículo 68.h, Ley 29044).			
	El FONDEP da la aprobación final para el financiamiento de proyectos (artículo 28.º, DS 005-2005-ED).	Convoca a representantes regionales para conformar comités de evaluación y selección de proyectos cuando éstos abarcan áreas geográficas que comprendan a más de una UGEL (artículo 28.º, DS 005-2005-ED).	Convoca a docentes, cesantes, profesionales de distintas especialidades, instituciones públicas y privadas, universidades, empresas y municipios a conformar comités de evaluación y selección de proyectos presentados por las instituciones educativas. El informe técnico se envía al FONDEP para la aprobación final (artículo 28.º, DS 005-2005-ED).	Convoca a docentes, cesantes, profesionales de distintas especialidades, instituciones públicas y privadas, universidades, empresas y municipios a conformar comités de evaluación y selección de proyectos presentados por las instituciones educativas. El informe técnico se envía al FONDEP para la aprobación final (artículo 28.º, DS 005-2005-ED).			
	Interviene a las instituciones educativas cuando existen evidencias de que los recursos desembolsados han sido utilizados parcial o totalmente para fines distintos a los previstos (artículo 35.º, DS 005-2005-ED).		El equipo técnico de promotores de innovación debe firmar los informes de culminación de proyectos financiados por FONDEP (artículo 33.º, DS 005-2005-ED).	Presenta informes al FONDEP sobre proyectos financiados, los cuales deben estar firmados por el Consejo Educativo Institucional y el responsable del equipo técnico de promotores de la innovación de la UGEL (artículo 33.º, DS 005-2005-ED).			

Funciones	Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
	<p>Implementa en las IIEE públicas de Educación Básica Regular aulas de innovación pedagógica y centros de recursos tecnológicos (punto 7, normas de carácter transversal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>		<p>Asegura la ejecución de las acciones de acompañamiento pedagógico y monitoreo a las IIEE beneficiarias del Programa "Una Laptop por Niño" (primera y segunda etapa), del Programa Aula de Innovaciones, de las IIEE de Educación a Distancia y de los convenios nacionales e internacionales que se desarrollan (punto 7, normas de carácter transversal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>	<p>Asegura la ejecución de las acciones de acompañamiento pedagógico y monitoreo a las IIEE beneficiarias del Programa "Una Laptop por Niño" (primera y segunda etapa), del Programa Aula de Innovaciones, de las IIEE de Educación a Distancia y de los convenios nacionales e internacionales que se desarrollan (punto 7, normas de carácter transversal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>	
	<p>Brinda apoyo técnico para el manejo informatizado del registro (artículo 29.º, DS 005-2005-ED).</p>			<p>Cuenta con un registro de instituciones educativas innovadoras, que es un padrón de instituciones que desarrollan proyectos de innovación y que demandan asesoría y asistencia técnica (artículo 29.º, DS 005-2005-ED).</p>	
		<p>Formaliza la creación de Programas No Escolarizados de Educación Inicial (PRONOEI), de acuerdo con las normas establecidas por el Ministerio de Educación (disposición final quincuagésima segunda, Ley 29289).</p>			
		<p>Ejecuta el proceso del Registro Nacional de las Organizaciones que brindan Educación Comunitaria (RENOEC) (punto 4, normas de carácter transversal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>	<p>Ejecuta el proceso del Registro Nacional de las Organizaciones que brindan Educación Comunitaria (RENOEC) (punto 4, normas de carácter transversal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>	<p>Ejecuta el proceso del Registro Nacional de las Organizaciones que brindan Educación Comunitaria (RENOEC) (punto 4, normas de carácter transversal de directiva aprobada por RM 348-2010-ED).</p>	

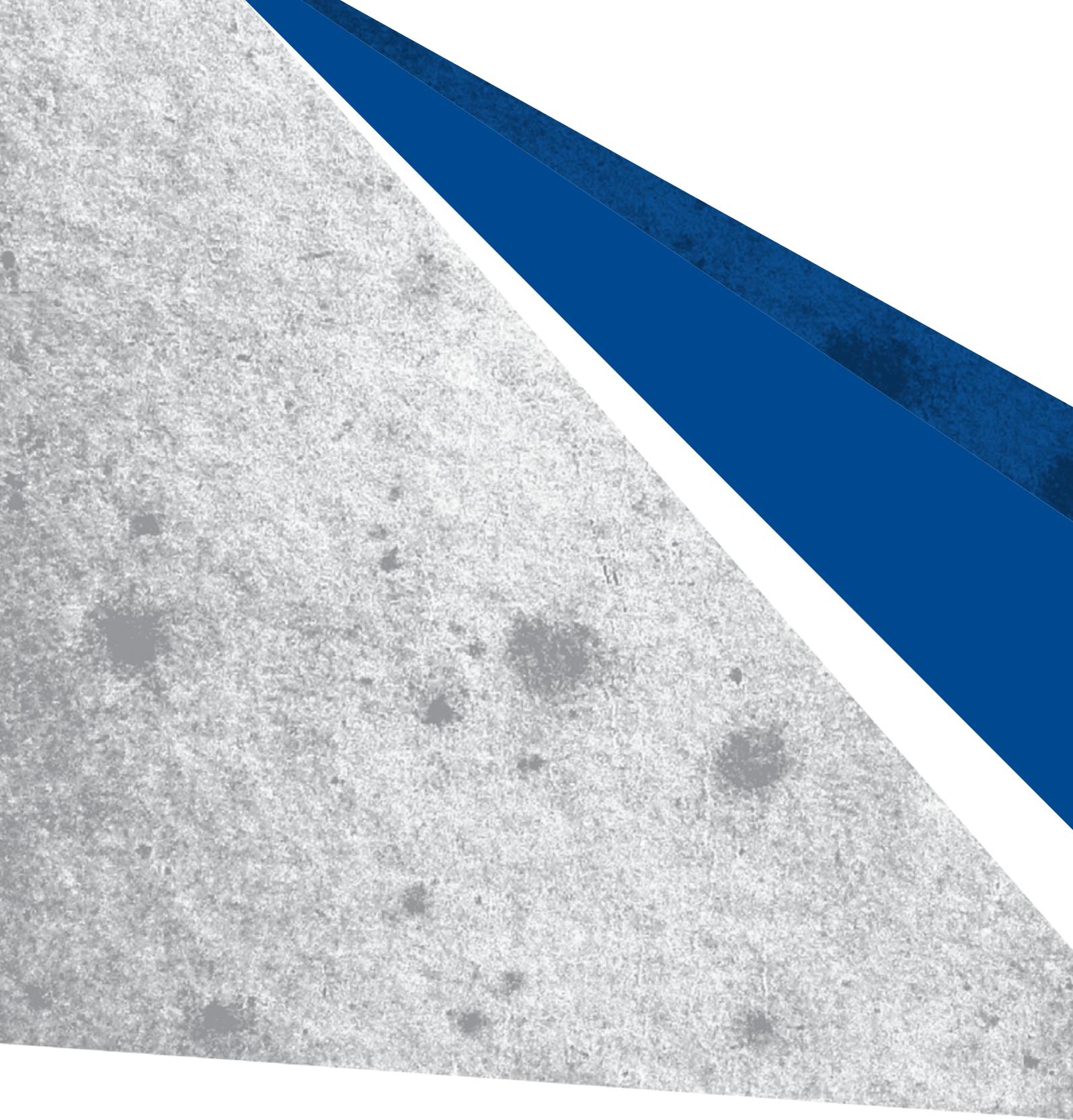
Institución Educativa
UGEL
Dirección Regional de Educación
Sede Gobierno Regional
Ministerio de Educación
Funciones

			<p>Determina, por resolución, la zonificación correspondiente para la atención de la matrícula escolar, comunicando a los respectivos directores, con una anticipación no menor de treinta días, el inicio del proceso de matrícula escolar (artículo 13.º, lineamientos aprobados por RM 517-2007-ED).</p>	<p>Determina, por resolución, la zonificación correspondiente para la atención de la matrícula escolar, comunicando a los respectivos directores, con una anticipación no menor de treinta días, el inicio del proceso de matrícula escolar (artículo 13.º, lineamientos aprobados por RM 517-2007-ED).</p>	
	<p>Brinda asesoría técnica al órgano del Gobierno Regional responsable de la implementación de las acciones de convivencia democrática (artículo 7.d, DS 010-2012-ED).</p>		<p>Brinda asesoría técnica al órgano responsable de las acciones para la convivencia democrática en su jurisdicción educativa (artículo 8.f, DS 010-2012-ED).</p>		<p>El responsable de la promoción e implementación es el CONEI y el Comité de Tutoría y Convivencia Democrática. En caso de no existir, el Director debe nombrar un equipo responsable (artículo 9.º, DS 010-2012-ED).</p>
	<p>Implementa un sistema integrado de servicios educativos (artículo 1.º, DS 007-2012-ED).</p>		<p>Asegura los servicios educativos y los programas de atención integral (artículo 76.º, Ley 28044).</p>		
			<p>Autoriza, en coordinación con la DRE, el funcionamiento de las instituciones educativas públicas y privadas (artículo 77.a, Ley 28044).</p>	<p>Autoriza, en coordinación con la DRE, el funcionamiento de las instituciones educativas públicas y privadas (artículo 77.a, Ley 28044).</p>	<p>Otorga certificados, diplomas y títulos según corresponda (artículo 68.d, Ley 28044).</p>

Funciones	Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
	<p>Conduce la implementación del Programa Estratégico de Presupuesto por Resultados de los logros de aprendizaje en Educación Primaria y Educación Básica Alternativa (artículo 13.1.b, Ley 29465).</p>				
	<p>Aplica sanciones ante faltas muy graves y graves cometidas por instituciones educativas particulares (artículo 2.º, DS 011-98-ED, que modifica artículo 14.º, DS 004-98-ED).</p>				
	<p>Autoriza el cierre o receso de instituciones educativas particulares (disposición final primera, DS 004-98-ED).</p>	<p>Recibe solicitudes de cierre y receso de instituciones educativas particulares, y remite a MED para su tramitación (disposición final primera, DS 004-98-ED).</p>	<p>Está facultada para intervenir en las actividades de las Asociaciones de Padres de Familia solo cuando pongan en peligro el normal funcionamiento de la institución educativa (artículo 4.º, Reglamento aprobado por DS 004-2006-ED).</p>	<p>Está facultada para intervenir en las actividades de las Asociaciones de Padres de Familia solo cuando pongan en peligro el normal funcionamiento de la institución educativa (artículo 4.º, Reglamento aprobado por DS 004-2006-ED).</p>	<p>Está facultada para intervenir en las actividades de las Asociaciones de Padres de Familia solo cuando pongan en peligro el normal funcionamiento de la institución educativa (artículo 4.º, Reglamento aprobado por DS 004-2006-ED).</p>

Funciones	Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
			Supervisa y monitorea el proceso de matrícula escolar en las instituciones educativas (disposición complementaria final segunda, lineamientos aprobados por RM 516-2007-ED).	Supervisa y monitorea el proceso de matrícula escolar en las instituciones educativas (disposición complementaria final segunda, lineamientos aprobados por RM 516-2007-ED).	
			Evalúa el presupuesto educativo de la región, en coordinación con la UGEL (artículo 77.b, Ley 28044).	Evalúa el presupuesto educativo de la región, en coordinación con la DRE (artículo 77.b, Ley 28044).	Evalúa el presupuesto anual de la institución (artículo 68.g, Ley 28044).
				Evalúa su presupuesto en atención a las necesidades de los centros y programas educativos (artículo 74.i, Ley 28044).	
			Supervisa a las IIEE que deseen desarrollar acciones de investigación educativa (punto 5, normas de carácter transversal directiva aprobada por RM 348-2010-ED).	Supervisa a las IIEE que deseen desarrollar acciones de investigación educativa (punto 5, normas de carácter transversal directiva aprobada por RM 348-2010-ED).	Evalúa proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa (artículo 68.h, Ley 29044).
				Informa a las entidades oficiales correspondientes y a la opinión pública de los resultados de su gestión (artículo 74.s, Ley 28044).	Rinde cuentas anualmente de su gestión pedagógica, administrativa y económica, ante la comunidad educativa (artículo 68.m, Ley 28044).

Funciones	Ministerio de Educación	Sede Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación	UGEL	Institución Educativa
	<p>Supervisa, monitorea y evalúa la incorporación de la convivencia democrática en los proyectos educativos regionales, así como en otros planes y proyectos educativos del Gobierno Regional (artículo 7.c, DS 010-2012-ED).</p>		<p>Supervisa, monitorea y evalúa el cumplimiento de la ley y reglamentos (artículo 8.d, DS 010-2012-ED).</p>		<p>El Director supervisa que los procedimientos y medidas correctivas se establezcan y ejecuten en el marco de la ley y reglamentos (artículo 11.b, DS 010-2012-ED).</p>
	<p>Da seguimiento, monitoreo y evaluación a los proyectos del FONDEP (artículo 40.º, DS 005-2005-ED).</p>		<p>Coordina con la Gerencia Ejecutiva del FONDEP y la UGEL las labores de seguimiento, monitoreo y evaluación de los proyectos en ejecución (artículo 40.b, DS 005-2005-ED).</p>	<p>Coordina con la Gerencia Ejecutiva del FONDEP y la DRE las labores de seguimiento, monitoreo y evaluación de los proyectos en ejecución (artículo 40.b, DS 005-2005-ED).</p>	



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PERU | SUMA