

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Trabajo de investigación

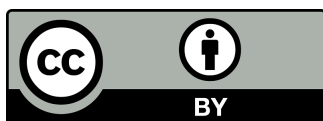
**Optimización de la herramienta de incentivos compromisos
de desempeño del sector educación, en el marco del
programa presupuestal 090 logros de aprendizaje
de estudiantes de Educación Básica
Regular 2019-2021**

Joao Jomeiny Bocanegra Agüero
Jacqueline Darlin Girón Ibarra
Rocío Sara Guisvert Espinoza

Para optar el Título Profesional de
Maestro en Gerencia Pública

Lima, 2019

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Asesor

Mg. Alfonso Gutiérrez Aguado

Dedicatoria

A nuestros familiares y amistades profesionales que nos brindaron su apoyo, conocimiento y orientación para que el trabajo de investigación se realice con éxito.

Agradecimiento

Expresamos nuestro agradecimiento a nuestros profesores de la Maestría Gerencia Pública, a nuestro asesor doctor Alfonso Gutiérrez, por su apoyo, motivación y persistencia para el logro del presente trabajo de investigación; al Director Académico y personal administrativo quienes contribuyeron para culminar con éxito la meta propuesta.

Índice

Asesor	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de Tablas	x
Índice Figuras.....	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
Introducción.....	xv
Capítulo I Generalidades.....	18
1.1. Antecedentes.....	18
1.2. Identificación de la realidad problema	20
1.2.1. Problemática a nivel internacional	20
1.2.2. Problemática nivel nacional	25
1.3. Planteamiento del trabajo de investigación	44
1.4. Objetivos del trabajo de investigación	44
1.4.1. Objetivo General.....	44
1.4.2. Objetivos Específicos.....	45
1.5. Justificación del Trabajo de Investigación	45
1.6. Aspectos Metodológicos.....	46
1.7. Alcances del Trabajo de Investigación	46
1.7.1. Alcance temporal	47
1.7.2. Alcance geográfico	47
1.8. Limitaciones del Trabajo de Investigación.....	47
1.8.1. Limitación técnica	47
1.8.2. Limitación económica	47
1.8.3. Limitación de información	47
Capítulo II Marco Teórico	49
2.1. Marco Teórico.....	49
2.1.1. Investigaciones Previas	49
2.1.2. Modelo Conceptual.....	50

2.1.3.	Otras Bases Teóricas	51
A.	Descentralización	51
B.	Modernización de la gestión pública	53
C.	Gestión orientada a resultados.....	54
D.	Presupuesto por resultados.....	55
E.	Programa Presupuestal PELA.....	57
F.	Mecanismos de articulación intergubernamental para la gestión educativa	57
G.	Compromisos de Desempeño	58
H.	Niveles de la Educación Básica	59
I.	Evaluación PISA.....	60
J.	Evaluación Censal de Estudiantes (ECE)	61
K.	Instituciones Educativas que ofrecen servicios en condiciones especialmente complejas	62
	Capítulo III Diagnóstico	63
3.1.	Determinación del Problema	63
3.1.1.	Árbol del Problema y Causas	65
3.1.2.	Sustento de Evidencias	67
3.2.	Análisis Organizacional	100
3.2.1.	La Organización.....	100
3.2.2.	Análisis FODA	104
A.	Fortalezas.....	104
B.	Debilidades.....	104
C.	Oportunidades.....	105
D.	Amenazas	105
3.2.3.	Entorno Organizacional	105
A.	Entorno Inmediato:.....	105
B.	Entorno Intermedio:.....	106
3.3.	Análisis de Stakeholders	108
3.3.1.	Metodología de análisis de actores	108
	Capítulo IV La Formulación	111
4.1.	Determinación de Objetivos y Medios	111
4.1.1.	Árbol de Objetivos y Metas	111

4.1.2. Sustento de Evidencias.....	112
4.2. Análisis de alternativas.....	126
4.3. Actividades.....	127
4.4. Producto.....	127
Capítulo V La Propuesta de Implementación.....	139
5.1. Descripción de la Propuesta de Implementación.....	139
5.1.1. Objetivo General.....	140
5.1.2. Objetivos Específicos.....	141
A. Objetivo Específico 1.....	141
B. Objetivo Específico 2.....	142
C. Objetivo Específico 3.....	144
5.1.3. Actividades.....	145
5.2. Identificación de Recursos Críticos.....	148
5.2.1. Comunicación Estratégica.....	148
5.2.2. Incidencia de Stakeholders.....	148
5.2.3. Recursos Humanos.....	149
5.2.4. Recursos Financieros.....	149
5.2.5. Recursos Logísticos.....	151
5.2.6. Recursos Tiempo (Cronograma).....	152
5.3. Arquitectura Institucional (Intra e inter organizacional).....	153
5.4. Metas período de 3 años.....	153
Capítulo VI Análisis de Viabilidad.....	154
6.1. Análisis de Viabilidad.....	154
6.1.1. Viabilidad Política.....	154
6.1.2. Viabilidad Técnica.....	154
6.1.3. Viabilidad Social.....	154
6.1.4. Viabilidad Presupuestal.....	155
6.1.5. Viabilidad Operativa.....	157
6.2. Análisis de Viabilidad según análisis de actores.....	157
6.3. Análisis de Viabilidad según evaluación estratégica-gerencial.....	158
6.3.1. Generación de Valor Público.....	158
Capítulo VII Seguimiento.....	161
7.1. Desarrollo de indicadores para seguimiento.....	161

7.2. Desarrollo de indicadores de resultados	161
Conclusiones.....	163
Recomendaciones.....	165
Referencias Bibliográficas	167
Matriz de consistencia	174
Siglas.....	178
Anexos	180
Anexo A: Plan de Asistencia Técnica dirigida a las DRE y UGEL para implementar los compromisos de desempeño.	180
Anexo B: Módulo de atención de consultas y acompañamiento a las DRE y UGEL durante la implementación de los compromisos de desempeño.....	206
Anexo C: Guía metodología para el seguimiento a la ejecución presupuestal a los compromisos de desempeño 2019 - 2021.....	224

Índice de Tablas

Tabla 1	<i>Tipos de incentivos docentes</i>	23
Tabla 2	Incentivos ligados al desempeño	24
Tabla 3	Proporción de locales públicos con los tres servicios básicos	28
Tabla 4	Listado de Compromisos de Desempeño periodo 2014 – 2018	33
Tabla 5	Total de recursos otorgados por cumplimiento de los Compromisos de Desempeño periodo 2014 – 2018	39
Tabla 6	40	
Tabla 7	Resultados logrados en los Compromisos de Desempeño según regiones. Año 2018	41
Tabla 8	Resultados del cumplimiento de los Compromisos de Desempeño por regiones – 2018.....	43
Tabla 9	Sustento de Evidencia “Insuficientes condiciones de operación de los servicios educativos en las IIEE de EBR	67
Tabla 10	Sustento de Evidencia de Inadecuado mantenimiento, mobiliario y equipamiento de espacios educativos en las IIEE públicas de EBR ...	70
Tabla 11	Sustento de evidencia Limitada disponibilidad y uso de materiales educativos pertinentes para el desarrollo de currículo intencional	74
Tabla 12	Sustento de evidencia dotación insuficiente, inoportuna y en mal estado de materiales educativos a las IIEE.....	82
Tabla 13	Sustento de evidencia poca pertinencia de los materiales educativos al contexto cultural y lingüístico de instituciones educativas EIB	96
Tabla 14	Matriz de Identificación de Actores	108
Tabla 15	Comportamiento de Actores con relación a los productos	109
Tabla 16	Matriz de Poder - Influencia Total Actor por Actor.....	109
Tabla 17	Matriz de Convergencia	110
Tabla 18	Sustento de Evidencias de Alternativa de Intervención	112
Tabla 19	Sustento de Alternativa de Intervención.....	114
Tabla 20	Sustento de Alternativa de Intervención Dotación suficiente, oportuna y en buen estado de materiales educativos a las IE	118

Tabla 21 Sustento de Alternativas de Intervención Pertinencia de los materiales educativos al contexto cultural y lingüístico de instituciones educativas EIB.....	124
Tabla 22 Análisis de alternativas	126
Tabla 23 Actividades a intervenir	127
Tabla 24 Producto Instituciones Educativas con condiciones para el cumplimiento de horas lectivas normadas.....	127
Tabla 25 Producto Estudiantes de EBR cuentan con materiales educativos necesarios para el logro de los estándares de aprendizaje.....	132
Tabla 26 Recursos Financieros a usar en el desarrollo de los productos	151
Tabla 27 Cronograma de actividades	152
Tabla 28 Indicadores de seguimiento	161
Tabla 29 Indicadores de resultado.....	161
Tabla 30 Matriz de Consistencia.....	174

Índice Figuras

Figura 1. Herramientas de incentivos en el sector educación. Tomado de Minedu – Unidad de Financiamiento por desempeño	20
Figura 2. Tendencias en los niveles de desempeño: comprensión lectora, estudiantes de segundo grado de primaria. Perú 2007-2016.....	26
Figura 3. Número de Servicios Educativos según área.....	28
Figura 4. Proporción de locales públicos con suficientes carpetas. Perú 2010 - 2017. Fuente: Tomado de Censo Educativo 2017 – Unidad de Estadística del Ministerio de Educación	29
Figura 5. Instituciones Educativas que iniciaron el año escolar con el equipo docente completo.....	29
Figura 6. Problemas que afectan los logros institucionales. Tomado del Minedu 2017	30
Figura 7. Problemas que afectan la etapa de planificación. Tomado del Minedu 2017	31
Figura 8. Problemas que afectan la etapa de planificación. Tomado del Minedu 2017	31
Figura 9. Modelo conceptual del PELA.....	51
Figura 10 . Instrumentos del Presupuesto por Resultado.....	55
Figura 11. Articulación de Planes y Políticas.....	58
Figura 12. Árbol de causas indirectas.....	66
Figura 13. Organigrama del Ministerio de Educación.....	103
Figura 14 . Árbol de Medios.....	111
Figura 15. Componentes de la Asistencia Técnica sobre Compromisos de Desempeño	142
Figura 16. Etapas de la Asistencia Técnica en el marco del ciclo de gestión de la capacitación.....	142
Figura 17. Valor Público que se genera con la propuesta presentada para optimizar la Herramienta Compromisos de Desempeño	160

Resumen

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado con el objetivo de optimizar la herramienta de incentivos, Compromisos de Desempeño (CdD), que desde el Sector Educación se implementa para el cumplimiento de determinadas metas educativas, en el marco del programa presupuestal 090, PELA – Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular; y que otorga recursos adicionales a las instancias de gestión educativa descentralizada, direcciones/gerencias regionales de educación (DRE/GRE) y unidades de gestión educativa local (UGEL) a fin de garantizar las condiciones del servicio educativo y promover una gestión por resultados en el sector educación.

Se ha revisado información respecto a las metas educativas priorizadas en el marco del programa presupuestal y las metas educativas como parte de los compromisos de desempeño durante los últimos años; identificándose como problemática para su implementación, las insuficientes estrategias para optimizar los recursos asignados para garantizar las condiciones de operación de los servicios educativos y debilidad en las competencias de los servidores público para su cumplimiento.

Con la finalidad de garantizar la adecuada implementación y optimización de la herramienta de incentivos en las instancias de gestión educativa descentralizada, el presente trabajo plantea realizar un Plan de Asistencia Técnica para fortalecer las capacidades de los servidores de estas instancias; además de generar mecanismos de comunicación virtual y de seguimiento a la ejecución presupuestal de los recursos transferidos por el cumplimiento de los compromisos de desempeño de acuerdo a las metas educativas priorizadas.

Palabras clave: Asistencia Técnica, Programa Presupuestal, gestión por resultados, instancias de gestión educativa descentralizada, servicio educativo, fortalecimiento de capacidades

Abstract

This research work has been developed with the aim of optimizing the incentive tool, Performance Commitments (CdD), which is implemented by the Education Sector for the fulfillment of certain educational goals, within the framework of budget program 090, PELA - Learning achievements of regular basic education students; and that it grants additional resources to the decentralized educational management instances, regional education directorates / managers (DRE / GRE) and local educational management units (UGEL) in order to guarantee the conditions of the educational service and promote a management by results in the education sector.

Information has been reviewed regarding the educational goals prioritized in the framework of the budgetary program and the educational goals as part of the performance commitments also in recent years; identifying as problematic for its implementation, the insufficient strategies to optimize the resources allocated to guarantee the conditions of operation of the educational services and weakness in the competencies of the public servants for its fulfillment.

With the purpose of guaranteeing the adequate implementation and optimization of the incentive tool in the decentralized educational management instances, this work proposes to realize a Technical Assistance Plan to strengthen the capacities of the servers of these instances; in addition to generating mechanisms for virtual communication and monitoring the budget execution of the resources transferred for compliance with performance commitments according to the prioritized educational goals.

Key words: Technical Assistance, budget program, management by results, instances of decentralized educational management, educational service, capacity building.

Introducción

El Ministerio de Educación, es el órgano de Gobierno Nacional responsable de definir, dirigir y articular la política de educación, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado. Los Gobiernos Regionales a través de sus instancias de gestión educativa descentralizada (DRE/GRE y UGEL) son los responsables de la planificación territorial y ejecutar acciones en favor del servicio educativo brindado en las instituciones educativas en su jurisdicción, acorde con las políticas nacionales y sectoriales emitidas por el Gobierno Nacional.

Un desafío para el sistema de gestión educativa es que los procesos de planeamiento, presupuesto, monitoreo y evaluación estén articulados entre sí para garantizar que la asignación de recursos tenga como referencia el logro de resultados en los aprendizajes.

El trabajo que se presenta “Optimización de la herramienta de incentivos compromisos de desempeño del sector educación, en el marco del programa presupuestal 090 logros de aprendizaje de estudiantes de educación básica regular 2019 - 2021”; se desarrolla en alineamiento al eje de modernización de la gestión, donde el MINEDU apuesta por promover una gestión educativa eficiente y orientada a resultados, que permita la entrega oportuna de servicios educativos de calidad.

Los compromisos de desempeño, como herramienta de incentivos para mejorar la gestión educativa, tienen por objetivo contribuir con el “Buen Inicio del Año Escolar” y fueron implementados por primera vez en el año 2014 y reside en la transferencia de recursos a las Unidades Ejecutoras del sector educación a nivel nacional por el cumplimiento de compromisos que apuntan a mejorar la gestión educativa regional y local; sin embargo el diseño e implementación del PP 090:PELA, implica criterios técnicos que no se encuentran vinculados directamente con finanzas o presupuesto, sino más bien con definición de resultados, productos, actividades e insumos que deben ser vinculados con la eficacia en la programación, formulación y ejecución presupuestal.

En el presente trabajo de investigación, el ámbito de interés es la implementación de diferentes estrategias de la herramienta de incentivos por desempeño desde el sector educación para el cumplimiento de las metas educativas, desde el lado del aporte a la gestión pública en DRE y UGEL, siendo una propuesta relativamente reciente en el Perú.

Por ello, el presente trabajo de investigación ha sido organizado en siete (07) capítulos que permiten entender su implementación, además de las conclusiones y recomendaciones. El capítulo I, se enfoca en identificar los antecedentes y la realidad problema respecto a la provisión del servicio educativo para lograr los aprendizajes esperados en los estudiantes. Formulando para ello los objetivos, los alcances y limitaciones que podría darse del trabajo de investigación.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación permitiendo una mayor comprensión de los incentivos en la gestión y en específico en educación.

En el capítulo III, se expone el diagnóstico de acuerdo al instrumento de presupuesto por resultado que es el programa presupuestal (PP), desarrollando para el presente trabajo de investigación el referido al PP 090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular, al análisis organizacional, además de la identificación de los actores claves para la operatividad del programa presupuestal.

En el capítulo IV, se presenta la formulación de la investigación de acuerdo al Anexo 2: Contenidos mínimos del Programa Presupuestal de la Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados”, para el programa presupuestal 090 “Logros de Aprendizaje de Estudiantes de Educación Básica Regular” del MINEDU.

En el capítulo V, se plantea la propuesta de implementación, en el cual se identifica los objetivos que se quiere en la investigación, los recursos críticos que tienen

influencia en la implementación de los productos, estableciendo metas y los aspectos administrativos.

En el capítulo VI, se realiza el análisis de viabilidad identificando aspectos positivos y negativos respecto a los productos propuesta para alcanzar los objetivos del trabajo de investigación.

En el capítulo VII, se plantea los mecanismos de seguimiento y evaluación a través de indicadores para alcanzar los productos propuestos.

Por último, se realiza las conclusiones, recomendaciones y el sustento bibliográfico de la investigación, además de los anexos.

Capítulo I

Generalidades

1.1. Antecedentes

La dinámica de crecimiento de la matrícula en educación básica en el país se ha modificado de modo sustancial con el nuevo siglo: de un sistema en constante expansión se ha pasado a un sistema con un volumen de matrícula estable, con cierta tendencia a la reducción. Esta característica se traduce en una oportunidad muy importante para repensar las formas de estructurar la prestación de los servicios educativos.

Asimismo, se observa una tendencia a la atomización de los programas o servicios educativos, que se traduce en programas con un bajo número de matriculados y secciones con pocos estudiantes (en ambos casos, incluso en las áreas urbanas), así como en la existencia de programas multigrados o no escolarizados incluso en las zonas urbanas. La oportunidad de repensar las formas de prestar los servicios educativos representa un imperativo y una urgencia, ya que la situación actual no contribuye a una mejor asignación de docentes ni a promover sus actividades colectivas, ni a la supervisión y el apoyo a instituciones y programas educativos.

Los recursos económicos se han duplicado, pero aún es insuficiente en términos reales. Se evidencia un incremento significativo en los ratios de gasto por estudiante, no obstante, los indicadores utilizados por la Unesco o por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para analizar los recursos financieros destinados por los países a la educación sugieren que estamos muy por debajo de lo que invierten los países miembros de la OCDE, organización a la que Perú aspira incorporarse, pero también debajo de otros países de la región. El gasto en educación como proporción del producto bruto interno (PBI); 3,7% en el 2015; y del gasto público total;

16,9%; es inferior, en el Perú, en comparación con países de similar PBI per cápita.

En el marco del proceso de descentralización en el sector educación y el enfoque de gestión orientada a resultados que viene implementando el Ministerio de Economía y Finanzas desde el 2007; se vienen desarrollando diversas herramientas de incentivos en instancias públicas que tienen como objetivo el cumplimiento de metas y compromisos; y mediante ello mejorar los procesos de gestión; en base a la transferencia de recursos monetarios.

La experiencia y resultados que se tuvo para los gobiernos subnacionales e instancias de gobierno permitieron que el Ministerio de Educación se sumase a la lista de instituciones públicas impulsoras de mecanismos de financiamiento por desempeño. Es así, que en el 2014 se implementa los Compromisos de Gestión, actualmente denominado Compromisos de Desempeño. Esta herramienta de incentivo se diseñó desde la Secretaría de Planificación Estratégica (SPE) del Ministerio de Educación, a partir de una réplica del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal y a partir del análisis de las dificultades en el Programa Estratégico Logros de Aprendizaje (PELA), el cual requería ser vinculado con la eficiencia en la ejecución presupuestal para profundizar los avances del programa.

En tal sentido, con el nuevo Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación, se crea la Unidad de Financiamiento por Desempeño (UFD) adscrita a la Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto de la Secretaría de Planificación Estratégica, donde se diseñaron 2 propuestas: el Bono de Incentivos al Desempeño Escolar, o bien llamado “Bono Escuela”, y los Compromisos de Desempeño (CdD).

La creación de la herramienta de incentivos estuvo focalizada en contribuir al “Buen Inicio del Año Escolar”, teniendo como marco los lineamientos del Ministerio de Educación (2014): calidad de los aprendizajes y currículo, revalorización de la carrera docente, infraestructura y mantenimiento de las II.EE. y eficiencia en la gestión.

En ese contexto, la aplicación de los mecanismos de financiamiento por desempeño en educación se muestra en la siguiente figura:

Implementado por MIDIS (Multisectorial)	A nivel de Gobiernos Regionales	 FED Fondo de Estimulo al Desempeño y Logros de Resultados Sociales
	A nivel de Gobiernos Regionales	Programa de Apoyo a la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social (EURO – ENDIS)
Implementado por MEF – DEVIDA	A nivel de Gobiernos Regionales	Convenio de Apoyo Presupuestal al PP 0051 – Programa de Prevención y Tratamiento del Consumo de Drogas
	Implementado por MINEDU	A nivel de DRE y UGEL
Implementado por MEF (Multisectorial)	A nivel de Gobiernos Locales (~1850)	 Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal
	Implementado por MINEDU	A nivel de Universidades Públicas (2017: 25 priorizadas)
Implementado por MINEDU	A nivel de ESFAS Públicas (2017: 05 priorizadas)	 Compromisos de Gestión
Implementado por MINEDU	A nivel de Instituciones Educativas EBR (P: ~30 000, S: ~8 500)	 5 años ESCUELA

Figura 1. Herramientas de incentivos en el sector educación.

Fuente: Tomado de Minedu – Unidad de Financiamiento por desempeño

Conforme la figura presentada, la herramienta de incentivos compromisos de desempeño otorga recursos adicionales a las DRE/GRE y UGEL por el cumplimiento de determinadas metas educativas.

1.2. Identificación de la realidad problema

1.2.1. Problemática a nivel internacional.

En América Latina, hay recursos que afectan el aprendizaje, “las características particulares de los estudiantes, la comunidad, la familia, el contexto económico, social y político en que se inserta la educación en general y los docentes en particular, el presupuesto, que representa los recursos financieros asignados a la educación, y el contexto no presupuestario, que incluye los currículos, la infraestructura y la normativa escolar” (Vegas & Umansky, Mejorar la

enseñanza y el aprendizaje por medio de incentivos. ¿Que lecciones nos entregan las reformas educativas de América Latina?, 2005).

La educación es un importante motor del desarrollo, y si bien se han registrado avances notables durante la última década, unos 260 millones de niños aún no asisten a la escuela primaria ni secundaria, y 250 millones de todo el mundo no saben leer ni escribir, aunque muchos de ellos han ido a la escuela. Así lo precisa el Banco Mundial en el Informe sobre desarrollo mundial 2018, además de precisar que se debe fomentar un aumento en la matrícula hasta promover el aprendizaje para todos.

Se precisa también que se debe priorizar el aprendizaje y que para lograrlo es necesario aplicar tres estrategias complementarias: *primero*, aprender más sobre el aprendizaje para que su mejora sea un objetivo formal y medible, *segundo*, basar el diseño de políticas en la evidencia para lograrlo y *tercero*, alinear a los actores claves para que todo el sistema favorezca el aprendizaje.

En varios países (como Liberia, Papua Nueva Guinea y Tongo), la competencia lectora en los primeros grados aumentó considerablemente en muy poco tiempo gracias a que se realizaron intervenciones específicas basadas en la evidencia internacional.

Existen cada vez más evidencias de que lo que genera crecimiento y prepara a las personas para el trabajo y la vida son las capacidades adquiridas en la escuela. Sin aprendizaje, la educación no alcanza a cumplir la promesa de ser un elemento central que permite eliminar la pobreza e impulsar la prosperidad compartida.

Asimismo, es necesario indicar que el Banco Mundial alerta de que solo la mitad de los países en desarrollo cuenta con sistemas de medición para evaluar el aprendizaje de los estudiantes al término de la primaria o el primer ciclo de la secundaria. Las evaluaciones de alumnos bien diseñadas pueden ayudar a los docentes a orientar a

los estudiantes, mejorar la gestión del sistema y concentrar la atención de la sociedad en el aprendizaje.

En América Latina la demanda de incentivos surgió con el propósito de contar con una alternativa de solución a los problemas de educación, principalmente a través de transferencias condicionadas. Basados en ese contexto los incentivos en educación en México representan desafíos importantes para la reforma educativa, tal como lo estableció su Programa Sectorial de Educación 2007-2012, desde la Secretaría de Educación Pública estableció indicadores de mejora para el aprendizaje de los estudiantes a través de la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares y el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos de la OCDE (PISA, por sus siglas en inglés); en su acuerdo de cooperación consideró en uno de los puntos la elaboración de políticas y prácticas adecuadas para evaluar la calidad de las escuelas y docentes, además de su vinculación de los resultados del aprendizaje a incentivos para fomentar una mejora continua. (OCDE, 2011)

Una de las prioridades en esta reforma educativa en México son los incentivos docentes en servicio; las investigaciones muestran con claridad que la calidad de la enseñanza, y por ende el desempeño individual de cada maestro, es el factor que más influye el avance del alumno. (Manzi & Sclafani, 2010)

Según el informe de McKinsey se confirma que la calidad de un sistema educativo no puede exceder la calidad de sus maestros, por ende, las políticas y programas que evalúan y recompensan a los maestros eficaces son más importantes en el marco de la reforma educativa. (Mc Kinsey and Company, 2008)

Los incentivos tienen diversos propósitos específicos: motivar a los maestros a trabajar en escuelas con dificultades para atraer a más

personal o para enseñar ciertas materias, a solicitar formación, o a asumir funciones y responsabilidades en la escuela. (OCDE, 2009).

Tabla 1

Tipos de incentivos docentes

Incentivos	Descripción
Basados en insumos	Hacer que los maestros realicen actividades pensadas para mejorar la eficacia.
Basados en conocimiento, habilidades y escalafones profesionales	Recompensan a los maestros por la adquisición de conocimientos y habilidades adicionales que se supone mejoran la eficiencia general de un docente.
Compensación basada en el desempeño	Se asocian de manera más directa al aprendizaje del alumno que los incentivos basados en acciones. Se agrupan en dos categorías: los basados en resultados educativos y los basados en procesos educativos.
Incentivos por resultados en el desempeño	Son los que dependen de las mediciones cuantificables del logro del alumno como herramienta principal de evaluación.
Incentivos de proceso	Se centran en las prácticas de enseñanza y en las habilidades del maestro en el salón de clases.

Fuente: Elaboración propia, basado en OCDE, 2011. México

De lo expuesto en la tabla anterior, estos tipos de incentivos desde la experiencia de México, nos plantea las diferentes estrategias para mejorar el aprendizaje de los alumnos y la eficiencia de los docentes.

En Chile, la importancia de aplicar sistemas de evaluación e incentivos radica por cuantificar los resultados del proceso educativo esto en el marco del Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño de los Establecimientos Educacionales Subvencionados (SNED).

Como afirma Mizala & Romanguera (2002), existen dos características del sistema educativo chileno que acrecientan la importancia de un sistema de incentivos como el SNED: (i) una estructura de remuneraciones de los profesores muy plana; (ii) una significativa dispersión del rendimiento educacional de los alumnos entre distintos tipos de establecimientos. La estructura de las remuneraciones de los profesores en Chile se basa en escalas

uniformes de sueldos, cuyos incrementos se otorgan principalmente sobre la base de los años de experiencia.

En el Informe del Estado de la Educación evidencia que existen diversos incentivos ligados al desempeño, revela también la preocupación de los países en torno a motivar la formación de educadores, es por ello que la eficiencia en el uso de los recursos y calidad de la educación son las máximas preocupaciones en el sistema educativo. (Angulo, 2015)

En Estados Unidos los resultados de las pruebas estatales se vinculan a la compensación de los docentes. En Brasil, si los docentes cumplen las metas adicionales según objetivos de desempeño se recompensa con un sueldo adicional de tres meses. En Inglaterra se experimenta con la gestión de desempeño.

Existen también otros tipos de incentivos no financieros, pero que complementan el conjunto de incentivos monetarios como son: el reconocimiento, gratificación de la motivación, estabilidad laboral, las condiciones de trabajo, desarrollar capacidades. Todo esto permite mejoras significativas en la calidad de la educación.

Tabla 2

Incentivos ligados al desempeño

País /Estado	Desempeño medido con pruebas externas	Descripción del incentivo	Tipo de incentivo
Estados Unidos	Pruebas estatales y publicación de resultados	Se crearon sistemas estatales de pruebas y se publican los resultados. Esta base de datos permite conectar escuelas y maestros con los resultados de los alumnos en sus pruebas.	Compensación adicional
Brasil	Cumplir o exceder los objetivos de desempeño	Sistema de incentivos por desempeño que premia a los equipos escolares por cumplir o exceder los objetivos (logro de los estudiantes, matrícula, tasas de graduación y de abandono, así	Hasta 3 meses adicionales de sueldo

País /Estado	Desempeño medido con pruebas externas	Descripción del incentivo	Tipo de incentivo
Inglaterra	Cumplir o exceder las metas de gestión de la escuela	como la asistencia y estabilidad de los profesores). A partir de su sistema de gestión del desempeño estableció el Programa de Reconocimiento por Logro Escolar que otorga bonos compartidos por todos los maestros de las escuelas que han demostrado un gran logro o una mejora rápida	Bonos compartidos por todos los maestros

Fuente: Información OCDE 2009. Recuperado de José Ángulo del Quinto Informe del Estado de la Educación.

1.2.2. Problemática nivel nacional.

Entre 2009 y 2015, Perú fue uno de los países donde los resultados del aprendizaje general mejoraron con mayor rapidez gracias a una acción concertada en materia de políticas.

Si el propósito del sistema educativo peruano es asegurar el aprendizaje en sus diversos ámbitos, es necesario identificar la proporción de personas que culminan un determinado nivel educativo que se considera obligatorio y que logra aprendizajes esperados en el nivel que corresponde. En el caso de la educación primaria, se observa una alta proporción que logra culminarla, aproximadamente el 97%, y sólo una fracción de dicho grupo logra los aprendizajes esperados; de 20,1 a 22,5%, en lectura, y en matemática de 14,8 a 17,2%. Así se precisa en el libro “Estado de la Educación en el Perú, Análisis y perspectivas de la Educación Básica”, del año 2017, a cargo del Proyecto FORGE, implementado desde GRADE. (Guadalupe, León, Rodríguez , & Vargas , 2017)

Una de las fuentes de información útiles para describir el desempeño de los estudiantes peruanos en el nivel de educación primaria es la Evaluación Censal de Estudiantes, que se implementa anualmente desde el 2007. La ECE evalúa algunos aspectos de la competencia

lectora y de matemáticas de los estudiantes de segundo grado de primaria. La figura 2 muestra que las diferentes cohortes de estudiantes de segundo grado mejoraron su desempeño en comprensión lectora en los últimos diez años. Los resultados muestran una reducción sostenida del porcentaje de estudiantes con menores desempeños en la prueba («en inicio»), fracción que pasa de 29,8% en el 2007 a 6,3% en el 2016; así, se aprecia una reducción de 23 puntos porcentuales. Del mismo modo, el porcentaje de estudiantes que logran dominar los aspectos evaluados en la prueba pasa de 15,9% en el 2007 a 46,4% en el 2016; es decir, existe un incremento de 30 puntos porcentuales de las fuentes de información útiles para describir el desempeño de los estudiantes peruanos en el nivel de educación primaria es la Evaluación Censal de Estudiantes, que se administra anualmente desde el 2007.

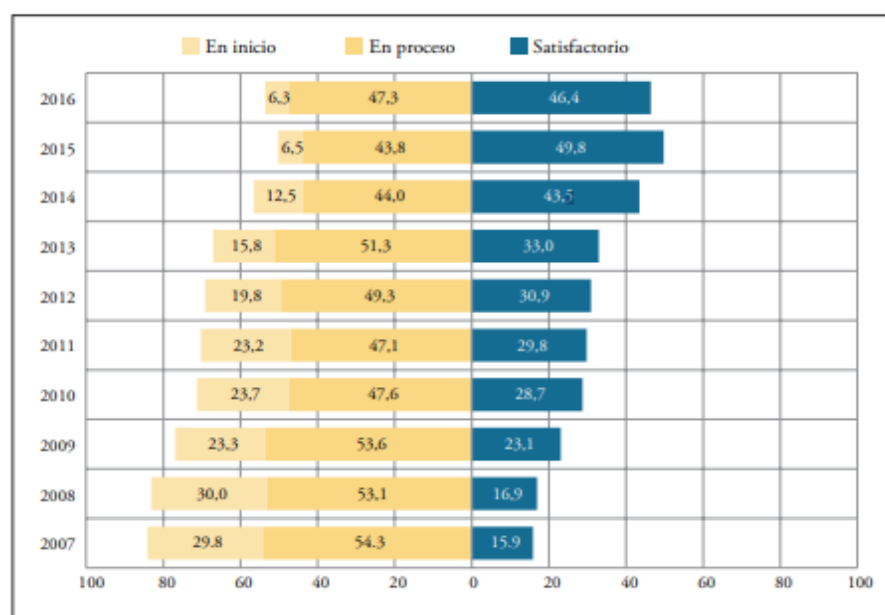


Figura 2. Tendencias en los niveles de desempeño: comprensión lectora, estudiantes de segundo grado de primaria. Perú 2007-2016.

Fuente: Tomado de Informe de Educación Básica Regular y sus estudiantes.

También se señala que, la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) del 2007 al 2016 muestra un avance importante en cuanto a desempeño satisfactorio en todos los estratos considerados. Pero a la vez es necesario precisar que la prueba que se aplica en esta

evaluación mide un conjunto reducido de elementos claves en el desempeño lector y la habilidad matemática. Lo cual no permite contar con mucha información de contexto que enriquezca el análisis.

A nivel nacional el problema central es el bajo logro de aprendizajes de los estudiantes de Educación Básica Regular, cuyas causas principales son:

- Insuficientes condiciones de operación de los servicios educativos en las Instituciones Educativas -IIEE de EBR
- Directivos y docentes no preparados para la implementación del currículo nacional
- Limitada disponibilidad y uso de materiales y recursos educativos pertinentes para el desarrollo del currículo nacional

De acuerdo al Reporte de Semáforo Escuela (marzo 2016), en el proceso de la distribución de materiales educativos se observa que sólo el 19% y el 27% de IIEE del nivel primario y secundario respectivamente, recibieron los cuadernos de trabajo para el inicio del año escolar; mientras que al cierre del año escolar incrementa del 84% al 87% en el nivel primario y secundario, respectivamente. Sin embargo, al consultar si llegó la cantidad suficiente de material los porcentajes decaen al 48% y 61% en los mismos niveles educativos consultados.

Para poder mejorar el aprendizaje se requiere insumos y monitoreo de los procesos, lo cual se mide en los Censos Educativos. Los servicios educativos de Educación Básica Regular tienen una variación porcentual de 4% y 7% en área urbana y rural respectivamente.

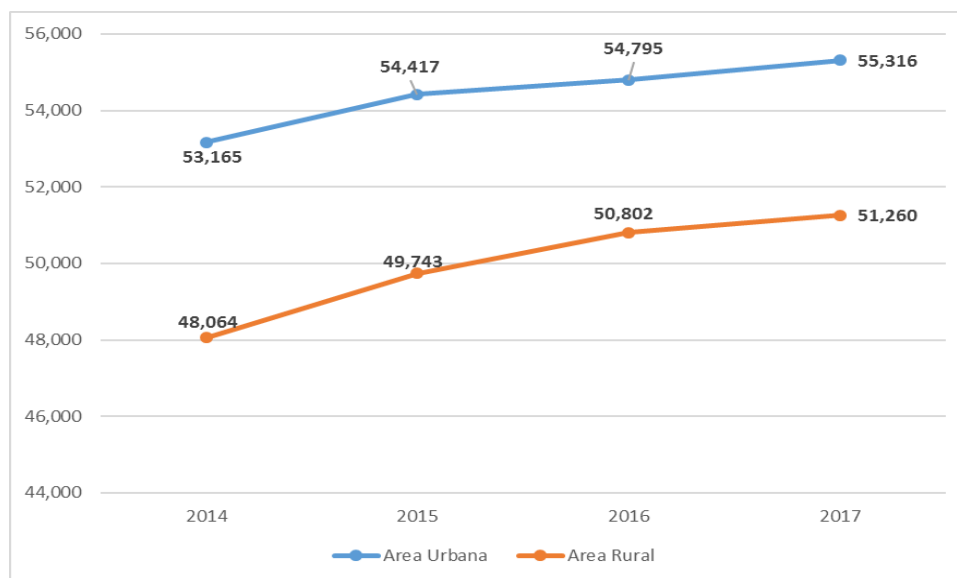


Figura 3. Número de Servicios Educativos según área.

Fuente: Tomado de Censo Educativo 2017 – Unidad de Estadística del Ministerio de Educación

Desde el año 2010 la proporción de locales públicos con los tres servicios básicos ha incrementado hasta el año 2016, experimentando una disminución en el año 2017 producto del fenómeno del niño costero.

Tabla 3

Proporción de locales públicos con los tres servicios básicos

Área	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Perú	34.3	37.4	39.2	40.0	41.5	42.9	44.4	38.9
Urbana	71.3	73.2	75.7	78.1	74.1	75.7	76.4	71.2
Rural	14.9	19.6	21.1	23.0	24.4	25.6	27.7	21.9

Fuente: Censo Educativo 2017 – Unidad de Estadística del Ministerio de Educación

Los locales públicos con suficientes carpetas disminuyen desde el año 2010, incrementando desde el año 2014, se ve incremento en el año 2017 a pesar de los desastres ocasionados por el fenómeno del niño; sin embargo, no se conoce si estas carpetas se encuentran en buen estado.

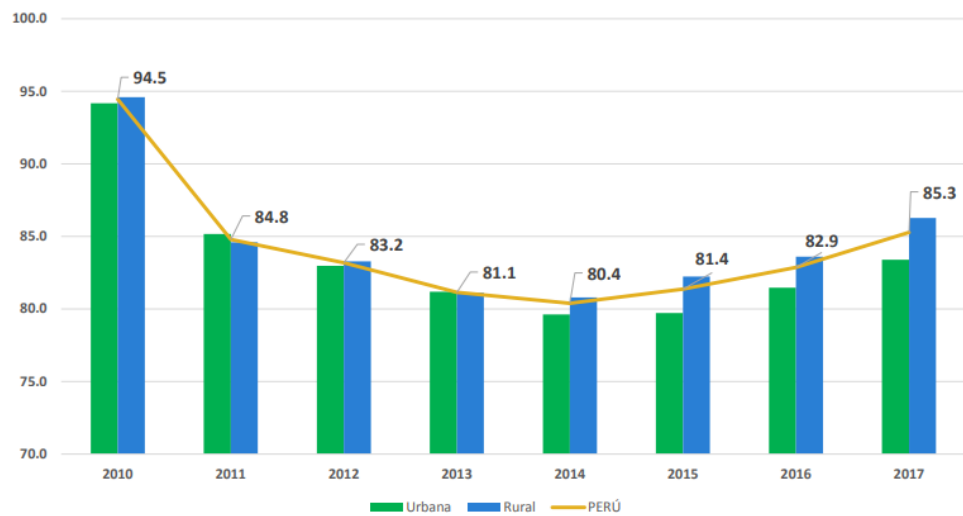


Figura 4. Proporción de locales públicos con suficientes carpetas. Perú 2010 - 2017. Fuente: Tomado de Censo Educativo 2017 – Unidad de Estadística del Ministerio de Educación

Por otro lado, los índices de contratación docente al inicio del período escolar, son bastante elevados para los niveles de Inicial y Primaria, considerando que los objetivos de la contratación oportuna buscan que el 100% de los docentes y directivos se encuentren iniciados para el período escolar. Sin embargo, para el caso del Nivel Secundario los índices de contratación oportuna se encuentran en un nivel mucho más bajo.

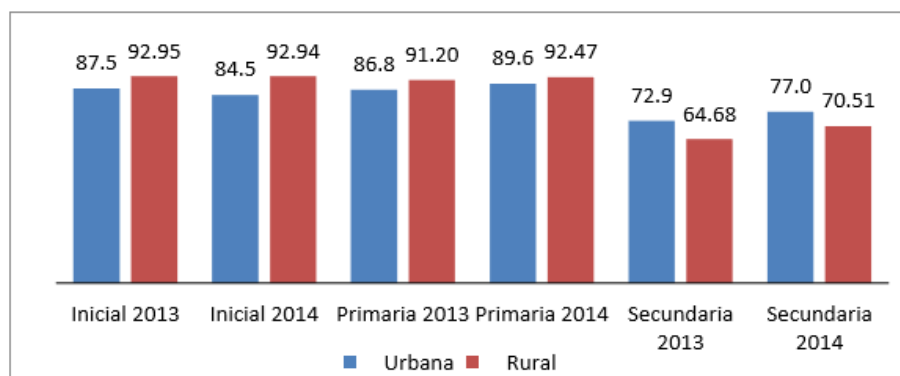


Figura 5. Instituciones Educativas que iniciaron el año escolar con el equipo docente completo.

Fuente: Tomado de ENEDU 2013-2014

El Censo Educativo realizado a DRE/UGEL en el 2017, que es una investigación estadística que busca determinar la presencia o ausencia de recursos que dispone las GRE/DRE y UGEL, para el desarrollo de sus actividades, identificó principales problemas que afectan los logros institucionales, siendo uno de ellos el presupuesto institucional restringido por techo histórico (50%), y reducido número de especialistas que no permite la supervisión y monitoreo de las IIEE (49%) así como la limitada capacitación del personal administrativo (46%).

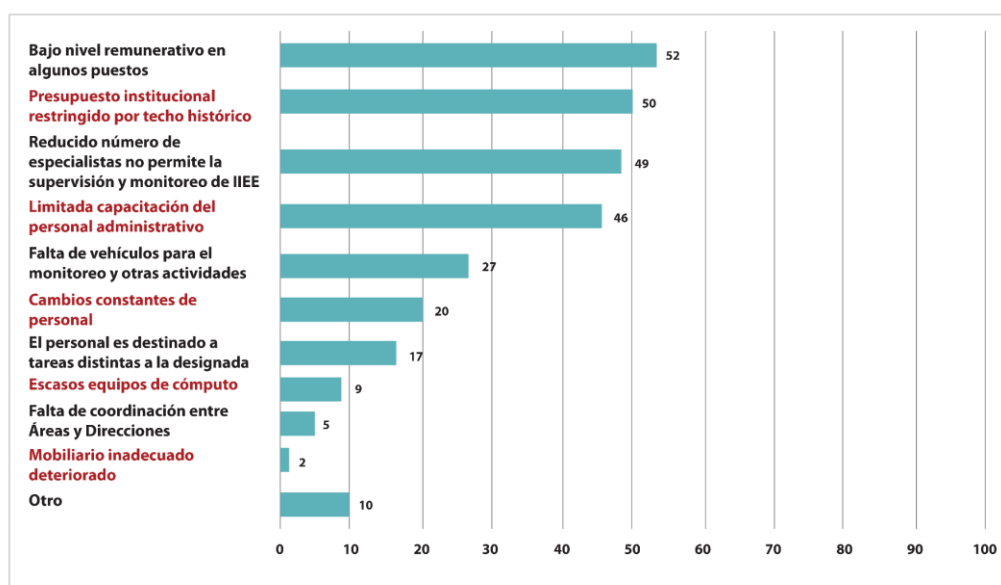


Figura 6. Problemas que afectan los logros institucionales. Tomado del Minedu 2017

Fuente: Censo Educativo DRE y UGEL 2017 - Minedu

También en este Censo se identificó como problema la planificación en las DRE y UGEL, entre los problemas a nivel nacional son actividades no previstas (44%) y funciones adicionales (35%), falta de asistencia técnica y acompañamiento en planificación de la instancia superior (29%).

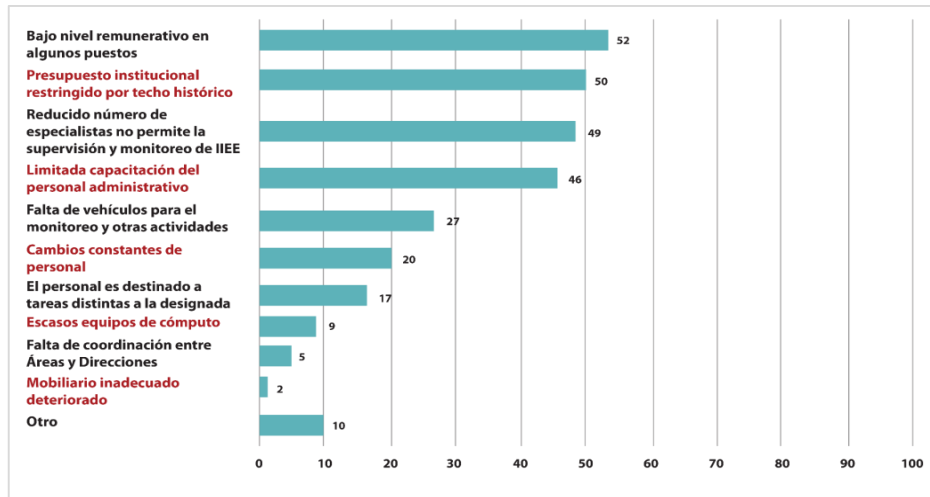


Figura 7. Problemas que afectan la etapa de planificación. Tomado del Minedu 2017

Fuente: Censo Educativo DRE y UGEL 2017 - Minedu

Por último, entre los principales problemas que afectan la ejecución presupuestal en DRE y UGEL son presupuestos restringidos (67%), financiamiento no oportuno (52%) y asignación presupuestal insuficiente (42%).

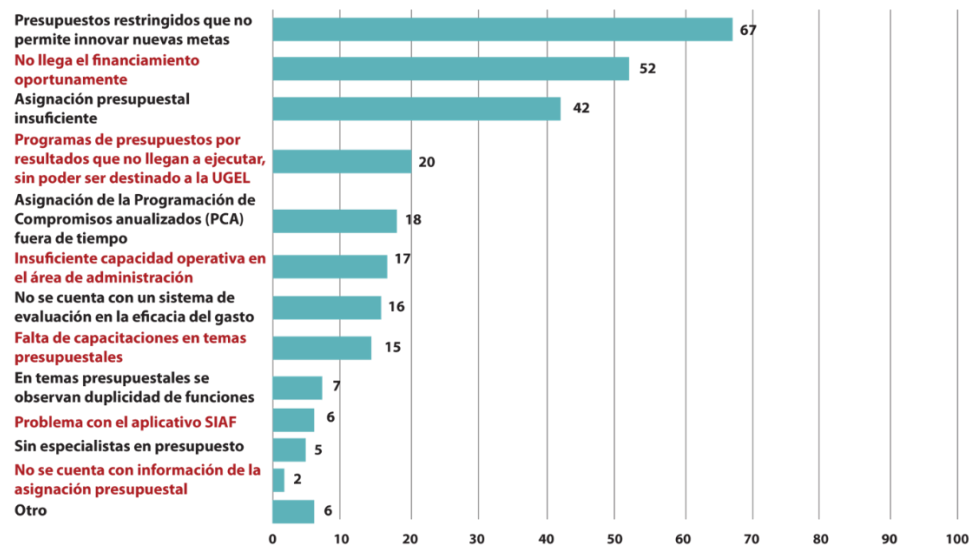


Figura 8. Problemas que afectan la etapa de planificación. Tomado del Minedu 2017

Fuente: Censo Educativo DRE y UGEL 2017 - Minedu

A partir de esta información, es un desafío el cierre de brechas en materia educativa, especialmente en la calidad de la infraestructura educativa en un contexto urbano y rural, gestión educativa eficiente donde en contexto de descentralización y de enfoque territorial tiene desafíos para la optimización de los recursos y lograr los mejores resultados educativos. Estas limitaciones y los problemas en las condiciones de trabajo se observan en la gestión de la UGEL y DRE, que afectan poder implementar una política educativa integral.

Para garantizar la adecuada provisión de servicios educativos y que sea oportuno y de calidad, el Minedu en el 2013 empezó a diseñar los Compromisos de Gestión, aprobados en la Ley de Presupuesto del año 2014. Con ellos, se quería asegurar el financiamiento de nuevas plazas docentes para la ampliación de cobertura en educación inicial y la mejora de las condiciones básicas en la UGEL y DRE para hacer más eficientes los recursos educativos y su gestión.

Desde el año 2014 hasta la actualidad, la herramienta de CdD ha ido definiendo mejor las competencias de todos los actores involucrados en el proceso, así como estableciendo indicadores adecuados a las condiciones operativas, territoriales y de la cantidad de escuelas que atienden cada UGEL. En ese sentido, son evidentes las condiciones generadas por el MINEDU para mejorar el diseño e implementación del incentivo, y lograr así una contribución a la mejora del servicio educativo.

En total a lo largo de estos 5 años se han establecido 74 compromisos de desempeño, que apuntan a generar cambios de la gestión en DRE y UGEL y las condiciones para el logro de los aprendizajes.

Tabla 4**Listado de Compromisos de Desempeño periodo 2014 – 2018**

Indicador asociado al CdD	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Contratación oportuna de los docentes en las Instituciones Educativas	C7: Docentes cuentan con el Acto Resolutivo firmado, sellado y registrado en Nexus	C6: Cuadro de Horas registrado en NEXUS	C3: Registro y actualización de encargaturas de dirección	C5: Cuadro de Horas aprobado de IIEE Secundaria	C2: Conciliación de información de Instituciones Educativas actualizada y compatible (NEXUS-SUP) C3: Conciliación de información de identidad de docentes y auxiliares de educación, contratados y nombrados, actualizada y compatible (NEXUS-SUP)
		C7: Adjudicación y Contratación de Plazas Docentes	C4: Actualización de padrón PRONOEI y registro de promotoras educativas comunitarias	C6: Generación de resoluciones de pago de promotoras de PRONOEI actualizados	
		C8: Registro de encargaturas en NEXUS	C6: Adjudicación y Contratación Docente EBR – EBA y EBE	C7: Adjudicación y contratación docente en Educación Básica	
		C12: Actualización de información de docentes en SUP y NEXUS	C7: Registro de las reasignaciones del personal docente en el Sistema NeXus	C10: Contratación oportuna y de calidad del personal CAS para las intervenciones pedagógicas priorizadas	
		C10: Registro de docentes en Perú Educa	C10: Adjudicación y contratación de docentes de Educación Superior Pedagógica	C14: Registros de información de legajos en Legix	

Indicador asociado al CdD	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Asistencia de estudiantes, presencia de docentes y directores		C17 Registro actualizado de PRONOEI	C12: Registro de información del escalafón para nuevos docentes nombrados C14: Contratación oportuna de nuevas plazas docentes de educación inicial financiadas en el 2016 C15: Contratación oportuna del personal CAS para las intervenciones prioritarias del sector C19: Cumplimiento de horas pedagógicas	C20: Implementación del proceso de racionalización de plazas docente	
	C4: Consignar en SIAGIE información de al menos 50% de alumnos matriculados en el año 2013. C12: Consignar en SIAGIE información de al menos 90% de alumnos matriculados en el año 2013.	C9: Actas de evaluación en SIAGIE	C1: Asistencia de directores y presencia de docentes en la Institución Educativa para el año 2015	C1: Asistencia de directores en la Institución Educativa para el año 2016	
		C13: Cierre año académico 2014 en SIAGIE	C2: Asistencia de estudiantes al 30 de noviembre 2015	C2: Presencia de docentes en la Institución Educativa para el año 2016	
		C14: Aprobación de nóminas de matrícula en SIAGIE	C11: Cierre de año académico 2015 y aprobación de nóminas de matrícula 2016 en SIAGIE	C3: Asistencia de estudiantes en la Institución Educativa para el año 2016	

Indicador asociado al CdD	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
		C15: Registro de matrícula con DNI para nuevos estudiantes en el nivel inicial y primer grado de primaria	C17: Asistencia de directores y presencia de docentes al 30 de junio 2016 C18: Asistencia de estudiantes al 30 de junio 2016	C15: Aprobación de nóminas de matrícula 2017 mediante el SIAGIE C16: Asistencia de directores en la Institución Educativa para el año 2017 C17: Presencia de docentes en la Institución Educativa para el año 2017 C18: Asistencia de estudiantes en la Institución Educativa para el año 2017	
Distribución de materiales educativos en las Instituciones Educativas	C1: Convocatoria del proceso de contratación de servicio de transporte para la distribución de materiales C2: Convocatoria del proceso de adquisición del kit de material fungible C5: Contratación del proceso de adquisición del kit de material fungible	C2: Planificación y programación del servicio de contratación para la distribución de material educativo C4: Contratación de transporte para Bibliotecas de Secundaria C11: Llegada oportuna de materiales educativos y fungibles a las IIEE	C5: Contratación oportuna del servicio de transporte para la distribución de los materiales educativos y fungibles C9: Llegada oportuna de materiales educativos y fungibles a las IIEE para el inicio del Año Escolar 2016	C8: Gestión del transporte para distribución de materiales educativos C11: Llegada oportuna de materiales educativos en las IIEE de EBR	C1: Llegada oportuna y pertinente de materiales educativos

Indicador asociado al CdD	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Acompañamiento y monitoreo a los docentes para la mejora de las prácticas pedagógicas	C3: Acompañantes y formadores rinden evaluación C8: Acompañantes y formadores contratados por 11 meses C6: Aplicar la Prueba de Contratación Docente C9: Docentes de Educación Básica Regular registrados en Perú Educa	C1: Acompañantes y formadores contratados por 11 meses C18: Descarga y cuestionario SICRECE	C8: Pago oportuno del Bono Escuela 2015 C16: Mejora de logros de aprendizaje en comprensión lectora y matemática en 2015	C4: Planificación de acompañamiento pedagógico en instituciones educativas focalizadas C12: Mejora de logro de aprendizajes en primaria C13: Mejora de logro de aprendizajes en secundaria	
Mejora de los logros de aprendizajes	C10: Especialistas han rendido el cuestionario sobre Rutas de Aprendizaje en Perú Educa C11: Docentes y directores han rendido el cuestionario de las Rutas de Aprendizaje en Perú Educa				

Indicador asociado al CdD	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Pago oportuno de los Servicios Básicos de las Instituciones Educativas		C16: Ficha Técnica de mantenimiento aprobada	C13: Registro y verificación de ficha técnica de mantenimiento de locales y declaración de gastos de mantenimiento	C9: Declaración de gastos del Programa de Mantenimiento de Infraestructura de locales escolares omisos 2015-2016 C19: Pago oportuno mensual de los servicios básicos de las IIEE de EBR y EBE y de propinas de las PEC	C4: Pago Oportuno mensual de los Servicios Básicos de las IIEE de EBR, EBE y EBA
Modernización de la gestión (Simplificación administrativa)		C5: Costeo de Servicios Básicos de Institutos y Escuelas Superior Pedagógica	C20: Ejecución del presupuesto para los servicios básicos de las IIEE de EBR		
		C3: Simplificación de requisitos, suprimir pasos y reducir tiempos de procedimientos priorizados			

Fuente: Minedu. Tomado de <http://www.minedu.gob.pe/cdd/resultados-consolidados.php>

Sobre los recursos que se transfieren a las unidades ejecutoras de Educación, estas no son de libre disponibilidad, debido a que responden a usos que se especifican en las normas técnicas. Así un porcentaje estaba destinado a financiar las necesidades presupuestales definidas desde el pliego para las intervenciones pedagógicas, otro porcentaje de los recursos se transfieren para cubrir necesidades a partir de la demanda de las unidades ejecutoras, para otras acciones prioritarias como distribución de materiales educativos, pago de servicios básicos de las instituciones educativas, y también un porcentaje era transferido para acciones que decidía cada unidad ejecutora en el marco de los programas presupuestales establecidos en la Ley de Presupuesto.

Durante los cinco años de la herramienta de compromisos de desempeño, se han otorgado más de S/ 884 millones de soles a nivel de los Gobiernos Regionales y Lima Metropolitana por el cumplimiento de los compromisos de desempeño, el mismo que ha permitido ir mejorando la gestión en las UGEL y DRE a nivel nacional.

Tabla 5

Total de recursos otorgados por cumplimiento de los compromisos de desempeño periodo 2014 – 2018

Gobierno Regional	2014	2015	2016	2017	2018	Total transferido
Amazonas	9,577,098	4,827,326	3,298,589	3,853,714	9,577,098	31,133,825
Ancash	10,510,154	13,380,242	8,392,377	7,792,052	10,510,154	50,584,979
Apurimac	5,038,799	14,047,920	4,199,695	4,506,215	5,038,799	32,831,428
Arequipa	4,251,811	4,411,937	4,561,847	3,892,257	4,251,811	21,369,663
Ayacucho	10,339,098	11,059,792	5,792,707	12,546,194	10,339,098	50,076,889
Cajamarca	11,582,582	18,442,657	8,005,951	9,174,569	11,582,582	58,788,341
Callao	2,024,800	3,725,090	4,857,888	2,501,625	2,024,800	15,134,203
Cusco	5,253,436	12,617,163	4,996,605	16,388,403	5,253,436	44,509,043
Huancavelica	3,429,672	6,552,217	3,474,631	10,696,048	3,429,672	27,582,240
Huánuco	7,804,964	7,804,789	5,166,222	11,857,983	7,804,964	40,438,922
Ica	4,149,087	5,563,050	3,915,670	3,746,904	4,149,087	21,523,798
Junín	9,962,060	4,035,378	7,821,185	6,444,618	9,962,060	38,225,301
La Libertad	11,829,945	13,058,156	10,924,229	8,755,232	11,829,945	56,397,507
Lambayeque	6,099,429	6,139,721	3,116,616	3,746,141	6,099,429	25,201,336
Lima metropolitana		20,400,313	28,308,872	11,662,427		60,371,612
Lima provincias	3,535,209	9,203,878	7,111,138	10,897,365	3,535,209	34,282,799
Loreto	8,795,495	8,962,920	3,663,201	7,177,225	8,795,495	37,394,336
Madre de Dios	1,047,403	1,564,806	1,448,978	2,555,596	1,047,403	7,664,186
Moquegua	1,678,525	2,236,700	2,579,352	2,273,373	1,678,525	10,446,475
Pasco	4,933,176	3,776,146	2,260,435	2,191,965	4,933,176	18,094,898
Piura	7,913,256	16,528,982	6,023,565	6,153,294	7,913,256	44,532,353
Puno	9,768,268	20,308,390	9,193,741	11,945,813	9,768,268	60,984,480
San martin	9,044,916	10,215,863	3,798,997	9,292,277	9,044,916	41,396,969
Tacna	1,644,118	2,708,471	2,802,490	24,732,269	1,644,118	33,531,466
Tumbes	1,408,400	2,136,754	1,564,988	1,246,412	1,408,400	7,764,954
Ucayali	1,422,551	6,018,820	2,719,706	3,094,304	1,422,551	14,677,932
Total	153,044,252	229,727,481	149,999,675	199,124,275	153,044,252	884,939,935

Fuente: Minedu. Tomado de <http://www.minedu.gob.pe/cdd/resultados-consolidados.php>

Otra información de análisis es el índice de cumplimiento regional, que es el porcentaje de la sumatoria de recursos transferidos por el cumplimiento de los compromisos a todas las Unidades Ejecutoras de Educación de la región (incluida la DRE/GRE) dividido entre la sumatoria de los montos máximos asignables de todas las Unidades Ejecutoras de Educación de la región (incluida la DRE/GRE). Para este cálculo no se toma en cuenta la transferencia de los recursos no transferidos por incumplimiento. Entre 2014-2019 la Región con mejor cumplimiento es Tacna y la región con menor cumplimiento es Loreto

Tabla 6

*Índice de cumplimiento regional por compromisos de desempeño
periodo 2014 – 2018*

Región	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2014-2019
Tacna	90%	97%	86%	92%	100%	96%	93%
Puno	81%	95%	84%	75%	92%	75%	85%
San Martín	92%	91%	76%	70%	100%	72%	85%
Moquegua	84%	93%	85%	73%	100%	76%	85%
Ayacucho	86%	88%	84%	74%	94%	78%	84%
Lima Metropolitana	n.d	78%	89%	73%	100%	72%	82%
Amazonas	93%	80%	79%	65%	100%	61%	82%
Apurímac	67%	92%	80%	67%	90%	85%	82%
Ica	78%	86%	80%	68%	100%	68%	81%
Lima Provincias	68%	92%	85%	66%	89%	69%	80%
Lambayeque	85%	80%	78%	72%	100%	61%	80%
Ancash	81%	90%	77%	60%	94%	76%	79%
Cajamarca	68%	91%	75%	65%	100%	73%	79%
La Libertad	79%	86%	80%	64%	93%	62%	78%
Pasco	84%	93%	77%	59%	66%	78%	77%
Callao	87%	84%	85%	60%	94%	65%	77%
Piura	72%	93%	75%	63%	81%	69%	77%
Junín	79%	64%	79%	66%	97%	75%	76%
Huancavelica	84%	78%	69%	62%	97%	74%	76%
Huánuco	76%	78%	68%	71%	85%	69%	75%
Cusco	57%	77%	75%	68%	88%	78%	74%
Madre de Dios	70%	73%	72%	72%	100%	43%	74%
Arequipa	70%	80%	76%	64%	67%	78%	72%
Tumbes	63%	92%	80%	41%	100%	55%	71%
Ucayali	70%	78%	68%	60%	64%	52%	67%
Loreto	58%	80%	70%	68%	59%	34%	64%

Fuente: Minedu. Tomado de <http://www.minedu.gob.pe/cdd/resultados-onsolidados.php>

El compromiso de desempeño correspondiente a la distribución y provisión de materiales es la que se ha mantenido como compromiso priorizado durante estos 5 años, para el cumplimiento y garantizar la provisión de los materiales educativos que llegan a las IIEE y por ende al estudiante. El objetivo es garantizar que los estudiantes y docentes de las instituciones y programas educativos públicos de los diferentes niveles, modalidades y formas de atención del sistema educativo, así como los centros de recursos educativos, accedan a los materiales y recursos educativos, asegurando con ello el buen inicio y desarrollo del año escolar

Los resultados nacionales de Compromisos de Desempeño muestran que las Instituciones Educativas con materiales al primer día de clases para el 2014 fue de 19.5%, el 2015 el 74.5% y para el 2016 fue de 71.5%. De otro lado, para el 2017, el 84% de Unidades Ejecutoras del Ministerio de Educación cumplió oportunamente con la gestión de transporte para la distribución del material educativo, no obstante, solo el 48% por ellas cumplió con hacerlos llegar oportunamente a las Instituciones Educativas de su jurisdicción.

Haciendo énfasis en el año 2018, como promedio nacional se obtuvo el 92% de cumplimiento del compromiso 1: Llegada oportuna y pertinente de materiales educativos a las II. EE, siendo Arequipa la región con el más bajo porcentaje de cumplimiento.

Tabla 7

Resultados logrados en los compromisos de desempeño según regiones. Año 2018

Región	Compromiso 1	Compromiso 2	Compromiso 3		Compromiso 4
			Indicador 1	Indicador 2	
Amazonas	96%	92%	95%	96%	98%
Áncash	85%	91%	96%	95%	86%
Apurímac	90%	95%	99%	97%	82%
Arequipa	77%	94%	97%	98%	64%
Ayacucho	96%	98%	99%	98%	81%
Cajamarca	98%	98%	94%	98%	95%

Región	Compromiso 1	Compromiso 2	Compromiso 3		Compromiso 4
			Indicador 1	Indicador 2	
Callao	99%	47%	96%	94%	94%
Cusco	96%	97%	97%	97%	87%
Huancavelica	85%	97%	98%	97%	99%
Huánuco	89%	97%	99%	98%	85%
Ica	99%	93%	93%	97%	98%
Junín	98%	97%	98%	97%	92%
La Libertad	94%	95%	94%	96%	86%
Lambayeque	95%	98%	92%	97%	98%
Lima Metropolitana	98%	91%	97%	96%	98%
Lima Provincias	97%	96%	98%	97%	87%
Loreto	80%	95%	98%	96%	58%
Madre De Dios	80%	92%	93%	93%	93%
Moquegua	90%	95%	99%	98%	96%
Pasco	96%	92%	97%	94%	36%
Piura	97%	84%	95%	95%	61%
Puno	97%	98%	98%	99%	90%
San Martín	98%	94%	95%	97%	90%
Tacna	96%	82%	99%	99%	94%
Tumbes	97%	94%	94%	95%	100%
Ucayali	81%	96%	95%	94%	85%

Fuente: Minedu. Tomado de <http://www.minedu.gob.pe/cdd/resultados-consolidados-2018.php>.

Leyenda:

Compromiso 1. Llegada oportuna y pertinente de materiales educativos a las II.EE.

Compromiso 2. Conciliación de información de instituciones educativas actualizada y compatible (NEXUS-SUP)

Compromiso 3. Conciliación de información de identidad de docentes y auxiliares de educación, contratados y nombrados, actualizada y compatible (NEXUS-SUP)

Indicador 1. Conciliación de información de identidad de docentes y auxiliares nombrados y contratados de la educación básica y técnico-productiva en el sistema NEXUS

Indicador 2. Conciliación de información de identidad de docentes y auxiliares nombrados y contratados de la educación básica y técnico-productiva en el sistema SUP

Compromiso 4. Pago oportuno mensual de los servicios básicos de las II. EE. de EBR, EBE y EBA

Respecto a la ejecución presupuestal se obtiene el 90% de ejecución, siendo Loreto, Ucayali, Pasco y Arequipa las regiones con más baja ejecución presupuestal; 59; 64%, 66%y 67% respectivamente, lo cual afecta el logro de los compromisos.

Tabla 8*Resultados del cumplimiento de los compromisos de desempeño por regiones – 2018*

Región	Monto Máximo Asignable (S/.)	Montos transferidos por el cumplimiento de los CdD 2018 (S/.)			Índice de Cumplimiento
		Tramo 1	Tramo 2	Total	
Amazonas	3,487,790.00	1,627,636.00	1,860,154.00	3,487,790.00	100%
Áncash	9,536,004.00	4,281,833.00	4,662,162.00	8,943,995.00	94%
Apurímac	4,358,986.00	1,848,537.00	2,090,880.00	3,939,417.00	90%
Arequipa	7,104,282.00	2,530,895.00	2,207,737.00	4,738,632.00	67%
Ayacucho	6,218,352.00	2,901,898.00	2,959,459.00	5,861,357.00	94%
Cajamarca	10,148,273.00	4,735,862.00	5,412,411.00	10,148,273.00	100%
Callao	3,000,000.00	1,211,000.00	1,600,000.00	2,811,000.00	94%
Cusco	8,091,563.00	3,776,062.00	3,322,876.00	7,098,938.00	88%
Huancavelica	4,090,773.00	1,777,442.00	2,181,745.00	3,959,187.00	97%
Huánuco	6,401,813.00	2,648,553.00	2,811,847.00	5,460,400.00	85%
Ica	4,480,005.00	2,090,669.00	2,389,336.00	4,480,005.00	100%
Junín	7,430,767.00	3,467,693.00	3,713,653.00	7,181,346.00	97%
La Libertad	11,812,941.00	5,260,045.00	5,736,327.00	10,996,372.00	93%
Lambayeque	3,765,586.00	1,757,273.00	2,008,313.00	3,765,586.00	100%
Lima Metropolitana	12,000,000.00	5,600,000.00	6,400,000.00	12,000,000.00	100%
Lima Provincias	6,911,814.00	3,225,512.00	2,949,057.00	6,174,569.00	89%
Loreto	6,541,793.00	2,225,495.00	1,639,082.00	3,864,577.00	59%
Madre De Dios	1,178,489.00	549,962.00	628,527.00	1,178,489.00	100%
Moquegua	1,677,451.00	782,810.00	894,641.00	1,677,451.00	100%
Pasco	2,366,314.00	1,104,280.00	459,428.00	1,563,708.00	66%
Piura	8,001,532.00	3,692,047.00	2,782,470.00	6,474,517.00	81%
Puno	8,297,462.00	3,872,147.00	3,801,922.00	7,674,069.00	92%
San Martín	6,014,652.00	2,806,839.00	3,207,813.00	6,014,652.00	100%
Tacna	1,734,657.00	809,507.00	925,150.00	1,734,657.00	100%
Tumbes	2,158,676.00	1,007,382.00	1,151,294.00	2,158,676.00	100%
Ucayali	3,190,025.00	1,138,678.00	901,347.00	2,040,025.00	64%
Total	150,000,000.00	66,730,057.00	68,697,631.00	135,427,688.00	90%

Fuente: Minedu. Tomado de <http://www.minedu.gob.pe/cdd/resultados-consolidados-2018.php>.

1.3. Planteamiento del trabajo de investigación

Desde el año 2014 hasta la actualidad, la herramienta de Compromisos de Desempeño, implementado desde el Ministerio de Educación, ha ido definiendo diversos indicadores asociados a los procesos de la gestión educativa y a las condiciones operativas, territoriales que se desarrollan desde las instancias de gestión educativa, DRE y UGEL.

La óptima ejecución del presupuesto transferido a las unidades ejecutoras, sea DRE y UGEL, por el cumplimiento de los Compromisos de Desempeño, deben mejorar las condiciones de prestación del servicio educativo para garantizar los aprendizajes esperados de acuerdo al contexto territorial; esto se podrá lograr y complementar mediante la implementación de diversas estrategias propuesta en esta investigación.

Una de las estrategias es la Asistencia Técnica para fortalecer las capacidades de las autoridades y equipos técnicos de las DRE y UGEL para orientar en la implementación de los compromisos de desempeño. Esta estrategia de soporte no sólo pretende implementarse durante la formulación de contenidos y la metodología para ejecución en el territorio, sino que también se complementará con estrategias comunicacionales y de seguimiento a la ejecución de los recursos que se transfieren.

Es así que se pretende optimizar la herramienta de incentivos Compromisos de Desempeño del Sector Educación mediante la generación de estrategias articuladas que ayuden en su implementación y resultados.

1.4. Objetivos del trabajo de investigación

1.4.1. Objetivo General.

Proponer estrategias para la implementación de la herramienta de Compromisos de Desempeño que el Ministerio de Educación plantea a las Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión

Educativa Local, en el marco del Programa Presupuestal 090 – Logros de Aprendizaje.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- a) Definir la estrategia de soporte dirigido a los servidores de las DRE y UGEL para el cumplimiento de metas educativas establecidas en los compromisos de desempeño.
- b) Definir la estrategia comunicacional que permita atender consultas y conocer resultados de avance de las DRE y UGEL durante la ejecución de los Compromisos de desempeño.
- c) Definir el esquema de seguimiento presupuestal a la ejecución de los recursos que se transfieren a las DRE y UGEL por el cumplimiento de los Compromisos de Desempeño.

1.5. Justificación del Trabajo de Investigación

A pesar que los avances en logros de aprendizaje son significativos en los últimos años, aún resulta lento para cerrar brechas en la educación peruana, por ello es necesario implementar herramientas que permitan acelerar estos logros, y garantizar las condiciones para cumplir las metas establecidas en los programas presupuestales como el PELA. A través de la herramienta de incentivos que se implementa en el Ministerio de Educación denominada Compromisos de Desempeño que tiene como marco el Programa Presupuestal 090: Logros de aprendizajes, se incentiva a las DRE y las UGEL para su ejecución y poder garantizar las condiciones del servicio educativo. Con la Política de incentivos que se implementa en el sector educación se contribuye a mejorar la gestión y el desempeño de todos los actores involucrados.

De la misma forma, la optimización de la herramienta de incentivos que se plantea con el trabajo de investigación permitirá:

- Fortalecer las capacidades de los servidores de las DRE y las UGEL a través de asistencia técnica para el cumplimiento de metas educativas establecidas en los compromisos de desempeño.
- Mejorar mediante estrategia comunicacional la atención a consultas desde una Plataforma virtual de acceso a servidores de las DRE y las UGEL durante la implementación de la herramienta de incentivos.
- Generar evidencia sobre la efectividad del gasto a través del seguimiento a la ejecución presupuestal de los recursos transferidos.

De esta forma se contribuye a uno de los componentes de la gestión pública orientada a resultados, que constituye el presupuesto por resultados, el cual se concretiza a través de los Programas Presupuestales, con los cuales se busca contribuir “a una mayor eficiencia y eficacia del gasto público a través de una completa vinculación entre los recursos públicos asignados y los productos y resultados propuestos para favorecer a la población, en este caso la mejora de las condiciones para el logro de los aprendizajes, a través de una herramienta de incentivo que se viene implementando en el sector educación.

1.6. Aspectos Metodológicos

Para la presente investigación se ha seleccionado la modalidad de Investigación Aplicada a nivel de propuesta, dado que se focaliza en la identificación de cadenas de valor que contengan relaciones causales entre las principales causas y los efectos de la problemática que se desea cambiar y en base a ello hacer una propuesta de intervención sustentada en evidencias.

La investigación aplicada es el tipo de investigación en la cual el problema está establecido y es conocido por el investigador, por lo que utiliza la investigación para dar respuesta a preguntas específicas y concretas.

1.7. Alcances del Trabajo de Investigación

El presente trabajo de investigación busca optimizar la herramienta de incentivos denominada compromisos de desempeño en las DRE y UGEL orientada al cumplimiento de metas educativas.

1.7.1. Alcance temporal.

La duración para este trabajo de investigación será dentro del periodo 2019 al 2021.

1.7.2. Alcance geográfico.

Abarca todas instancias de gestión educativa descentralizada del Gobierno Regional, DRE y UGEL, ejecutoras y operativas de Educación.

1.8. Limitaciones del Trabajo de Investigación

1.8.1. Limitación técnica.

El trabajo de investigación será efectuado con los servidores de las DRE y las UGEL, cuya implementación de la propuesta desde el Minedu requiere de la capacidad técnica y operativa, lo que podría ser una limitante en cuanto a su implementación.

1.8.2. Limitación económica.

Actualmente, se cuenta con los recursos correspondientes para implementar la herramienta en el año 2019, se espera que para los subsiguientes años se mantenga la disponibilidad presupuestal, siendo una prioridad del sector.

1.8.3. Limitación de información.

Los autores del trabajo de investigación laboran en las entidades públicas, y desarrollan funciones relacionadas a algunos de los componentes que se pretenden mejorar con el trabajo de investigación. En tal sentido, no se ha tenido limitaciones en el trabajo, ya que se tuvo acceso a información de fuentes oficiales y autorizadas en su difusión por la unidad orgánica a cargo de implementar la herramienta compromisos de desempeño en las DRE/GRE y UGEL, constituida por información sistematizada, reportes oficiales y entrevistas a los actores involucrados en el

proceso de diseño e implementación de la herramienta. El producto de este trabajo es la propuesta de optimización de la herramienta de incentivo, lo cual no implica la implementación. Y se gestionará con la unidad orgánica cargo para la presentación y sustento respectivo, que permita su implementación.

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Marco teórico

2.1.1. Investigaciones previas.

Son investigaciones que están relacionadas al presupuesto por resultados mediante su herramienta de incentivos que desde el sector público y en específico en el sector educación se viene implementando y que ha sido base de investigaciones a nivel nacional e internacional.

En el estudio realizado por Muñiz (2018); plantea una evaluación de impacto sobre la primera experiencia en el Perú de incentivo monetario a docentes asociado al desempeño estudiantil en colegios públicos: “Bono Escuela”, en el cual encontró lo siguiente: hay un efecto ex ante positivo que se consolida a partir del tercer año de implementación del incentivo, y que se concentra en la zona urbana y en los colegios polidocentes completos. Por otro lado, no habría efectos del incentivo de manera ex post, como producto de haber ganado el premio. Para el caso de secundaria, se empiezan a ver resultados positivos, aunque pequeños en el segundo año de implementación, y también se concentran en la zona urbana.

La tesis realizada por Mendoza del Solar (2008); plantea aplicar un Programa de Incentivos a fin de analizar sus efectos sobre el rendimiento en comprensión de texto de los estudiantes de tercer grado de primaria, esto para explicar si se mejora el rendimiento de los estudiantes de zonas rurales a partir de ofrecer incentivos a los docentes. El hallazgo que se obtuvo halló un efecto significativo de la asistencia del docente sobre el rendimiento de sus estudiantes en comprensión de texto. Sin embargo, en la investigación no encontró

que el incentivo docente tuviera un efecto directo significativo sobre el rendimiento de los estudiantes.

La investigación realizada por Mizala & Romaguera (2000); *Sistemas de incentivos en Educación y la experiencia del SNED en Chile*, analiza la experiencia del SNED respecto a la implementación de incentivos docente. Se señala que a pesar que existe una cultura tradicional docente, esto está en oposición de los esquemas de evaluación e incentivos implementados.

Por otro lado, en el trabajo *Mejorar la enseñanza y el aprendizaje por medio de incentivos* realizado por Vegas & Umansky (2005); menciona que, si bien los maestros responden a los incentivos, las autoridades responsables de las políticas educacionales pueden entonces mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje a través del diseño de incentivos eficaces para atraer, retener y motivar a maestros altamente calificados.

Pasteris (1998), *Incentivos en la Educación: Aplicación a la teoría de la agencia*. En este trabajo, se analiza el modelo del principal-agente donde los incentivos son acotados, observando que los beneficios esperados del principal son menores cuanto menor es el tamaño de la cobertura.

2.1.2. Modelo conceptual.

El Ministerio de Educación como parte del proceso de Programación Presupuestaria consideró en su fase diagnóstica, el análisis del estado del conocimiento sobre las causas tanto directas como indirectas del Programa Presupuestal identificando el modelo conceptual a partir de los factores asociados al rendimiento escolar de los estudiantes, cuyos estudios e investigaciones dan como resultado el carácter multidimensional de los factores referidos a logro educativo.

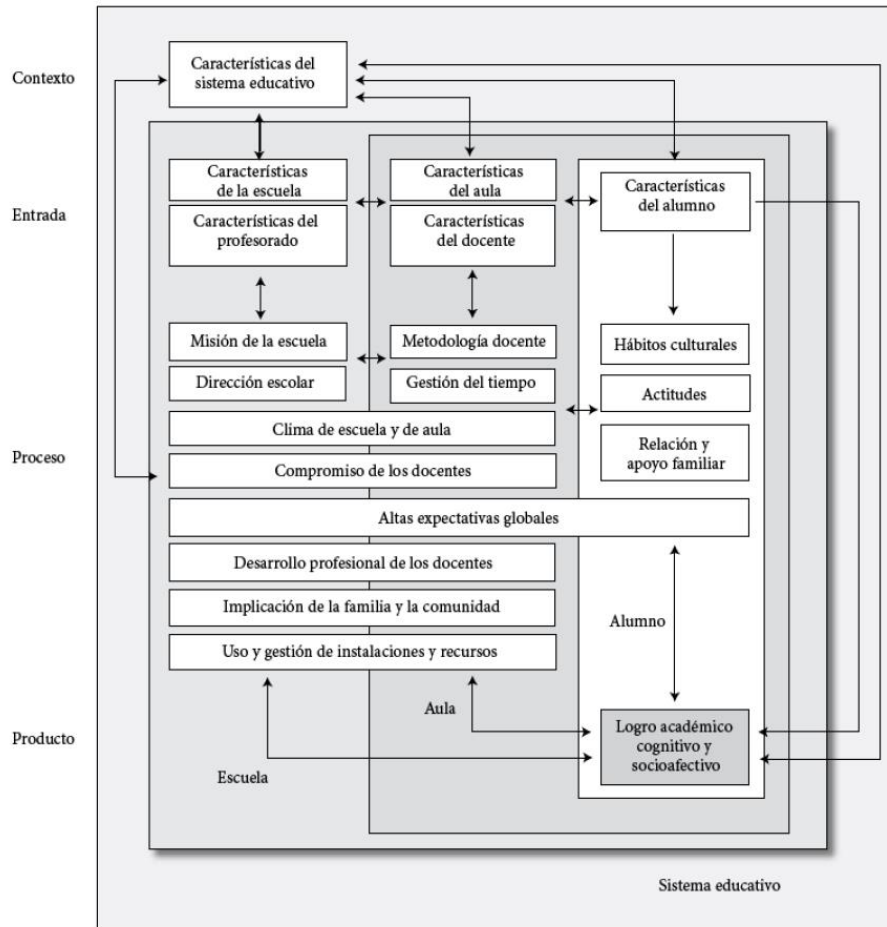


Figura 9. Modelo conceptual del PELA.

Fuente: Tomado de Informe de Ejecución Financiera y de metas físicas (2008 – 2010) – I Semestre 2011

Con la propuesta del modelo conceptual del PELA se trató de evidenciar la visión multinivel y sistémica de la acción educativa a partir de lo trabajado en los cuatro niveles: estudiante, aula, escuela y sistema educativo.

2.1.3. Otras bases teóricas.

A. *Descentralización.*

Frente a las diversas demandas de la población respecto a mejorar la calidad de los servicios públicos, de acercar el Estado a los ciudadanos, la descentralización, surge como alternativa

para atender los diferentes desafíos en un contexto territorial diverso.

El proceso de descentralización inició en el año 2002 aprobándose en el Congreso de la República estableciéndola como una política permanente del Estado. Esta reforma constitucional se suscribió con la Ley N° 27680 que modificó el capítulo XVI del Título IV de la Constitución Política del Perú, señalando que «[...] La descentralización es una forma de organización democrática que acerca el Estado a la población y una política permanente de carácter obligatorio cuyo objetivo fundamental es el desarrollo integral del país y una oportunidad para mejorar los servicios que se brinda a la población. El proceso de descentralización se realiza en forma progresiva y por etapas cuyos criterios permiten una adecuada asignación de competencias y transferencias de recursos hacia los gobiernos regionales y locales (Congreso de la República, 2002).

En esa estructura compartida del poder, se planteó la necesidad de una nueva forma de relación entre los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local) basada en la coordinación, colaboración y cooperación a partir de la definición de las competencias y funciones que les corresponde.

En ese proceso, la descentralización de la educación implicó la transferencia de funciones y de recursos necesarios para el cumplimiento de obligaciones que se asignaron a las instancias descentralizadas.

Sin embargo, a partir de diferentes diagnósticos realizados se detectaron diversas limitaciones:

- Imprecisiones en los límites de las competencias y funciones que corresponde a cada nivel de gobierno en un marco en el que estas funciones son compartidas.
- La gestión educativa se enfocó en funciones generales y en procedimientos formales antes que en resultados.

- No se logró construir instrumentos y metodologías que permitan determinar el costo por cada función.
- No se fortaleció ni desarrolló capacidades de gestión para mejorar la calidad de los servicios educativos, de acuerdo a los roles y responsabilidades de cada nivel de gobierno, tampoco se definieron las características de la formación que se requería para gestionar los servicios públicos con eficiencia.

Frente a ello, el Ministerio de Educación en el balance realizado en el 2013 respecto a la descentralización educativa plantea entre sus principales desafíos los siguientes:

- Reforzar el rol estratégico de los gobiernos regionales en la gestión del servicio educativo.
- Asignar adecuadamente los recursos del sector educación en los diferentes niveles de gobierno, en función de las prioridades de la política educativa.
- Fortalecer y desarrollar capacidades de gestión orientadas a mejorar la calidad de los servicios educativos, diversificando las oportunidades de capacitación, no sólo de los niveles directivos, sino de los especialistas

B. ***Modernización de la gestión pública.***

Para avanzar según el objetivo fundamental de la descentralización, se hizo necesario que esté acompañada por la política de modernización de la gestión pública, su base legal se dio a través de la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión Pública entendida como mejora continua con el fin de que todas las acciones del Estado respondan a las necesidades de los ciudadanos. De acuerdo a la Política de Modernización de la Gestión Pública, las personas deben ser el principio y fin mismo de toda la actividad del Estado. Esto requirió transformar sus enfoques y prácticas de gestión

contribuyendo a que todos sus servicios se conciban como expresiones de derecho de los ciudadanos. Y la gestión descentralizada de la educación adopta la orientación al ciudadano y pone como centro de atención del servicio educativo a los estudiantes, es sus respectivos contextos territoriales.

C. *Gestión orientada a resultados.*

La apuesta central de la modernización del Estado, impulsada por la Presidencia de Consejo de Ministros, es la gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano, facilitando el proceso de generación de valor público que permita alcanzar la máxima eficiencia, eficacia y efectividad.

Los componentes de la gestión pública orientada a resultados son 5: Planeamiento de Estado: Políticas de Estado y de gobierno; Planeamiento estratégico; Presupuesto por resultados; Gestión por procesos; Servicio civil meritocrático; Seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.

Para Bonnefy y Armijo (2005), son características centrales de la gestión orientada a resultados:

- La identificación de objetivos, metas e indicadores que permitan evaluar los resultados, generalmente mediante procesos de planificación estratégica u otros que establecen la racionalidad o causalidad de las acciones de las entidades para el logro de objetivos
- La vinculación del presupuesto con el logro de objetivos (Presupuesto por resultados).
- La introducción de incentivos, flexibilidad y autonomía de gestión basada en compromisos de desempeño.

D. Presupuesto por resultados.

El Presupuesto por Resultados (PpR) es conocido como “presupuesto basado en información de desempeño” o como un contrato en el cual el gobierno y los organismos relacionan la asignación de recursos con el logro de resultados, sea de manera formal (en un proceso bastante estructurado, como en Inglaterra, Nueva Zelanda, Australia y Chile) o implícita, definiendo los objetivos y metas junto con el presupuesto adecuado para lograrlos. (Acuña, Huaita, & Mesinas, 2012)

Asimismo, es definido como un conjunto de metodologías, procesos y herramientas destinadas a incorporar la información de desempeño en la toma de decisiones presupuestarias; y a motivar a los ministerios y organismos públicos a lograr resultados

Desde el Ministerio de Economía y Finanzas plantea que uno de los componentes de la gestión pública orientada a resultados es el presupuesto por resultados, que es una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles a favor de la población.



Figura 10. Instrumentos del Presupuesto por Resultado.

Fuente: Tomado de PCM 2013

Como se aprecia, se implementa tomando en cuenta cuatro elementos:

- **Programas presupuestales**, unidad de programación de las acciones de las entidades públicas las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos para lograr un resultado específico en la población y así contribuir al logro de un resultado final asociado a un objetivo de política pública.
- **Seguimiento para la mejora del desempeño**; permiten verificar los avances en los productos y resultados del gasto público para una adecuada provisión de bienes y servicios.
- **Evaluación**; permite mejorar el diseño e implementación de las intervenciones públicas que se evalúan, generando información para la asignación del presupuesto.
- **Incentivos a la gestión**; mecanismo para la mejora de la gestión en función a resultados o compromisos que se establecen en las entidades. Entre los incentivos a la gestión que se implementa desde el Sector Educación son los Compromisos de Desempeño, que es aplicable a las instancias de gestión educativa descentralizada (Dirección Regional de Educación y Unidades de Gestión Educativa Local), constituyendo el análisis del presente trabajo de investigación.

Uno de los principales instrumentos de los PpR lo constituye los Programas Presupuestales, que se refiere a la una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos (bienes y servicios), para lograr un Resultado Específico a favor de la población y así contribuir al logro de un Resultado Final asociado a un objetivo de la política pública. Actualmente existen más de

89 Programas Presupuestales que se implementan a nivel nacional, los mismos que tienen asignado el 47.5% del presupuesto del Sector Público del año 2018.

E. Programa Presupuestal PELA

En el sector educación uno de los principales Programas Presupuestales lo constituye el Programa Presupuestal Logros de Aprendizaje de Estudiantes de la Educación Básica Regular (PELA), que es un conjunto de intervenciones y acciones articuladas que vienen siendo implementadas para mejorar los niveles de eficacia y eficiencia de manera sostenida hacia las metas de logros de aprendizajes esperados al Finalizar el III Ciclo de Educación Básica Regular. Cabe recordar que el PELA es uno de los cinco primeros programas estratégicos de Presupuesto por Resultados (PpR) que se viene implementan desde el año 2008, que incluyen resultados a lograr y productos a entregar a una población objetivo.

Asimismo, se ha considerado los incentivos a la Gestión como Los incentivos de gestión promueve la aceleración hacia el logro de los resultados al vincular directamente los recursos asignados con mejoras en gestión específicas. Los incentivos a la gestión aparecen como una herramienta valiosa que pretende mejorar el desempeño de las entidades públicas y promover en ellas un esfuerzo mayor a favor del logro de los objetivos y resultados esperados.

F. *Mecanismos de articulación intergubernamental para la gestión educativa.*

El establecimiento de un Estado unitario y descentralizado requiere de articulación y alineamiento de las acciones en los diferentes niveles de gobierno de acuerdo a sus competencias. Así también la gestión descentralizada de la educación plantea

la necesidad de precisar los roles y responsabilidades de cada nivel de gobierno que permita mejorar la calidad, eficacia, eficiencia para la prestación del servicio educativo, bajo un enfoque territorial e intercultural, en forma articulada a las políticas nacionales y estableciendo una relación de coordinación, cooperación.

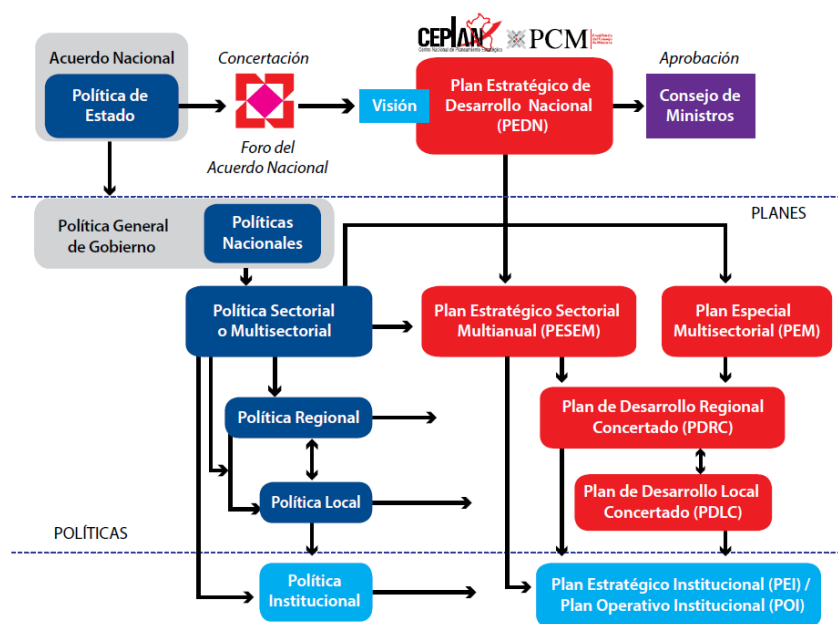


Figura 11. Articulación de Planes y Políticas.

Fuente: Tomado de CEPLAN

G. Compromisos de desempeño.

Constituyen un mecanismo de financiamiento por desempeño que otorga recursos adicionales a las Unidades Ejecutoras de Educación de los pliegos de los Gobiernos Regionales y Lima Metropolitana, por el logro de resultados.

Los compromisos de desempeño tienen como fin promover una mejor gestión técnica y operativa de las Direcciones y Gerencia Regionales de Educación, Unidades de Gestión Educativa Local e Instituciones Educativas a nivel nacional, para la adecuada y

oportuna provisión de servicios educativos de calidad en el aula. Estos compromisos contribuyen a:

- Asegurar las condiciones necesarias para el inicio del año escolar
- Hacer efectiva y agilizar la gestión educativa durante el año escolar
- Acelerar el logro de resultados prioritarios del Sector Educación.

H. Niveles de la educación básica.

La identificación del problema principal, así como de las causas directas e indirectas relacionados con el Programa Presupuestal 090, se basa en el siguiente análisis que realiza el MINEDU por niveles educativos:

Educación inicial EBR

Sobre el nivel inicial de acuerdo al modelo operacional del PP 090 PELA señala que, respecto de la calidad del sistema educativo público, en el 2008, la Unidad de Medición de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación, realizó un estudio del aprendizaje de las niñas y los niños de cinco años de edad al finalizar la Educación Inicial. Este estudio se centró en lo que los niños y niñas aprenden en las áreas de Matemática, Comunicación y Personal Social, para lo cual se tomó como muestra a un total de 223 IIEE de gestión estatal y 152 PRONOEI, trabajándose con un máximo de 15 niñas y niños por aula de 16 regiones del país

Educación primaria EBR

Sobre el nivel primario, el MINEDU señala que las evaluaciones censales de rendimiento académico en comprensión lectora y matemática muestran un problema sistémico de bajos logros de

aprendizaje, siendo los estudiantes atendidos en el sector público los que más bajos resultados presentan.

La prueba aplicada de manera estandarizada por la UMC, presenta sus resultados mediante tres niveles de logro. En el nivel 2 (satisfactorio), los estudiantes muestran haber alcanzado el nivel esperado para el grado. En el nivel 1 (en proceso) muestran tener algunos de los aprendizajes esperados, pero no todos ni suficientemente consolidados. Finalmente, por defecto, se crea un grupo que está por debajo del nivel 1 (en inicio), que son estudiantes que están completamente rezagados y no muestran siquiera los desempeños básicos del nivel 1.

En diciembre de 2006, el Ministerio de Educación realizó la primera Evaluación Censal de Estudiantes para recoger información sobre el rendimiento de los estudiantes de segundo grado de primaria en la competencia de Comprensión de Textos Escritos. Esta evaluación estuvo dirigida a los estudiantes de todas las instituciones educativas peruanas, tanto de gestión estatal como no estatal en los diferentes ámbitos del país (urbano y rural).

También en el 2016 se realizó por primera vez la evaluación censal a estudiantes de cuarto grado de primaria. Las áreas evaluadas fueron matemática y lectura.

Producto de esta evaluación se obtuvo que el 29.7% de estudiantes a nivel nacional alcanzaron el nivel satisfactorio en lectura y el 27.0% lo hicieron en matemática.

I. Evaluación PISA.

El MINEDU señala que sobre la calidad, las evaluaciones nacionales e internacionales hechas en los últimos años, revelan bajos niveles de aprendizaje de los estudiantes de secundaria. Los datos más recientes provienen de la evaluación internacional PISA 2012, aplicada a una muestra representativa a nivel nacional de estudiantes de 15 años de edad.

PISA evalúa los niveles de desempeño en tres áreas: matemática, ciencias y lectura. Para la OCDE, entidad que organiza el estudio, cada país debe establecer cuál nivel de desempeño representa su expectativa o nivel esperado, no obstante ello, señala que los estudiantes ubicados por debajo del nivel 2 de la prueba, corren un alto riesgo de no poder ejercer su ciudadanía en un mundo globalizado.

En el año 2015, para las pruebas de lectura, matemática y ciencias, respectivamente, solo un 46,0%, 33,9% y 41,5% de los estudiantes peruanos superan el corte que PISA considera el mínimo básico para el ejercicio de la ciudadanía en el mundo globalizado. Es decir, en todos los casos alrededor de 6 de cada 10 jóvenes que están en el sistema educativo peruano NO muestran los niveles básicos en las áreas evaluadas. Adicionalmente, en los niveles altos de la prueba (nivel 6 y 5) en los que, de acuerdo a PISA, se ubican las personas con mayor potencial de liderazgo y transformación en un mundo globalizado y en la sociedad del conocimiento, los porcentajes son inferiores al 1%. Incluso en el nivel 4 de la prueba los porcentajes de estudiantes peruanos son marginales (entre 2 y 4%, según el área).

Estos resultados son más precarios si se asume que el año 2009, de acuerdo a la UMC, había aproximadamente un 23% de los estudiantes de 15 años que no eran atendidos por el sistema educativo. Esto es importante al compararse con otros sistemas educativos Como el chileno donde la secundaria está prácticamente universalizada. (OECD, 2014)

J. *Evaluación censal de estudiantes (ECE)*

En el año 2015 se realizó por primera vez la evaluación censal a estudiantes de segundo grado de secundaria. Las áreas evaluadas fueron lectura, escritura y matemática.

Producto de esta evaluación se obtuvo que solo el 9.5% de los estudiantes a nivel nacional alcanzan nivel satisfactorio en matemática y el 14.7% en lectura. En el año 2016, el 11.5% los estudiantes alcanzaron el nivel satisfactorio en matemática y el 14.3% lo hicieron en lectura.

K. Instituciones Educativas que ofrecen servicios en condiciones especialmente complejas

Dentro del sistema educativo existen IIEE que operan en condiciones particulares que imponen una serie de desafíos y complejidades adicionales a los que enfrentan otras IIEE. Este es el caso de las escuelas primarias con aulas multigrado (unidocentes y polidocentes), las IIEE y programas de inicial y primaria que atienden a estudiantes cuya lengua materna es distinta al castellano.

Las Instituciones Educativas de primaria que son multigrado se encuentran en gran desventaja frente a las IIEE primarias que son polidocentes completas, y esto se refleja en logros de aprendizaje de IIEE multigrado significativamente menores. En el año 2016, mientras que en las evaluaciones de comprensión lectora sólo el 21.1% de los niños de escuelas multigrado alcanzaron el nivel esperado para su grado (nivel 2), en las escuelas polidocentes completas el número ascendió a 51.3%. En el caso de matemática, únicamente el 15.5% de IIEE multigrado alcanzan el nivel 2, comparado con 37.6%.

Capítulo III

Diagnóstico

3.1. Determinación del problema

Según lo dispuesto en la Directiva N° 002-2016-EF/50.01, Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados, se establece los siguientes anexos:

- Anexo N° 1: Aspectos Complementarios para la identificación y diseño de Programas Presupuestales
- Anexo N° 2: Contenidos Mínimos de un Programa Presupuestal
- Anexo N° 3: protocolo de verificación de contenidos mínimos de un Programa Presupuestal.
- Anexo N° 4: Informe Técnico de sustento para el rediseño o la propuesta de nuevos PP
- Anexo N° 5: Plan de trabajo de articulación territorial del PP; y
- Anexo N° 6: Ficha de verificación del Plan de Trabajo de Articulación territorial.

Para nuestro análisis tomamos como referencia lo señalado en el anexo 2: contenidos mínimos de programa presupuestal, el mismo que contiene el diseño operacional del Programa Presupuestal denominado: “Logros de aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica Regular-PELA”

En esa línea, dicho documento se identifica el siguiente problema principal: ***“Bajos logros de aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica Regular”***

A partir de esta identificación del problema sobre los bajos logros de aprendizaje, se definen las siguientes causas directas:

- Insuficientes condiciones de operación de los servicios educativos en las IIEE de Educación Básica Regular
- Directivos y docentes no preparados para la implementación del currículo intencional
- Existe una limitada disponibilidad y uso de los materiales y recursos educativos, además que éstos no son pertinentes para el desarrollo del currículo nacional
- Insuficiente información de desempeño de los estudiantes de EBR
- Escasa promoción de la calidad profesional de los docentes

Sobre estos factores causales principales o directos del problema central, se desprenden otro tipo de causalidades denominada causa indirectas:

- Inoportuna contratación del personal directivo y docente en las IIEE
- Insuficiente personal de apoyo a las funciones en la gestión pedagógica y administrativa en las IIEE.
- Inadecuado mantenimiento, mobiliario y equipamiento de espacios educativos en las IIEE públicas de EBR
- Limitado conocimiento del diseño pedagógico e instruccional por directores y Docentes para implementar el currículo intencional
- Docentes con insuficiente dominio disciplinar y/o especializado y didáctica para la enseñanza en IIEE polidocentes, multigrado y EIB.
- Dotación de materiales educativos en mal estado, insuficiente e inoportuna a las IIEE
- Poca pertinencia de los materiales educativos al contexto cultural y lingüístico de IIEE EIB
- Limitada utilidad de los materiales educativos en el aula o institución educativa
- Insuficientes estándares de aprendizaje para estudiantes en la EBR
- Insuficientes evaluaciones del desempeño de los estudiantes a lo largo de los ciclos de la EBR
- Escasa cultura de autoevaluación y evaluación del desempeño de directivos y docentes de EBR

- Insuficientes oportunidades para el acceso a cargos directivos y promoción magisterial

3.1.1. Árbol del problema y causas

Para efecto de nuestro análisis se ha tomado las siguientes causas Directas e indirectas que consideramos tienen relación con el problema principal y la propuesta de investigación:

Causas Directas:

- Insuficientes condiciones de operación de los servicios educativos en las IIEE de Educación Básica Regular.
- Existe una limitada disponibilidad y uso de los materiales y recursos educativos, además que éstos no son pertinentes para el desarrollo del currículo nacional.

Causas Indirectas:

- Inoportuna contratación del personal directivo y docente en las IIEE
- Insuficiente personal de apoyo a las funciones en la gestión pedagógica y administrativa en las IIEE.
- Inadecuado mantenimiento, mobiliario y equipamiento de espacios educativos en las IIEE públicas de EBR
- Dotación de materiales educativos en mal estado, insuficiente e inoportuna a las IIEE
- Poca pertinencia de los materiales educativos al contexto cultural y lingüístico de IIEE EIB
- Limitada utilidad de los materiales educativos en el aula o institución educativa

A continuación, presentamos el desarrollo del árbol de problemas que se evidencia en el modelo del PP 090 PELA del MINEDU.

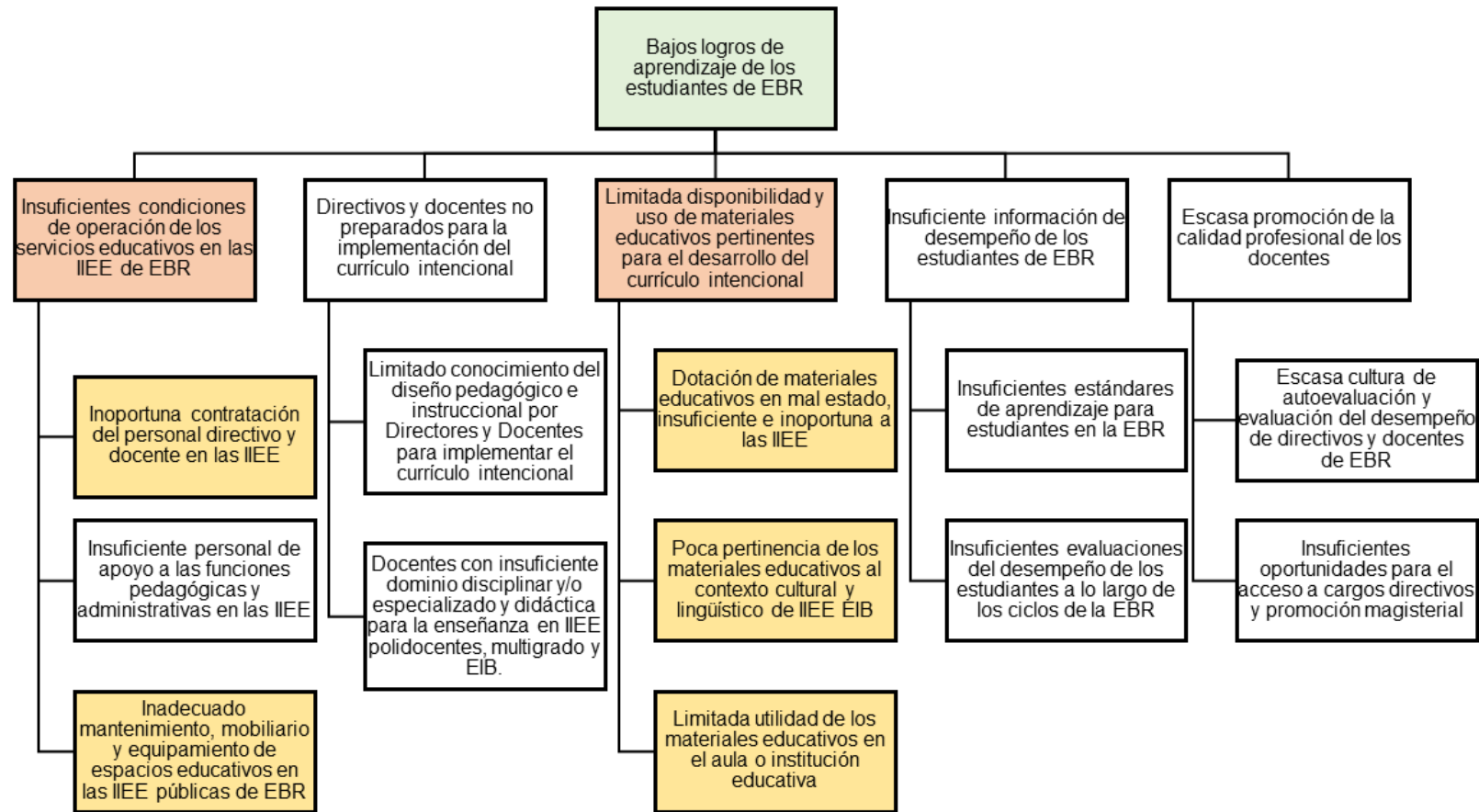


Figura 12. Árbol de causas indirectas.

Fuente: Tomado de Anexo 2 Contenidos Mínimos del PP 090

3.1.2. Sustento de evidencias.

Tabla 9

Sustento de Evidencia “Insuficientes condiciones de operación de los servicios educativos en las IIEE de EBR

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa	Causa Directa1: Insuficientes condiciones de operación de los servicios educativos en las IIEE de EBR Causa Indirecta 1.1: Inoportuna contratación del personal directivo y docente en las IIEE
Describe la vinculación entre la causa y el problema específico	<p>De acuerdo a las normas establecidas, la cantidad de horas por nivel asciende a 900 horas para inicial, 1,100 horas para Primaria y 1,200 para secundaria; por lo que es de suma importancia el cumplimiento de las horas programadas con el objeto de cubrir el currículo señalado para el nivel. La contratación del personal de forma tardía produce que el currículo establecido no se cubra en su totalidad o se acelere el proceso de enseñanza con la finalidad de terminar en el tiempo restante, siendo un procedimiento no adecuado. Los resultados PISA 2006, muestran que el tiempo promedio dedicado al aprendizaje de matemática, lenguaje y ciencias durante las clases regulares, así como el tiempo dedicado a las tareas o actividades relacionadas al aprendizaje, están positivamente relacionadas con el rendimiento académico, tanto antes como después de considerar los factores del entorno. La evaluación de las pruebas y después del análisis comparativo, luego de considerar los factores del entorno, los estudiantes en las escuelas con una hora adicional de clases regulares a la semana tienden a lograr 8,7 puntos más y aquellos estudiantes de las escuelas con una hora adicional dedicada al auto-estudio y las tareas logran 3.1 puntos adicionales. Por lo que se demuestra que existe una cierta relación entre el tiempo de aprendizaje y el rendimiento escolar, la investigación encontró que mientras más tiempo los estudiantes pasan aprendiendo, en promedio, logran un mejor rendimiento.</p> <p>Según los resultados de la TERCE 2013, la asistencia y puntualidad de los docentes destacan por su alta incidencia en el logro escolar. Los estudiantes que son preparados por profesores que habitualmente están presentes desde el inicio de las clases tienden a mostrar mejores resultados. Esto revela la importancia para valorar y usar el tiempo efectivamente en el aula, ya que la ausencia y falta de puntualidad del docente significa que los estudiantes tienen menos horas de actividades encaminadas al aprendizaje, lo que afecta negativamente el desempeño.</p> <p>En este sentido, para que los estudiantes puedan iniciar el año escolar, es necesario contratar al personal docente y directivo completo, por ello podemos visualizar en la siguiente gráfica en promedio las Instituciones Educativas que iniciaron el año escolar con el equipo docente completo el 2014 fue del 85.4%, mientras que en el año 2013 la contratación fue del 83.7%. Por lo tanto, se puede inferir que existe un incremento en la contratación oportuna del personal docente y directivo de las instituciones educativas con respecto al año 2013.</p> <p>La contratación oportuna del personal directivo y docente contribuye al logro del cumplimiento de horas normadas para cada uno de los niveles de la Educación Básica Regular, el cumplimiento de las horas implica que se pueda</p>

		Causas del problema identificado																						
Descripción de la causa	Causa Directa1: Insuficientes condiciones de operación de los servicios educativos en las IIEE de EBR Causa Indirecta 1.1: Inoportuna contratación del personal directivo y docente en las IIEE																							
	<p>cubrir el currículo, mejorando así los niveles de aprendizaje. Por lo tanto la contratación tardía de docentes trae como consecuencia la pérdida de horas lectivas efectivas en el aula, lo cual tiene efectos directos y negativos sobre los logros de aprendizaje. Según los resultados PISA 2006. El tiempo total de la instrucción prevista, resulta de la estimación del número de horas durante las cuales se les enseña a los estudiantes partes, tanto obligatorias y no obligatorias del plan de estudios, como por regulaciones públicas. En promedio, en los países de la OCDE los minutos de clase por semana son de 632, mientras que el promedio de minutos de clase por semana en el Perú es de 750.</p> <p>Adicionalmente a la oportuna contratación de personal directivo y docente (es decir estar contratados al inicio del período escolar), un aspecto que resulta crítico para las oportunidades de aprendizaje de los alumnos y las alumnas es la <i>duración del calendario escolar, el número de turnos y la extensión de la jornada lectiva</i>. La evidencia muestra que el mayor tiempo de exposición a situaciones de aprendizaje por parte de los alumnos y alumnas, resultante de calendarios escolares más largos (y respetados rigurosamente), en escuelas de un solo turno en jornadas extendidas, tiene efectos positivos, en contraposición a aquellas situaciones en las cuales el calendario escolar es más corto (o no se respeta), las escuelas funcionan a doble o más turnos y, por ende, la jornada diaria es reducida. Ello, siempre que el tiempo así disponible se utilice en el aprendizaje</p> <p>Los índices de contratación docente al inicio del período escolar, son bastante elevados para los niveles de Inicial y Primaria, sin embargo, los objetivos de la contratación oportuna buscan que el 100% de los docentes y directivos se encuentren iniciados para el período escolar. Sin embargo, para el caso del Nivel Secundario los índices de contratación oportuna se encuentran en un nivel mucho más bajo con 69.1%.</p> <p>La variable importante en caso de este problema es la CANTIDAD de enseñanza, por lo que se demuestra que una mayor cantidad de horas de estudio conlleva una mejora de los aprendizajes.</p>																							
Magnitud de la causa (datos cuantitativos)	<p>Variación en cuanto a aprendizajes de acuerdo a la variación del tiempo</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Indicadores</th> <th colspan="2">Bruto</th> <th colspan="2">Neto</th> </tr> <tr> <th>Cambio en la puntuación</th> <th>p-value</th> <th>Cambio en la puntuación</th> <th>p-value</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tiempo promedio de aprendizaje para clases regulares en la escuela (una hora adicional por semana)</td> <td>14.30</td> <td>(0.000)</td> <td>8.70</td> <td>(0.000)</td> </tr> <tr> <td>Tiempo promedio de aprendizaje para clases fuera de la escuela (una hora adicional por semana)</td> <td>-12.90</td> <td>(0.000)</td> <td>-9.00</td> <td>(0.000)</td> </tr> </tbody> </table>					Indicadores	Bruto		Neto		Cambio en la puntuación	p-value	Cambio en la puntuación	p-value	Tiempo promedio de aprendizaje para clases regulares en la escuela (una hora adicional por semana)	14.30	(0.000)	8.70	(0.000)	Tiempo promedio de aprendizaje para clases fuera de la escuela (una hora adicional por semana)	-12.90	(0.000)	-9.00	(0.000)
Indicadores	Bruto		Neto																					
	Cambio en la puntuación	p-value	Cambio en la puntuación	p-value																				
Tiempo promedio de aprendizaje para clases regulares en la escuela (una hora adicional por semana)	14.30	(0.000)	8.70	(0.000)																				
Tiempo promedio de aprendizaje para clases fuera de la escuela (una hora adicional por semana)	-12.90	(0.000)	-9.00	(0.000)																				
Atributos de la causa (datos cuantitativos)																								

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa	Causa Directa1: Insuficientes condiciones de operación de los servicios educativos en las IIEE de EBR Causa Indirecta 1.1: Inoportuna contratación del personal directivo y docente en las IIEE

Tiempo promedio de aprendizaje para el auto-estudio de los alumnos o tareas escolares (una hora adicional por semana)	3.80	(0.004)	3.10	(0.001)
---	------	---------	------	---------

Fuente: Anexo 2 Contenido Mínimos del Programa Presupuestal 090, Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular - MINEDU

En efecto, y al igual que el resto de los enfoques, los estudios comparativos sobre el tiempo escolar tienen ciertas limitaciones. Entre otras, lo habitual en ellos es que se revise el plano normativo, es decir, el tiempo prescrito por la legislación, que no siempre coincide con el tiempo que los niños están realmente en la escuela y menos aún con el tiempo que los alumnos dedican de manera efectiva a actividades de aprendizaje. Por otra parte, dichos estudios recogen casi siempre datos de naturaleza cuantitativa, en los que pocas veces se analiza la calidad en el empleo de los tiempos. Además, en los últimos años muchos países han ampliado la descentralización en la toma de decisiones sobre la distribución del tiempo escolar, por lo que tanto la recogida de información como la generalización sobre este tema, incluso en el seno de un mismo sistema educativo, se ha convertido en una tarea mucho más compleja de lo que era en épocas pasadas.

Evidencia que justifique la relación de causalidad respectiva (cite la evidencia de la Nota 1)

- PISA 2006 Science Competencies for Tomorrow's World. Volume 1: Analysis – OECD
- TERCE: Informe de Resultados Cuadernillo N° 03 Factores Asociados- Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación. 2015
- PISA 2012: Resources, policies and practices Volume IV-OECD 2013
- Bases del Liderazgo en la Educación. OREALC / UNESCO. Alfredo Rojas, Fernando Gaspar 2006
- Los tiempos escolares en los Sistemas Educativos: Análisis de algunas reformas recientes. Inmaculada Egido Gálvez. UNED. Sociedad Española de Educación Comparada. Revista Española de Educación Comparada. 2011.
- Evaluación Nacional 2004. UMC – MINEDU. Lima Perú
- ENEDU 2013

Fuente: Anexo 2 - Contenido Mínimos del Programa Presupuestal 090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular

Tabla 10*Sustento de Evidencia de Inadecuado mantenimiento, mobiliario y equipamiento de espacios educativos en las IIEE públicas de EBR*

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa	Causa indirecta 1.3: Inadecuado mantenimiento, mobiliario y equipamiento de espacios educativos en las IIEE públicas de EBR
	<p>La infraestructura, mobiliario y equipos, son un componente clave del servicio educativo en el Perú, que en los últimos años, los censos escolares de infraestructura, han venido monitoreando su estado situacional. Estas evaluaciones concluyen desde el 2013 que al menos el 15% de las edificaciones requieren ser sustituidas completamente, el 75% de los centros educativos rurales no cuentan con los 3 servicios básicos.</p> <p>Respecto a su relevancia, el informe PISA 2009 indica que la infraestructura apropiada (...) puede no asegurar un alto rendimiento de los estudiantes, pero su ausencia puede tener un efecto adverso en el aprendizaje.</p> <p>Por otra parte, Treviño et al. (2010) y (SERCE) 2006, encuentran una causalidad directa entre el rendimiento de los estudiantes y su asistencia a escuelas con infraestructura en buen estado, con biblioteca, canchas deportivas, salas de arte, entre otros.</p>
Describe la vinculación entre la causa y el problema específico	<p>Por ello, es necesario mantener la infraestructura y servicios escolares con niveles adecuados de operación, para así facilitar que directivos y profesores puedan concentrarse en promover el aprendizaje entre los estudiantes.</p> <p>Sin embargo, no solo depende de la infraestructura con adecuado mantenimiento (techos, paredes y pisos de calidad) el desarrollo correcto de los aprendizajes; sino además de escritorios, mesas y sillas adecuadas y una biblioteca escolar. Todo esto resulta propicia para el aprendizaje de los estudiantes (Glewwe et al., 2011).</p> <p>Sobre el mobiliario y equipamiento; Vélez et al. (1993), precisa dentro de los indicadores de infraestructura, no sólo la calidad de la construcción sino también mobiliario y servicios de electricidad y agua. En su análisis de las relaciones entre infraestructura escolar y resultados académicos en las pruebas de SERCE indica que los factores que están más alta y significativa asociados con los aprendizajes son: la presencia de espacios de apoyo a la docencia (bibliotecas, laboratorios de ciencias y salas de cómputo); la conexión a servicios públicos de electricidad y telefonía; y la existencia de agua potable, desagüe y baños en un número adecuado.</p>

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa	Causa indirecta 1.3: Inadecuado mantenimiento, mobiliario y equipamiento de espacios educativos en las IIEE públicas de EBR

Por su parte, el informe de la TERCE, concluye que los recursos materiales de las escuelas (infraestructura, instalaciones y servicios) influyen en los resultados académicos de los alumnos y grafican sus condiciones de aprendizaje.

La disponibilidad de infraestructura se vincula significativamente con el resultado de los estudiantes en el 91% de las disciplinas, grados y países evaluados, antes de considerar su nivel socioeconómico. Y si adicionamos ese factor, las acciones de mantenimiento de infraestructura y reposición de mobiliario tienden a estar desigualmente distribuidas al interior de los sistemas educativos y con menor disposición en las escuelas que atienden a niños y niñas económica y socialmente desfavorecidos.

Adicionalmente, resulta pertinente evaluar la causalidad de la presencia de tecnología y equipos de cómputo en los aprendizajes de los estudiantes. Un ejemplo claro nos brinda la OECD que incluye como equipamiento imprescindible de las escuelas al equipamiento de laboratorios de ciencias, computadoras o programas informáticos educativos, conexión a internet, materiales de biblioteca y recursos audiovisuales.

Esto trae consigo la inminente necesidad de conectividad en las escuelas, la misma que ha sido presentada por la OECD en la experiencia coreana que la llevó a que realice inversiones en infraestructura digital y de Internet relacionados, para efectuar reformas en la enseñanza del lenguaje y la lectura.

En el Perú, los resultados de un estudio realizado por el Ministerio de Educación, muestran que la disponibilidad de espacios educativos en las escuelas favorece el rendimiento de los alumnos en Comunicación y Matemática. Así, las correlaciones don de 0.45 y 0.47, respectivamente, son moderadamente altas y de las mayores encontradas en el estudio. Los recursos educativos disponibles en una escuela tienden a estar relacionados con el rendimiento general del sistema, es por ello que podemos observar en la siguiente tabla que las computadoras y la proporción de las mismas conectadas a internet están por debajo del promedio de la OECD.

Uso de computadoras y acceso a internet

País	Computadoras para propósitos educativos por alumno en la escuela	
	Mean ratio	S.E.
Chile	0,49	(0,03)

Descripción de la causa	Causas del problema identificado	
	Causa indirecta 1.3: Inadecuado mantenimiento, mobiliario y equipamiento de espacios educativos en las IIEE públicas de EBR	
Finlandia	0,46	(0,02)
Promedio OECD	0,68	(0,01)
Indonesia	0,16	(0,01)
Peru	0,40	(0,02)
Tailandia	0,48	(0,02)

Fuente: PISA 2012: Resources, policies and practices Volume IV-OECD 2013

Según el INEI existe un incremento del 65% de Instituciones Educativas de primaria que cuentan con internet en el 2014, al mismo tiempo se tiene un 50.4% de incremento de instituciones educativas de secundaria en el 2014, asimismo, se observa que existe un acortamiento de brechas entre lo rural y lo urbano, en el 2013 la brecha era de 22.4%, mientras que en el 2014 la brecha fue del 11.9%. En este sentido, el uso de las computadoras y el acceso a internet, permitirá a los estudiantes de las instituciones educativas rurales y/o urbanas que puedan acceder a internet.

La calidad del rendimiento escolar se ve afectada por diversos factores como la falta de infraestructura adecuada, falta de material didáctico adecuada, la escasez de maestros capacitados, la relación estudiante-maestro y aulas abarrotadas.

El Perú es el país que tiene más problemas de infraestructura que el país promedio de la OCDE, pero el déficit es particularmente preocupante en temas de edificios escolares, espacios de recreación y aulas. Además tenemos una de las brechas más amplias en el índice de infraestructura entre escuelas aventajadas (el nivel socio-económico del alumno promedio supera al nacional) y escuelas desventajadas (nivel socio-económico del alumno promedio está por debajo del nacional).

Magnitud de la causa
(datos cuantitativos)

Tipo/ área	Locales Escolares y servicios higiénicos en buen estado					
	Locales Escolares con aulas en buen estado		Aulas en buen estado		Locales Escolares con SSHH en buen estado	
Área	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Urbana	19,8	21,0	36,3	41,9	36,6	50,3
Rural	9,1	12,8	17,2	26,0	29,4	43,8
Total	12,3	15,2	27,8	35,0	32,8	46,5

Fuente: INEI- Encuesta Nacional a Instituciones Educativas 2013-2014

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa	Causa indirecta 1.3: Inadecuado mantenimiento, mobiliario y equipamiento de espacios educativos en las IIEE públicas de EBR
Evidencia que justifique la relación de causalidad respectiva (cite la evidencia de la Nota 1)	<p>Según los datos de la Encuesta Nacional a Instituciones Educativas, nos muestra que en el 2014 se tuvo únicamente el 15.2% de locales escolares en buen estado, asimismo se puede observar que hay una diferencia de 8.1% entre los locales escolares urbanos de los rurales. En el caso de las aulas en buen estado se puede observar un incremento del 15.9% del 2013 al 2014, es decir que no tienen huecos en los techos, tienen paredes limpias y pintadas, tienen vidrios completos y sin roturas en las ventanas, puertas que no permiten ingresar si están cerradas, pisos con superficie uniforme o plana y el ambiente cuenta con servicio eléctrico operativo. Los locales que cuentan con servicios higiénicos en buen estado es el 46.5%, como se observa en el cuadro se tiene un incremento del 13.7% a diferencia del 2013. Asimismo, la brecha entre los locales urbanos y rurales es del 6.5%.</p> <ul style="list-style-type: none"> • OCDE (2010). <i>Informe PISA 2009: ¿Qué hace que un centro escolar tenga éxito?, Recursos, políticas y prácticas</i> (Volumen IV). Editorial Santillana. • TREVIÑO, Ernesto, VALDES; H., CASTRO, M.; COSTILLA, R.; PANDO, C. y DONOSO RIVAS, F. (2010). <i>Documento informativo 1/2010 - Factores asociados al logro cognitivo de los estudiantes de América Latina y el Caribe</i>. OREALC/UNESCO. Pp.11-12 • TERCE: Informe de Resultados Factores Asociados Julio 2015 • DUARTE, Jesús; GARGIULO, Carlos; MORENO, Martin (2011). <i>Infraestructura Escolar y Aprendizajes en la Educación Básica Latinoamericana: Un análisis a partir del SERCE</i>. Notas Técnicas del Banco Interamericano de Desarrollo – División de Educación. Pág.1 • OECD (2013). <i>PISA 2012 Results: What Students Know and Can Do – Student Performance in Mathematics, Reading and Science (Volume I)</i>. OECD Publishing. • Factores Explicativos más relevantes en la Evaluación Nacional 2004 – UMC/Ministerio de Educación – Perú. 2004

Fuente: Anexo 2 - Contenido Mínimos del Programa Presupuestal 090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular

Tabla 11*Sustento de evidencia Limitada disponibilidad y uso de materiales educativos pertinentes para el desarrollo de currículo intencional*

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa directa	<p>Causa Directa 3: Limitada disponibilidad y uso de materiales educativos pertinentes para el desarrollo del currículo intencional.</p> <p>Uno de los factores relacionados a la escuela que explican el bajo logro de aprendizajes de los estudiantes de Educación Básica Regular tiene que ver con la limitada disponibilidad de materiales educativos pertinentes para el desarrollo del currículo intencional en la institución educativa o su limitado uso por parte de los estudiantes.</p> <p>La limitada disponibilidad se produce cuando los materiales educativos no están presentes en la institución educativa a disposición de todos los estudiantes para ser usados durante las actividades educativas. Este problema tiene que ver tanto con el hecho de que los materiales educativos no fueron distribuidos a la IE, o si llegaron no cumplieron con las condiciones de oportunidad, suficiencia y buen estado que se requieren para que todos los estudiantes destinatarios de la IE puedan usarlos adecuadamente. Estas condiciones se definen de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad: Se refiere a la llegada a tiempo o en el momento oportuno de los materiales educativos a las instituciones educativas, esto es, antes del inicio del año escolar para que puedan ser puestos a disposición de los estudiantes desde el primer día de clases. Si bien esta fecha de corte no se encuentra oficializada en la normatividad del sector, es una de las condiciones para el buen inicio del año escolar que el MINEDU y los GR han venido impulsando en los últimos años. No obstante, para evaluar este indicador la ENEDU toma como referencia la normatividad vigente en el tema de distribución de materiales (RM N° 0543-2013-ED), que señala que los textos escolares y cuadernos de trabajo deben estar en las IE antes del 1° de abril, y otro tipo de materiales educativos pueden llegar hasta 30 días después (1° de mayo). - Suficiencia: Se considera que los materiales educativos son suficientes cuando el número de materiales recibidos en una institución educativa es igual o mayor a la cantidad de sus destinatarios (estudiantes, aulas o IE). - Buen estado: Se refiere a la llegada de materiales educativos a las IE en condiciones físicas óptimas para que pueda ser utilizado por el estudiante y/o docente. El buen estado se observa cuando el material se encuentra completo, legible, con marcas que pueden ser borradas y limpio. Este indicador se
Vinculación entre la causa y el problema específico	

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa directa	Causa Directa 3: Limitada disponibilidad y uso de materiales educativos pertinentes para el desarrollo del currículo intencional. contabiliza cuando el número de materiales en buen estado es igual al número de estudiantes, aulas o instituciones educativas.

Por otro lado, para que la disponibilidad de materiales educativos pueda efectivamente facilitar o apoyar el aprendizaje de los estudiantes que se espera oficialmente que desarrollen (currículo intencional) se requiere cumplir con dos condiciones: que sean pertinentes para el desarrollo de las competencias que establece el currículo nacional y que sean usados por los estudiantes o docentes destinatarios. De lo contrario, la sola presencia del material educativo en la IE no producirá los cambios esperados. Estas condiciones se definen de la siguiente manera:

- Pertinencia: Tiene que ver con un conjunto de características que debe reunir un material educativo para cumplir con su objetivo pedagógico en la población de estudiantes para las que está destinado. Un material educativo se considera pertinente pedagógicamente cuando su contenido y características físicas (diseño gráfico, ilustraciones, dimensiones, material de soporte, etc.) están orientados al desarrollo de los aprendizajes establecidos en el currículo nacional (alineamiento curricular) y responden al enfoque pedagógico del nivel educativo y área curricular correspondiente, así como a las características de los estudiantes destinatarios.

En este último atributo resulta especialmente relevante la pertinencia cultural del material educativo, que implica que debe estar elaborado en la lengua materna de los estudiantes e incluir elementos de su cultura regional o local para facilitar el logro de los aprendizajes. Si un material no cumple con este requisito, difícilmente podrá cumplir su objetivo pedagógico.

- Uso: Se refiere a la frecuencia de uso de los materiales educativos por los estudiantes y docentes durante las actividades educativas en el aula u otros espacios educativos. El uso frecuente de los materiales educativos es lo mínimo indispensable que se espera que ocurra una vez que llegan a las IE para que puedan cumplir con su objetivo pedagógico.

- Esta variable es evaluada por la ENEDU e indaga si el uso de los materiales se produce o no con frecuencia en el aula, desde la percepción del docente. Solo en el caso del uso de los cuadernos de trabajo, el uso se determina a partir del número de hojas utilizadas por los estudiantes.

Es importante señalar que el concepto de “uso de materiales” no involucra aspectos cualitativos del uso, esto es, si se cumple adecuadamente o no desde una perspectiva pedagógica, pues ello forma parte de otro concepto más amplio, relacionado con el uso pedagógico de los materiales. Esta práctica o desempeño

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa directa	<p>Causa Directa 3: Limitada disponibilidad y uso de materiales educativos pertinentes para el desarrollo del currículo intencional.</p> <p>docente es promovida y monitoreada en el marco de las intervenciones pedagógicas que forman parte del producto relacionado con docentes del presente programa presupuestal.</p> <p>Si bien se han producido mejoras en los últimos años, la disponibilidad de materiales educativos en las instituciones educativas a nivel nacional sigue siendo limitada pues, como se observa más adelante, en un porcentaje importante de instituciones educativas públicas de inicial, primaria y secundaria estos no llegan oportunamente, en cantidad suficiente y buen estado para todos sus estudiantes, docentes o aulas destinatarias, o éstos no son usados con frecuencia por los estudiantes o docentes en las actividades educativas. A esto se suma el problema de la pertinencia cultural de los materiales educativos para la población de estudiantes con lenguas originarias que asisten a instituciones educativas EIB, pues a la fecha solo existen materiales educativos en lenguas originarias para menos de la mitad de lenguas originarias con alfabetos oficializados a nivel nacional.</p> <p>La limitada disponibilidad (llegada de materiales a la IE con oportunidad, suficiencia y buen estado) y uso de materiales educativos pertinentes para el desarrollo del currículo intencional tiene un impacto negativo en los logros de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Existe una diversidad de estudios relacionados a factores asociados al rendimiento escolar o logro educativo a nivel nacional e internacional, o estudios de tipo meta-análisis que evalúan el efecto o relación existente entre la disponibilidad de materiales educativos en las IE y el rendimiento académico de los estudiantes.</p> <p>A nivel internacional, la evidencia de meta análisis que presenta efectos positivos del uso de materiales educativos en el rendimiento académico viene de aquellos estudios basados en el conteo de votos (Fuller y Clarke, 1994; Hanushek, 1996; Glewwe et al., 2011; Velez et al., 1993). Los meta análisis basados en conteo de votos y que analizaron los efectos en el rendimiento escolar de los insumos educativos en países en desarrollo, agrupó dichos insumos en: a) Infraestructura y recursos escolares, b) Características del profesor y director, c) Organización escolar. Al analizar por cada componente se observa que a nivel de infraestructura/recursos, destacan los libros de textos/cuadernos de trabajo, la infraestructura escolar y la biblioteca.</p> <p>Por su parte, meta análisis basado en el tamaño del efecto, analizaron la relación entre el uso de cuadernos de trabajo para las tareas de redacción y el rendimiento académico en estudiantes de primaria y secundaria (Bangert-Drowns et al., 2004), para lo cual sintetizó los resultados de 46 estudios, y encontró efectos leves en Matemática (0.19) y Estudios sociales (0.10). En Ciencias el efecto es moderado (0.32). Además, se observó</p>

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa directa	Causa Directa 3: Limitada disponibilidad y uso de materiales educativos pertinentes para el desarrollo del currículo intencional.

que en los primeros años el efecto es leve (1° - 5° grado = 0.18, 6° - 9° grado = -0.03), pero aumenta en los últimos años (9° - 12° grado = 0.23).

Por otro lado, en un grupo de investigaciones realizadas en países en desarrollo, los autores presentan evidencia positiva del uso de materiales educativos (McEwan, 1998; Mullens et al., 1996; Newmann et al., 2002; Yu y Thomas, 2008; Zhang y Post, 2000).

Una investigación realizada por el Banco Mundial (Velez, Schienfelbein y Valenzuela, 1993) identifica los factores que más inciden en el rendimiento de los estudiantes, dentro de los cuales se observa la relación entre los textos escolares y la calidad de la educación. De las 17 regresiones realizadas con el factor acceso a libros de texto y materiales educativos, una de las variables alterables, 13 arrojaron una relación positiva, 4 ninguna relación y no hubo ninguna relación negativa. Una de las conclusiones principales del documento es que la calidad de la educación puede ser mejorada mediante inversiones en los factores variables (como programas de dotación de textos escolares) independientes del contexto socioeconómico en el que se encuentren las familias.

A nivel nacional, el Estudio de Factores asociados al rendimiento estudiantil realizado en 2001 por la Unidad de la Medición de la Calidad Educativa (UMC) del Ministerio de Educación identificó que el acceso a recursos educativos es uno de los factores que tienen un efecto o asociación positiva en el rendimiento escolar en Comunicación (3,16) y Matemática (2,65) de estudiantes de 4to grado de primaria. Este efecto también se presenta en el rendimiento en Comunicación (2,19) y Matemática (0,99) de los estudiantes de 4to grado de secundaria. En ambos grados, este efecto es estadísticamente significativo (5%) en Comunicación.

Asimismo, el Estudio de factores asociados al aprendizaje de los estudiantes en la Evaluación Censal de estudiantes (ECE) realizado en 2010 por la UMC del Ministerio de Educación identificó la existencia de una asociación estadísticamente significativa entre el desempeño promedio de los estudiantes de 2do grado de primaria en Comprensión lectora y el uso de recursos electrónicos ($r = 0,49$) o recursos impresos ($r = -0,04$). Ello indica que mientras mayor sea el uso de los recursos electrónicos también lo será el desempeño de los estudiantes. Sin embargo, en el caso del uso de materiales impresos, el resultado no presenta relevancia práctica para concluir la existencia de algún tipo de relación.

Respecto de la correlación de la medida de desempeño y el uso de recursos electrónicos en el área de Matemática, ésta muestra una asociación positiva y estadísticamente significativa ($r = 0,32$), indicando que a mayor uso de recursos electrónicos mayor será el desempeño en Matemática, aunque este valor resulta ser bajo. De otro lado, la correlación entre el uso de material concreto y la medida de desempeño en Matemática resulta ser no significativa.

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa directa	Causa Directa 3: Limitada disponibilidad y uso de materiales educativos pertinentes para el desarrollo del currículo intencional.

Por otro lado, para que los materiales educativos pertinentes influyeran positivamente en los logros de aprendizaje, se entiende que deben llegar oportunamente a manos del profesor y los estudiantes. Es así como este factor asociado al aula se encuentra también asociado a factores vinculados a la gestión del MINEDU, de las Instancias de Gestión Descentralizada (Dirección Regional de Educación - DRE y Unidades de Gestión Educativa Local - UGEL) y a la gestión de la Institución educativa.

✓ Limitada disponibilidad de los materiales educativos en las IE

De acuerdo a resultados de la Encuesta Nacional de Educación (ENEDU) la disponibilidad de materiales educativos para todos los estudiantes en las instituciones educativas, en términos de llegada oportuna, suficiente y en buen estado de los materiales educativos es un problema que persiste, aun cuando se han producido mejoras en los últimos años.

Los resultados más recientes (ENEDU, 2014) muestran que en alrededor del 33.7% de instituciones educativas públicas de inicial (IE escolarizadas de Ciclo II; aulas de 4 y 5 años) y 46.1% de primaria (aulas de 1° y 2° grado) los cuadernos de trabajo no llegaron en cantidad suficiente, en buen estado y de manera oportuna. En el caso de los textos escolares el problema se agudiza, pues en alrededor de 89% de IE de primaria (1° y 2° grado) y 91.1% de IE de secundaria (2° y 5° grado) no se cumplieron estas tres condiciones.

Magnitud de la causa

La evolución de esta variable en los últimos años tiene una tendencia ascendente, especialmente en relación a la disponibilidad de los cuadernos de trabajo. Como se observa en el gráfico anterior, el porcentaje de IE que reportaron haber recibido cuadernos de trabajo suficientes, en buen estado y de manera oportuna se incrementó alrededor de 50 puntos en inicial (2011 a 2014) y 7 puntos en primaria (2013 a 2014). En relación a los textos escolares, el porcentaje de IE que reportaron haber recibido textos escolares suficientes, en buen estado y de manera oportuna se incrementó en 2 puntos en primaria (2011 a 2014) y disminuyó 12 puntos en secundaria (2013 a 2014).

Cabe señalar que en el caso de los materiales de secundaria estos resultados deben ser considerados solo como referenciales, pues la disminución podría estar relacionada con sus periodos de dotación y reposición, ya que en 2013 el MINEDU distribuyó una dotación de textos escolares a todas las IE de secundaria a nivel nacional, mientras que en 2014 se distribuyó solo una cantidad mínima a las UGEL, para fines de reposición a las IE que lo soliciten a la UGEL por razones de pérdida, deterioro o incremento de matrícula.

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa directa	<p>Causa Directa 3: Limitada disponibilidad y uso de materiales educativos pertinentes para el desarrollo del currículo intencional.</p> <p>✓ Limitada pertinencia cultural de los materiales educativos</p> <p>En el Perú existen 47 lenguas originarias, de las cuales solo 26 cuentan con alfabetos oficializados al 2015 y que constituyen el universo de lenguas que a la fecha debería contar con materiales educativos pertinentes cultural y lingüísticamente para los estudiantes de instituciones educativas EIB.</p> <p>Sin embargo, al 2015 el MINEDU solo distribuye materiales educativos para estudiantes (cuadernos de trabajo) en 12 lenguas originarias (Aimara, Ashaninka, Awajún, Nomatsigenga, Quechua sur (quechua chanka), Quechua sur (quechua collao), Quechua central (quechua ancash y quechua yaru), Quechua norte(quechua inkawasi - kañaris y quechua cajamarca), Shawi, Shipibo-konibo, Wampis y Yanasha), las cuales representan el 46% de lenguas con alfabetos oficializados y al 26% del total de lenguas originarias del Perú.</p> <p>En el caso de la dotación de bibliotecas escolares para aulas de instituciones educativas EIB, existe una mayor cobertura de atención de lenguas originarias con estos materiales, ya que al 2015 las bibliotecas escolares distribuidas para aulas de inicial y primaria EIB han sido elaboradas en 21 lenguas originarias, lo que representa alrededor del 81% de lenguas originarias con alfabetos oficializados y 46% del total existente a nivel nacional.</p> <p>✓ Limitado uso de los materiales educativos en las IE</p> <p>Los resultados de la ENEDU en relación al uso frecuente de materiales educativos en las IE, permiten observar que aun cuando se han producido mejoras en los últimos años, este problema persiste y sus resultados son heterogéneos entre distintos tipos de materiales y niveles educativos.</p> <p>Como se observa en el gráfico anterior, de acuerdo a resultados de la ENEDU 2014, en la actualidad existen alrededor de 83.4% de instituciones educativas del nivel inicial (Ciclo II; aulas de 4 y 5 años) y 99.6% de IE de primaria (aulas de 1° y 2° grado) donde los cuadernos de trabajo no se usan con frecuencia.</p> <p>Asimismo, en 25.7% IE de primaria (1° y 2° grado) y 14.2% IE de secundaria (2° y 5° grado) los docentes declaran no usar los textos escolares distribuidos por el MINEDU. En relación a los kits educativos, en alrededor de 38.1% de IE de inicial y 24.5% de IE de primaria (1° y 2° grado) los docentes declaran no usar con frecuencia estos materiales educativos concretos.</p> <p>La evolución de este indicador entre 2011 y 2014 muestra algunos resultados positivos. Así, en este periodo se produjo un progreso de más de 18 puntos en el porcentaje de IE de inicial que usan frecuentemente los</p>

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa directa	<p>Causa Directa 3: Limitada disponibilidad y uso de materiales educativos pertinentes para el desarrollo del currículo intencional.</p> <p>kits educativos y un incremento de 19 puntos en el caso de IE de primaria. En este periodo hubo también un incremento de más de 15 puntos en el porcentaje de IE de inicial que usan con frecuencia los cuadernos de trabajo. Asimismo, entre 2013 y 2014 el uso frecuente de los textos escolares de secundaria se incrementó en más de 13 puntos. Sin embargo, entre 2011 y 2014 se produjo también una disminución en el porcentaje de IE de primaria que usan con frecuencia los textos escolares (-0.7) y cuadernos de trabajo (-3.2).</p>
Atributos de la causa (datos cuantitativos)	<p>✓ Disponibilidad de materiales, según ámbito geográfico y tipo de material De acuerdo a los resultados de la ENEDU, el problema de disponibilidad de materiales educativos en las IE de EBR, en términos de limitada llegada oportuna, suficiente y en buen estado, se acentúa en las zonas rurales. Datos recientes (ENEDU, 2014) muestran que el porcentaje de IE que cumplen estas tres condiciones es mayor en IE del ámbito urbano que en IE rurales en relación a todos los materiales educativos, aun cuando el cumplimiento de estas tres condiciones se observa considerablemente más en relación a lo cuadernos de trabajo.</p> <p>Existe una diferencia de alrededor de 4% de IE de inicial ubicadas en zona urbana (69.1%) y las IE ubicadas en zona rural (65.7%) en las que se cumplen las tres condiciones de disponibilidad de cuadernos de trabajo (oportunidad, suficiencia y buen estado). Esta diferencia se incrementa a cerca de 15% entre IE de primaria ubicadas en zona urbana (66.1%) e IE rurales (50.4%).</p> <p>Asimismo, en el caso del uso de los textos escolares de primaria, se observa una diferencia de más de 9% en IE de primaria ubicadas en zona urbana (18.5%) y las IE rurales (8.8%). En secundaria, esta diferencia en las condiciones de disponibilidad de materiales educativos analizadas se observa en alrededor de 5% IE pertenecientes al ámbito urbano (11.3%) en relación a IE rurales (6.3%).</p> <p>En relación al uso de los kits educativos, la diferencia entre el porcentaje de IE de primaria en las que se cumplen estas tres condiciones de disponibilidad de los materiales educativos es casi imperceptible (1%) entre IE ubicadas en zona urbana (3.4%) e IE rurales (2%).</p> <p>✓ Uso de cuadernos de trabajo según ámbito geográfico y número de páginas utilizadas</p> <p>Al analizar el uso frecuente de los cuadernos de trabajo en las instituciones educativas según ámbito geográfico se observa que en las IE ubicadas en zonas rurales se usan más los materiales educativos que en IE urbanas. De acuerdo a ENEDU 2014, estas diferencias se producen principalmente en relación al uso de los cuadernos de trabajo de inicial y los textos escolares de primaria con una diferencia de alrededor de 18% y 11%</p>

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa directa	<p>Causa Directa 3: Limitada disponibilidad y uso de materiales educativos pertinentes para el desarrollo del currículo intencional.</p> <p>respectivamente. En el caso de los materiales de secundaria, la diferencia de uso entre IE urbanas y rurales se observa sobre todo en relación a los cuadernos o guías para el estudiante (6%), siendo mínima la diferencia en el uso de los textos escolares entre IE urbanas y rurales (1.5%).</p> <p>Por otro lado, en relación al uso de los cuadernos de trabajo, la ENEDU recoge también el número promedio de páginas utilizadas al momento de la aplicación de la encuesta (entre octubre y noviembre), según área de residencia. Tal como se observa en el gráfico a continuación, en el nivel Inicial, el número promedio de páginas utilizadas en los cuadernos de trabajo para niños de 4 años es de 95.9 y en el caso de los destinados a niños de 5 años asciende a 87.7 páginas. En el nivel Primaria, el número promedio de páginas de los cuadernos de trabajo de Comunicación asciende a 36.3 (1° grado) y 35.7 (2° grado). En el caso de los cuadernos de trabajo de Matemática, el número de páginas utilizadas asciende a 58.8 (1° grado) y 56.9 (2° grado).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paul W. Glewwe, Eric A. Hanushek, Sarah D. Humpage, Renato Ravina. School resources and educational outcomes in developing countries: A review of literature from 1990 to 2010. (2011) • Robert Bangert-Drowns, Marlene Hurley, Barbara Wilkinson. The effects of school-based writing-to-learn interventions on academic achievement: A meta-analysis. (2004) • Bruce Fuller, Prema Clarke. Raising School Effects While Ignoring Culture? Local Conditions and the Influence of Classroom Tools, Rules, and Pedagogy. 1994 • Guoxing Yu, Sally Thomas. Exploring school effects across southern and eastern African school systems and in Tanzania. (2008) • Monazza Aslam. The determinants of student achievement in government and private schools in Pakistan. (2003) • Yu Zhang, David Post. Mathematics achievement in Yunnan Province- The effects of family, region, and teacher quality. (2000) • Patrick McEwan. The effectiveness of multigrade schools in Colombia. (1998) • Zeynel Kablan et al. The Effectiveness Level of Material Use in Classroom Instruction: A Meta-analysis Study. (2013) • Demis Kunje and Elizabeth Selemani-Meke. An Investigation of the Relationship between School and Pupil Characteristics and Achievement at the Basic Education Level in Malawi. Journal of International Cooperation in Education, Vol.12 No.1 (2009) • Ken Haycock. Connecting British Columbia (Canada) School Libraries and Student Achievement: A Comparison of Higher and Lower Performing Schools with Similar Overall Funding. School Libraries Worldwide Volume 17, Number 1, January (2011)

Evidencia que justifique la relación de causalidad respectiva (cite la evidencia de la Nota 1)

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa directa	Causa Directa 3: Limitada disponibilidad y uso de materiales educativos pertinentes para el desarrollo del currículo intencional.
	<ul style="list-style-type: none"> • Yasin Afana, Petra Lietz & Mollie Tobin. The relationship between school resources and grade 8 mathematics achievement: A comparison of Palestinian Authority, Israeli Hebrew and Israeli Arab schools in TIMSS 2007. (2013)} • Ministerio de Educación. Factores asociados al aprendizaje: Análisis sustentado en Evidencias. Secretaría de Planificación Estratégica. Documento de trabajo. (2014) • Ministerio de Educación. Estudio de factores asociados al aprendizaje de los estudiantes en la Evaluación Censal de estudiantes (ECE). Unidad de Medición de la Calidad Educativa. (2010) • INEI (2011, 2012 y 2013) Encuesta Nacional a Instituciones Educativas de Inicial y Primaria.
Fuente: Anexo 2 - Contenido Mínimos del Programa Presupuestal 090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular	

Tabla 12

Sustento de evidencia dotación insuficiente, inoportuna y en mal estado de materiales educativos a las IIEE

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa	Causa indirecta 3.1: Dotación insuficiente, inoportuna y en mal estado de materiales educativos a las IE.
Vinculación entre la causa y el problema específico	<p>La dotación insuficiente, inoportuna y en mal estado de los materiales educativos genera dificultades en los docentes para efectuar una correcta programación e implementación de sesiones impartidas a los estudiantes. Estas dificultades limitan en logro de aprendizajes en los estudiantes.</p> <p>La dotación insuficiente de materiales educativos se produce cuando la cantidad de materiales recibidos en una institución educativa es menor a la cantidad de sus destinatarios (estudiantes, aulas o IE). La dotación inoportuna de materiales educativos se refiere a la llegada tardía de los materiales educativos a las instituciones educativas, es decir, después del inicio del año escolar, lo que dificulta su disponibilidad para todos los estudiantes desde el primer día de clases. En el marco la ENEDU se considera que los textos escolares y cuadernos de trabajo llegan oportunamente cuando estos llegan a las IE antes del 1° de abril. Otro tipo de materiales educativos pueden llegar hasta 30 días después (1° de mayo). Este es la fecha de corte para determinar si los materiales distribuidos llegaron o no con oportunidad a las IE públicas de EBR. Por su parte, la dotación en mal estado de materiales educativos alude a su llegada a las IE en condiciones físicas que no</p>

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa	<p>Causa indirecta 3.1: Dotación insuficiente, inoportuna y en mal estado de materiales educativos a las IE.</p> <p>permiten su uso adecuado por parte del estudiante y/o docente (material incompleto, no legible, sucio o con marcas que no pueden ser borradas)</p> <p>Como se detalla más adelante, datos provenientes de ENEDU 2014 permiten observar la existencia de un problema de insuficiencia en la llegada de los materiales, pues solo en alrededor de 7 de cada 10 IE de inicial y primaria los docentes señalan que los materiales educativos llegaron en cantidad suficiente. Esta misma fuente señala que solo en alrededor de 8 de cada 10 IE de inicial y en 6 de cada 10 IE de primaria los docentes delcaran que los cuadernos de trabajo llegaron oportunamente. En relación a los textos escolares las cifras de llegada oportuna ascienden a 7 de cada 10 IE de primaria y 8 de cada 10 IE de secundaria. Asimismo, el problema de la dotación de materiales educativos en mal estado a las IE es menos crítico, pero se ha producido en alrededor de 1 de cada 10 IE de inicial y primaria que recibieron cuadernos de trabajo y en 6 de cada 10 IE de primaria y 4 de cada 10 IE de secundaria.</p> <p>Las razones que explican la dotación inoportuna, insuficiente y en mal estado de los materiales educativos son múltiples e involucran a distintos niveles de gobierno. Las principales causas de este problema son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El proceso de gestión de materiales y recursos educativos se implementa en base a procedimientos insuficientes, desarticulados y poco efectivos. • La planificación de la dotación de materiales educativos a nivel nacional es de corto plazo y tiene aún limitada estabilidad. • Limitadas capacidades y condiciones institucionales en las DRE y UGEL para gestionar procesos administrativos destinados a la dotación de materiales. • El monitoreo a la distribución de materiales educativos es poco sistemático y con débil incidencia en las decisiones de gestión intergubernamental. <p>a) El proceso de gestión de materiales y recursos educativos se implementa en base a procedimientos y criterios insuficientes, desarticulados y poco efectivos</p> <p>La dotación gratuita de materiales educativos a todas las IE públicas de EBR a nivel nacional se ha venido implementando en el Perú desde 1998 de manera progresiva como parte de una política del sector educación para garantizar el derecho a una educación de calidad, en el marco de lo establecido en la Ley General de Educación (Ley N° 28044) y el Proyecto Educativo Nacional al 2021. De manera complementaria, el MINEDU</p>

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa	<p>Causa indirecta 3.1: Dotación insuficiente, inoportuna y en mal estado de materiales educativos a las IE.</p> <p>ha venido promoviendo la obligatoriedad del uso pedagógico de los materiales educativos en las instituciones educativas públicas.</p> <p>Sin embargo, a pesar de la relevancia de esta política destinada a apoyar el logro de aprendizajes de los estudiantes, así como de la millonaria inversión del estado peruano en materiales educativos en los últimos años, a la fecha el MINEDU aún no ha formulado lineamientos de política materiales educativos que sirvan de marco estratégico para orientar su dotación gratuita, oportuna, suficiente y en buenas condiciones a las instituciones educativas públicas, así como para promover su uso pedagógico por docentes y estudiantes.</p> <p>En la actualidad, el marco normativo general que define las funciones de los actores involucrados en este proceso en los distintos niveles de gobierno está establecido en la Matriz de Gestión descentralizada del sector educación sobre el proceso de gestión de materiales y recursos educativos (RM N° 195-2015-MINEDU). Asimismo, existen dispositivos normativos destinados a regular la implementación a nivel operativo de algunos de sus procesos o productos críticos como es el caso del proceso de distribución, la gestión y baja de los textos escolares en la institución educativa, los criterios pedagógicos e indicadores de calidad de los textos escolares, el funcionamiento de los centros de recursos educativos, entre otros.</p> <p>Sin embargo, estos dispositivos normativos son insuficientes para orientar la implementación del conjunto de procesos que forman parte del ciclo de gestión de materiales educativos. El proceso de planificación de las operaciones de dotación de materiales se ve limitado por la ausencia de una definición oficial sobre el listado de materiales educativos y fungibles indispensables para el logro de aprendizajes que se debe dotar a las IE públicas de EBR (Módulo básico de materiales) en los próximos años, así como de los periodos de dotación y reposición de los materiales (cada cuantos años se dota cada tipo de material a las IE). Aun no se cuenta con criterios que ayuden a determinar los tipos de materiales que deben ser diseñados e impresos o aquellos que deben ser adquiridos por el MINEDU, así como aquellos materiales o regiones en los que la distribución debe ser directa a IE.</p> <p>De igual modo, a la fecha el MINEDU no cuenta con procedimientos o criterios oficiales y estandarizados entre las direcciones pedagógicas que asumen la función de áreas usuarias de materiales educativos, para estimar la cantidad de materiales educativos que se va adquirir o imprimir y distribuir cada año. Cada área usuaria del MINEDU planifica la dotación de materiales en base a criterios y procedimientos técnicos particulares, utilizando diversas fuentes de información estadística, lo cual constituye una debilidad técnica que amplía el riesgo de error en el proceso de planificación y podría repercutir en la dotación insuficiente de materiales educativos del MINEDU a las IE.</p>

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa	<p>Causa indirecta 3.1: Dotación insuficiente, inoportuna y en mal estado de materiales educativos a las IE.</p> <p>Por otro lado, si bien en los últimos años el MINEDU ha tenido avances en la identificación del flujo de procesos que forman parte del ciclo de gestión de materiales y recursos educativos, aún no se cuenta con una definición oficial al respecto, ni de los procedimientos y plazos específicos que orienten y faciliten la gestión de cada uno de sus procesos, y permitan monitorearlo y evaluarlo en su integralidad.</p> <p>Así, en tanto no se cuente con lineamientos, procedimientos y criterios estandarizados para gestionar cada una de las etapas que forman parte del ciclo de gestión de materiales educativos, la planificación e implementación de este proceso seguirá siendo ineficiente, variable y dependerá de las visiones y decisiones de la gestión de turno, más que de “reglas del juego” técnica y pedagógicamente sustentadas, que puedan ser monitoreadas, evaluadas y mejoradas progresivamente y cuyo diseño se oriente hacia un objetivo común: que todos los estudiantes cuenten con materiales educativos de calidad desde el inicio del año escolar y que los usen pedagógicamente para aprender.</p> <p>b) La planificación de la dotación de materiales educativos a nivel nacional privilegia el corto plazo, es imprecisa, inestable y desarticulada entre niveles de gobierno.</p> <p>La planificación es uno de los procesos críticos para la gestión de cualquier política, programa o proyecto social. Al analizar este proceso en relación a la dotación de materiales educativos a nivel nacional en los últimos años se puede observar que tanto del MINEDU como de los Gobiernos Regionales a través de las DRE y UGEL han planificado los procesos destinados a la dotación de materiales educativos, en el ámbito de sus competencias. Sin embargo, esta planificación se ha caracterizado por privilegiar un horizonte de corto plazo, tener poca estabilidad, precisión y articulación entre niveles de gobierno.</p> <p>De manera específica, la planificación de la dotación de materiales educativos se ha proyectado principalmente para el corto plazo (anual) a través de instrumentos como los planes operativos anuales (POA), los planes de adquisiciones y contrataciones (PAC) y los cuadros de distribución a nivel nacional y local. A fines de 2012 se proyectó una mirada estratégica de largo plazo a través de la formulación del “Plan Multianual de Adquisición de Materiales Educativos 2012-2016” (DS N° 002-2012-ED), y se empezó a incluir como parte del diseño del PELA la planificación multianual de los procesos de adquisición o impresión y distribución de materiales educativos financiados en el marco de este programa presupuestal. A partir de 2015 se avanzó en la elaboración de tableros de control que lograron facilitar la planificación y seguimiento administrativo de los procesos de materiales educativos en un mediano plazo.</p> <p>Si bien se han producido avances, también se puede constatar la desarticulación entre estos planes, pues diversos procesos administrativos programados en el plan multianual para el periodo 2012 – 2016 no figuran en</p>

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa	<p>Causa indirecta 3.1: Dotación insuficiente, inoportuna y en mal estado de materiales educativos a las IE.</p> <p>la planificación del PELA. Asimismo, se observa su poca estabilidad o variabilidad en la ejecución, lo cual se constata al revisar el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado, que muestra que varios de los procesos planificados (adquisiciones, impresiones, distribución) no se han logrado convocar y ejecutar en el año previsto o se han incluido nuevos procesos que no figuraban en ninguno de estos planes. Ello hace que estas herramientas de planificación en la práctica se hayan convertido en instrumentos puramente formales o destinados a cumplir con requisitos del MEF para la asignación presupuestal.</p> <p>Por otro lado, un problema recurrente que se presenta durante la planificación de los procesos relacionados con la dotación de materiales educativos tiene que ver con la escasa precisión técnica de su contenido. La ausencia de criterios o parámetros estandarizados en la DIGEBR que orienten la planificación de estos procesos hace que en la práctica casi cualquier tipo de formulación sea ser integrada en los planes, que son aprobados con indefiniciones o incoherencias que se visibilizan durante la etapa de programación presupuestal, ejecución o seguimiento de los procesos.</p> <p>Así, por ejemplo, en los planes sobre materiales educativos analizados, tanto del PELA como de la planificación multianual al 2016, se observa que un mismo material educativo puede ser denominado de varias formas, se planifican generalidades como “impresiones diversas” o “kit” de un área curricular sin especificar su contenido; no se definen con claridad los destinatarios, grados, áreas curriculares, regiones o tipo de IE a los que se destinan; los periodos de dotación no responden a un criterio o lógica pre-establecida y son variables para la mayoría de los materiales, entre otros.</p> <p>Asimismo, existe dificultad para definir con anticipación y precisión los materiales educativos específicos que se van a adquirir, especialmente los materiales concretos que serán comprados por primera vez, pues ello depende de las características de la oferta existente en el mercado. Debido a que no existen antecedentes que sirvan de referencia, las características técnicas y costos de estos materiales solo se llegan a conocer como producto del estudio de mercado, realizado antes de convocar el proceso de adquisición, mas no durante la fase de planificación que se realiza por lo menos con un año de anticipación.</p> <p>Sin embargo, debido que la gestión de la dotación de materiales concentra sus esfuerzos en procesos para el corto plazo, del año en curso, no se planifican oportunamente acciones para un horizonte temporal más amplio. En los planes analizados de la DIGEBR no se han previsto acciones para la dotación de un material educativo de EBR con más de dos años de anticipación, como elaboración de informes de fundamentación pedagógica o especificaciones técnicas, lo cual debería ocurrir especialmente para materiales concretos, que suelen tener características técnicas complejas y amplios periodos de producción. Asimismo, la ausencia de un listado de</p>

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa	Causa indirecta 3.1: Dotación insuficiente, inoportuna y en mal estado de materiales educativos a las IE.

materiales educativos (módulo básico) aprobado oficialmente restringe la posibilidad de realizar estudios de mercado y especificaciones técnicas para procesos de mediano plazo.

Otra de las constataciones es que si bien el MINEDU ha elaborado y publicado los cuadros de distribución de materiales educativos, que establece las cantidades, pesos, volúmenes y cronograma de llegada de materiales educativos las UGEL, y cuya publicación de acuerdo a la normatividad vigente (RM N° 0543-2013-ED) debe realizarse semestralmente, esta publicación no ha sido oportuna, y los mecanismos de comunicación a las UGEL han sido débiles. Ello ha repercutido en la dificultad de las regiones para planificar con la debida anticipación la contratación de los servicios de transporte de materiales educativos para las instituciones educativas de su ámbito.

Al respecto, el Censo de UGEL 2013 realizado por la Oficina de Coordinación Regional del MINEDU da cuenta de algunos indicadores sobre el estado de la planificación de la distribución de materiales educativos del MINEDU. Así, como se observa a continuación, en 2013 de las 216 UGEL del país, solo 30.6% reportó haber recibido alguna notificación sobre la publicación del cronograma de distribución de materiales del MINEDU.

Porcentaje de UGEL que reportan haber recibido alguna notificación sobre la publicación del cronograma de distribución de materiales, 2013, por tipo de UGEL

Tipo de UGEL	N° total de UGEL	N° de UGEL que reportan haber recibido notificación	Porcentaje
UGEL operativa	66	20	30.3%
UGEL ejecutora	150	46	30.7%
Total general	216	66	30.6%

Fuente: Censo de UGEL 2013: Compendio Estadístico. MINEDU.

Por otro lado, la planificación de la distribución de materiales debe realizarse también a nivel local, en el ámbito de las UGEL y concretarse en un Plan de Distribución de materiales Educativos el cual, de acuerdo a la normatividad correspondiente, debe ser además publicado por las UGEL. Sin embargo, tal como se puede observar, en 2013 solo la mitad de UGEL elaboraron su plan de distribución y de estas solo el 65% lo publicaron.

Porcentaje de UGEL que elaboraron y publicaron un Plan de Distribución de materiales educativos a las IE 2013, por tipo de UGEL

Tipo de UGEL	N° Total de UGEL	Con plan elaborado		Con plan publicado	
		N° UGEL	Porcentaje*	N° UGEL	Porcentaje**
UGEL operativa	66	43	65%	28	65%
UGEL ejecutora	150	67	45%	44	66%
Total general	216	110	51%	72	65%

Fuente: Censo de UGEL 2013: Compendio Estadístico. MINEDU.

(*) Calculado sobre el número total de UGEL.

(**) Calculado sobre el número de UGEL con plan elaborado.

Los cambios en la planificación de los procesos para la dotación de materiales suelen producirse por dificultades o retrasos que se presentan en la gestión de las contrataciones y que en algunos casos ocasionan la postergación de uno o más procesos de un año para otro.

Así, por ejemplo, la Contraloría General de la República realizó un “Examen de desempeño a la producción, distribución, recepción y promoción del uso de materiales educativos correspondiente al periodo del 1° de Enero al 31 de diciembre de 2013”. Los materiales examinados en esta auditoría fueron los cuadernos de trabajo y textos escolares de 2° grado de primaria correspondientes a las áreas de Comunicación y Matemática distribuidos en 2013. En su informe de resultados señaló que “Para el caso de los procesos de impresión y transporte de los cuadernos de trabajo, se observó que los procesos de contratación a ser ejecutados en 2011 para la dotación del año 2012 fueron paralizados en plena etapa de ejecución contractual. Por lo cual, dichos procesos finalmente terminaron siendo usados para cubrir la dotación del año 2013 de los materiales educativos. En tal sentido, los procesos de contratación para dichos años no se ejecutaron conforme a una planificación de dotación anual de este material a los estudiantes”.

Una situación similar - aunque no se cita en este informe- ocurrió en relación el módulo de materiales concretos para ciencia tecnología y ambiente de secundaria. La adquisición de este módulo se planificó para 2013, año en el que se convocó este proceso (LP PROCEDIMIENTO CLÁSICO.6-2013/ED/UE 026), según consta en el portal electrónico del SEACE. Sin embargo, durante la etapa de selección se presentaron una serie de dificultades que finalmente condujeron a la declaración de nulidad del proceso en 2014 (Resolución Ministerial N° 236-2014-MINEDU). Dos años después se vuelve a convocar la adquisición de algunos de los materiales concretos de este módulo (LP-CLASICO-13-2015-UE 120-1), para su dotación en 2016.

- c) Limitadas capacidades y condiciones institucionales en las DRE y UGEL para gestionar procesos administrativos destinados a la dotación de materiales.

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa	<p>Causa indirecta 3.1: Dotación insuficiente, inoportuna y en mal estado de materiales educativos a las IE.</p> <p>Para asegurar la dotación oportuna, suficiente y en buen estado de los materiales educativos a las instituciones educativas públicas de EBR, las DRE y UGEL deben planificar y gestionar una serie de labores administrativas orientadas a la adquisición del kit de materiales fungibles así como a la contratación del servicio de transporte de los materiales educativos y fungibles a las IE de su ámbito.</p> <p>Asimismo, considerando que el proceso de distribución de materiales en algunas regiones se enfrenta a situaciones de riesgo o dificultades particulares, asociadas a la escasa oferta en el mercado de empresas de transporte, condiciones geográficas, climatológicas o sociales adversas, inseguridad en las vías de acceso a las IE, entre otras, el proceso de planificación de la dotación de materiales a nivel local se torna especialmente complejo en algunas UGEL y su efectividad depende en gran parte de la capacidad y experiencia de los Jefes de Abastecimiento o encargados de almacén de las DRE y UGEL, del respaldo político de sus autoridades regionales y locales así como de la disponibilidad de tiempo para la dedicación a estas labores logísticas y administrativas durante el año.</p> <p>Sin embargo, en la actualidad existen algunos indicadores que reflejan la limitada capacidad de las UGEL para gestionar efectivamente los procesos de planificación de la dotación de materiales, así como la gestión de contrataciones y adquisiciones necesarias para su implementación.</p> <p>Si bien existe poca disponibilidad de información sistematizada al respecto, existe un problema relacionado con el perfil profesional del personal responsable de gestionar las contrataciones y adquisiciones en las DRE y UGEL a nivel nacional.</p> <p>Los Jefes de Abastecimiento o Administradores de diversas unidades ejecutoras cuentan con escaso conocimiento en materia de contrataciones del Estado, muchos no se encuentran certificados por el OSCE o son profesionales de perfil pedagógico asumiendo labores administrativas.</p> <p>Una situación similar ocurre con los responsables de almacén de UGEL, los cuales suelen ser personal con limitada experiencia o conocimientos para asumir sus funciones. Asimismo, ocurre también que el personal asume más de un cargo en la DRE o UGEL y está sobrecargado de otras labores designadas por las autoridades regionales y cuenta con escaso personal de apoyo, lo cual restringe su tiempo de dedicación a sus funciones en el marco del proceso de gestión de materiales educativos.</p> <p>Al respecto, la Contraloría General de la República en su examen de desempeño al proceso de materiales educativos de primaria en 2013 encontró algunos indicios que citamos a continuación:</p>

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa	<p>Causa indirecta 3.1: Dotación insuficiente, inoportuna y en mal estado de materiales educativos a las IE.</p> <p>“La comisión auditora realizó un cuestionario virtual a las UGEL a nivel nacional (...) a partir del cual se observó que el 76% de UGEL contó con un almacenero en el año 2013, de los cuales el 30% habría contado con menos de un (1) año de experiencia. Asimismo, en las UGEL visitadas se identificó que los casos en los que la distribución se alargó más días se debió a que éstas no contaron con un responsable de almacén, o que el personal no tenía experiencia en la distribución, así como debido a que no contaron con personal de apoyo para tales fines...” (Conclusión N° 106)</p> <p>“En el caso de las UGEL Tacna y Puno, la responsabilidad de distribuir los materiales educativos recayó sobre el especialista pedagógico, que no contó con personal de apoyo, por lo cual tuvieron que realizar este encargo de manera adicional a las múltiples tareas relacionadas a las actividades pedagógicas y la implementación de programas del MINEDU (...) Además, en el caso de la UGEL Puno, el personal encargado no contaba con experiencia previa en el cumplimiento de dicha función...(Conclusión N° 107). Por ello, los especialistas pedagógicos de las UGEL mencionadas postergaron el inicio de la distribución de materiales educativos: 15 días para el caso de la distribución de textos escolares en la UGEL de Tacna y de la distribución de cuadernos de trabajo de la UGEL Puno y 49 días para el caso de la distribución de textos escolares de la UGEL Puno. (Conclusión N° 108)</p> <p>Otro indicador se observa por ejemplo, en relación a la elaboración y aprobación del Plan Anual de Contrataciones (PAC), uno de los instrumentos administrativos elaborados por los Jefes de Abastecimiento o Administradores de las DRE y UGEL con categoría de unidad ejecutora, donde deben incorporarse los procesos de materiales educativos que se ejecutan durante el año. De acuerdo al Censo de UGEL, en 2013 solo 103 UGEL elaboraron su PAC, lo que corresponde al 48% del total nacional, de las cuales solo 86 UGEL (40%) cuentan con este instrumento aprobado.</p> <p>Además del perfil profesional de los funcionarios responsables de gestionar las contrataciones y adquisiciones en las unidades ejecutoras, existen también condiciones institucionales de las DRE o UGEL que limitan la adecuada gestión de las contrataciones en las UGEL. Al respecto, existen tres condiciones institucionales críticas que deben cumplir las UGEL para la efectiva gestión de los procesos administrativos destinados a la dotación de materiales educativos en su ámbito:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Contar con disponibilidad presupuestal suficiente para cubrir los costos de la adquisición del material fungible y del transporte de materiales educativos y fungibles a las IE 2) Contar con acceso a internet en la UGEL para poder hacer uso del portal institucional del SEACE a través del cual se realizan los procesos de selección de proveedores

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa	Causa indirecta 3.1: Dotación insuficiente, inoportuna y en mal estado de materiales educativos a las IE.
	3) Contar con almacenes suficientes y adecuados para el almacenamiento temporal de los materiales educativos provenientes del MINEDU.

Sin embargo, en la realidad diversas UGEL a nivel nacional no cuentan con estas condiciones básicas, lo cual limita su capacidad operativa. Algunos indicios sobre esta problemática se observan en datos reportados por el Censo de UGEL 2013.

En relación a la disponibilidad presupuestal, tal como se observa a continuación, un porcentaje importante de UGEL con categoría de unidad ejecutora reportaron no contar con presupuesto para distribuir los materiales. En 2012 este porcentaje asciende alrededor del 49% de UGEL y en 2013 a 23% de UGEL.

Si bien este resultado solo es referencial, pues refleja la percepción de las autoridades regionales, igualmente constituye un indicio sobre una problemática a explorar con mayor profundidad, sobre todo en las UGEL con IE dispersas.

Tipo de UGEL que reportan tener presupuesto para distribuir materiales, por año

Tipo de UGEL	N° Total de UGEL	2012		2013	
		N° UGEL	Porcentaje	N° UGEL	Porcentaje
UGEL operativa	66	9	14%	13	20%
UGEL ejecutora	150	76	51%	100	67%
Total general	216	85	39%	113	52%

Fuente: Censo de UGEL 2013: Compendio Estadístico. MINEDU.

Por otro lado, datos provenientes del Censo de UGEL 2013 muestran que alrededor del 3% de UGEL con categoría de unidad ejecutora no cuentan con conexión a internet. Considerando que para el proceso de selección de los proveedores del servicio de transporte o de la adquisición de los materiales fungibles se requiere hacer uso del portal electrónico del SEACE, los problemas de conectividad en estas unidades ejecutoras, constituye una limitación importante para el adecuado desarrollo de este proceso.

Porcentaje de UGEL con conexión a Internet, por tipo de UGEL

Tipo de UGEL	N° de UGEL sin conexión a internet	N° de UGEL con conexión a internet	Porcentaje de UGEL con conexión a internet

Causas del problema identificado				
Descripción de la causa	Causa indirecta 3.1: Dotación insuficiente, inoportuna y en mal estado de materiales educativos a las IE.			
	UGEL Ejecutoras	4	146	97%
	UGEL Operativas	10	56	85%
	Total	14	202	94%

Fuente: Censo de UGEL 2013: Compendio Estadístico. MINEDU.

Finalmente, esta misma fuente registró en 2013 que alrededor del 34% UGEL (74 de las 216 UGEL observadas) tuvo que almacenar materiales educativos en ambientes no destinados a almacén, fuera de la UGEL, principalmente en espacios cerrados como oficinas o salones. Ello constituye un indicador sobre la carencia de espacios de almacén de UGEL adecuados a las necesidades y características del proceso de distribución.

Porcentaje de UGEL que almacenaron materiales educativos en ambientes no destinados a almacén, por tipo de UGEL

Instancia	N° de UGEL que almacenaron material educativo en otro ambiente fuera de la UGEL	Porcentaje*
Espacios cerrados (oficinas, salones)	58	78%
Espacios abiertos (Patio, garaje /estacionamiento)	4	5%
Ambos	11	15%
No precisa	1	1%
Total general	74	100%

Fuente: Censo de UGEL 2013: Compendio Estadístico. MINEDU.

(*) Calculado sobre las 74 UGEL que han tenido que almacenar materiales educativos en otro ambiente.

d) El monitoreo a la distribución de materiales educativos es poco sistemático y con débil incidencia en las decisiones de gestión intergubernamental.

Otro de los factores que limitan la llegada oportuna, suficiente y en buen estado de los materiales educativos a las instituciones educativas radica en el hecho de que el monitoreo a la distribución de materiales educativos se realiza de manera poco sistemática y la información producida como parte de este proceso es poco utilizada en los espacios de decisión de las autoridades del MINEDU, DRE y UGEL para adoptar medidas que contribuyan a mejorar la oportunidad en la entrega de los materiales a las IE.

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa	<p>Causa indirecta 3.1: Dotación insuficiente, inoportuna y en mal estado de materiales educativos a las IE.</p> <p>En relación al seguimiento al proceso de distribución de materiales educativos, la Contraloría General de la República (2015) en un informe de auditoría al proceso de distribución de materiales de primaria en 2013 señaló lo siguiente: La información que el MINEDU obtuvo en el marco del seguimiento (PECOSA, actas de entrega y matriz de monitoreo), no le permitió realizar una evaluación a nivel nacional de la distribución de materiales por parte de las UGEL a las IIEEPP, que le permitiera identificar riesgos a fin de mitigarlos, garantizando la llegada oportuna del material (Conclusión N° 137).</p> <p>Desde 2013, el Sistema de Información para la Gestión y mejora de los aprendizajes (SIGMA) incluyó un módulo destinado al monitoreo a la distribución de materiales educativos, que implicaba el registro de información sobre la salida, recepción y distribución de los materiales educativos en sus distintos puntos de destino (MINEDU-UGEL-IE). Este sistema constituye una mejora importante en relación a años anteriores, cuando no se contaba con un sistema de monitoreo y este se realizaba de manera poco sistemática. Sin embargo, en la actualidad, aún persiste una demora en el registro en el SIGMA de los usuarios tanto del MINEDU como de las UGEL, lo que genera que la información sea poco oportuna para fines de toma de decisiones. Asimismo, los reportes obtenidos a partir de este sistema aún no son aprovechados óptimamente en espacios de decisión con autoridades intergubernamentales que ayuden a tomar medidas que contribuyan a mejorar la oportunidad de este proceso.</p> <p>✓ Distribución inoportuna de materiales educativos a las IE</p> <p>La distribución oportuna de los materiales educativos para estudiantes (cuadernos de trabajo y textos escolares) a las instituciones educativas de EBR ha ido mejorando en los últimos años, aun cuando persiste el desafío de asegurar que todas las IE cuenten con materiales educativos antes del inicio del año escolar. Como se observa en el siguiente gráfico, el porcentaje de IE a cuyas aulas llegaron oportunamente los cuadernos de trabajo en 2014 es de 84% en inicial, 67.8% en primaria y en relación a los textos escolares este porcentaje asciende a 73.6% en primaria y 81.9% en secundaria.</p> <p>Magnitud de la causa</p> <p>Al analizar la evolución entre 2011 y 2014 se observa que el porcentaje de IE que reportaron haber recibido oportunamente el cuaderno de trabajo se incrementó en 57 puntos en el nivel inicial y 31 puntos en primaria. Asimismo, en dicho periodo el porcentaje de IE que reportaron la llegada oportuna de los textos escolares se incrementó 21 puntos en primaria y 48 puntos en secundaria.</p> <p>✓ Distribución insuficiente de materiales educativos a las IE</p> <p>Por otro lado, en relación a la evolución de la llegada de materiales educativos en cantidad suficiente para atender las necesidades de las instituciones educativas públicas de EBR (estudiantes matriculados, docentes,</p>

Causas del problema identificado

Descripción de la causa Causa indirecta 3.1: Dotación insuficiente, inoportuna y en mal estado de materiales educativos a las IE.

aulas), se aprecian resultados mixtos en los últimos años. Así, datos provenientes de la ENEDU 2014 señalan que en alrededor de 79.1% de IE de inicial y 75.7% de IE de primaria los docentes señalan que los materiales educativos llegaron en cantidad suficiente. En relación a los textos escolares, este porcentaje asciende a 70.4% IE de primaria y 42.6% IE de secundaria. Al analizar la evolución de esta variable entre 2011 y 2014 se observa que el porcentaje de IE que reportaron haber recibido suficientes cuadernos de trabajo se incrementó en alrededor de 15 puntos en inicial, pero disminuyó 3 puntos en primaria. En ese mismo periodo, el porcentaje de IE de primaria que reportaron haber recibido suficientes textos escolares subió alrededor de 8 puntos. En el caso de secundaria, el porcentaje de IE que reportaron haber recibido suficientes textos escolares entre 2013 y 2014 disminuyó más de 19 puntos.

✓ Distribución de materiales en mal estado

Finalmente, la dotación de materiales educativos en buen estado tiene una tendencia a la disminución en los últimos años. De acuerdo a la ENEDU, entre 2011 y 2014 el porcentaje de instituciones educativas que reportó haber recibido los cuadernos de trabajo en buen estado disminuyó alrededor de 6 puntos en inicial y en relación a los textos escolares disminuyó 1 punto. En secundaria, la disminución es mínima (0.8 puntos) en relación al 2013.

Instituciones Educativas de Inicial (3 a 5 años), Primaria (1° y 2° grado) y Secundaria que recibieron materiales educativos en buen estado

Materiales	2011	2012	2013	2014	Diferencia 2011-2014
Cuadernos de trabajo Inicial	98.7	97.8	97.5	92.4	-6.3
Cuadernos de trabajo primaria	94.1	s.d.*	95.7	94.3	0.2
Textos escolares primaria	69.3	s.d.*	62.1	68.2	-1.1
Textos escolares secundaria	---	---	49.3	48.5	-0.8

Fuente: INEI. ENEDU, 2011-2014. // (*) Sin dato.

✓ Distribución inoportuna de materiales educativos según ámbito geográfico

Atributos de la causa (datos cuantitativos)

La evolución por ámbitos geográficos muestra un incremento en la oportunidad de la distribución de materiales educativos de los tres niveles educativos, así como en ámbito urbano y rural, aun cuando el indicador ha evolucionado mejor en las IE urbanas.

Causas del problema identificado	
Descripción de la causa	<p>Causa indirecta 3.1: Dotación insuficiente, inoportuna y en mal estado de materiales educativos a las IE.</p> <p>Así, de acuerdo a la ENEDU entre 2011 y 2014 el porcentaje de instituciones educativas ubicadas en ámbito urbano que reportaron haber recibido oportunamente los cuadernos de trabajo se incrementaron en alrededor de 71 puntos en inicial y 67 puntos en primaria, mientras que en el ámbito rural este porcentaje de IE se incrementó en alrededor de 46 puntos en inicial y 20 puntos en primaria.</p> <p>En este periodo el porcentaje de IE ubicadas en ámbito urbano que reportaron haber recibido oportunamente los textos escolares se incrementaron en alrededor de 49 puntos en primaria y 12 puntos en las IE rurales.</p> <p>Asimismo, entre 2013 y 2014 el porcentaje de IE ubicadas en ámbito urbano que reportaron la llegada oportuna de los textos escolares se incrementó 49 puntos en zona urbana y 42 puntos en zona rural.</p> <p>✓ Distribución insuficiente de materiales educativos a las IE según ámbito geográfico</p> <p>Al analizar la evolución de esta variable por ámbito geográfico (urbano / rural), de acuerdo a la ENEDU, entre 2011 y 2014 no se observa una tendencia a favor de alguno de estos ámbitos en particular, sino que esta varía de acuerdo al tipo de material educativo.</p> <p>Así, entre 2011 y 2014 el porcentaje de IE urbanas que reportaron haber recibido suficientes cuadernos de trabajo se incrementó en alrededor de 14 puntos en inicial y 20 puntos en primaria, mientras que en el ámbito rural este porcentaje de IE se incrementó en alrededor de 16 puntos en inicial, pero disminuyó más de 9 puntos en primaria. Asimismo, el porcentaje de instituciones educativas de primaria ubicadas en zona urbana que reportó haber recibido suficientes textos escolares se incrementó más de 21 puntos entre 2011 y 2014, y solo un poco más de 3 puntos en IE de zona rural. En el caso de secundaria, entre 2013 y 2014 se registró una disminución de alrededor de 19 puntos en el porcentaje de IE urbanas que reportaron haber recibido suficientes textos escolares y una disminución de 20 puntos en el caso de las IE rurales.</p>
Evidencia que justifique la relación de causalidad respectiva (cite la evidencia de la Nota 1)	<p>Glewwe Paul, Grosh Margaet, Jacoby Hannan y Lockheed Marlaíne. Un enfoque ecléctico para estimar los determinantes de logro educativo en la Educación Primaria de Jamaica. Revista Económica del Banco Mundial (Vol 9- N° 2). 1995.</p> <p>Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI. Encuesta Nacional de Educación 2011 – 2014.</p>

Fuente: Anexo 2 - Contenido Mínimos del Programa Presupuestal 090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular

Tabla 13

Sustento de evidencia poca pertinencia de los materiales educativos al contexto cultural y lingüístico de instituciones educativas EIB

Descripción de la causa	Causa indirecta 3.2: Poca pertinencia de los materiales educativos al contexto cultural y lingüístico de instituciones educativas EIB
<p>Vinculación entre la causa y el problema específico</p>	<p>El currículo nacional, recientemente aprobado por el MINEDU, indica que dos de los aprendizajes que el estudiante de educación básica debe lograr es:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “Asume la interculturalidad, la equidad de género y la inclusión como formas de convivencia para un enriquecimiento y aprendizaje mutuo. Se relaciona armónicamente con el ambiente, delibera sobre los asuntos públicos, sintiéndose involucrado como ciudadano, y participa de manera informada con libertad y autonomía para la construcción de una sociedad justa, democrática y equitativa.” 2. “El estudiante usa el lenguaje para comunicarse según sus propósitos en situaciones distintas, en las que se producen y comprenden diversos tipos de textos. Emplea recursos y estrategias en su comunicación oral, escrita, multimodal o en sistemas alternativos y aumentativos como el braille. Utiliza el lenguaje para aprender, apreciar manifestaciones literarias, desenvolverse en distintos contextos socioculturales y contribuir a la construcción de comunidades interculturales, democráticas e inclusivas”. <p>Para lograr estos aprendizajes, la IIEE, el docente y el estudiante requieren de materiales educativos pertinentes con el contexto cultural y lingüístico de su entorno, y a esto se refiere con castellano con lengua materna, lenguas maternas distintas al castellano e inglés.</p> <p>Actualmente, a pesar de los avances importantes, continúa siendo poca la pertinencia con el contexto cultural y lingüístico de los materiales educativos, en los casos mencionados anteriormente, lo que podría generar una limitante en el logro de aprendizajes de los estudiantes, especialmente en los relacionados con el ejercicio de derechos y deberes ciudadanos con sentido ético y democrático, basado en el diálogo intercultural. Contar con materiales educativos cultural y lingüísticamente pertinentes constituye un factor especialmente importante para que pueda cumplir con su función pedagógica y favorecer el logro de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Un estudio realizado por la Defensoría del Pueblo (2011), identificó que el 64% de escuelas supervisadas no cuenta con materiales de enseñanza en las lenguas originarias. La observación in situ permitió conocer que los textos, cuadernos de trabajo, cartillas y otros materiales en lengua indígena, en todas las instituciones educativas visitadas, son insuficientes y escasos. La mayor parte de materiales son cuadernos de trabajo y textos del área de Comunicación Integral para los primeros dos o tres grados de la primaria y para el desarrollo de la lengua indígena como L1.</p>

Descripción de la causa	Causa indirecta 3.2: Poca pertinencia de los materiales educativos al contexto cultural y lingüístico de instituciones educativas EIB
Magnitud de la causa	<p>Asimismo, en 2002 se publicó un estudio que abordó de forma integral el contenido de los cuadernos de trabajo para lenguas amazónicas y andinas (asháninka, aimara, awajún, chayahuita, huambisa, quechua-ancashino, quechua-ayacuchano, quechua-cusqueño y shipibo), el cual fue realizado por un equipo de antropólogos, lingüistas, especialistas en comunicación y matemática, bajo la coordinación de Luis Enrique López (2002).</p>
	<p>En cuanto a la dimensión lingüística de los cuadernos de trabajo, los textos aimara, asháninka, awajún y quechua revelan un adecuado manejo de la morfología y gramática; sin embargo, la incorporación de vocablos y uso de la sintaxis revela que los autores toman o traducen de la estructura sintáctica del castellano y esto genera problemas de comprensión del mensaje de los textos en los usuarios, y le resta calidad a los mismos. En relación al área de matemática, se señala que en los cuadernos de trabajo amazónicos y andinos hay un predominio de tareas de tipo aditivo y aditivo-multiplicativo, así como un uso mayoritario de números enteros con pocos decimales diferentes de cero, notándose una ausencia de actividades que impliquen procesos de estimación ni resultados de cálculos o mediciones. Por ello, la especialista concluye que los cuadernos de trabajo no fomentan el desarrollo del pensamiento lógico-matemático, sino la ejercitación mecánica (Luis Enrique López 2002). La calidad de los materiales con que cuentan los docentes y alumnos para la enseñanza y aprendizaje de castellano como segunda lengua (L2) se observa en la falta de estructuración de su contenido, más que por su presentación.</p>
	<p>No se cuenta con material estructurado y detallado para la enseñanza del castellano como segunda lengua, hasta ahora se viene trabajando con materiales de soporte que requieren ser actualizados y contextualizados que contengan los objetivos claros en relación, a nivel comunicativo y gramatical, de cada lección o actividad, así como las habilidades lingüísticas que se desarrollarán y el tiempo aproximado de las actividades, todo ello adecuado al nivel de dominio de la lengua de parte de los estudiantes.</p> <p>La elaboración de materiales educativos pertinentes cultural y lingüísticamente para los estudiantes con lenguas originarias está condicionada a la existencia de alfabetos oficializados y manuales de escritura en estas lenguas, que son formulados por el Ministerio de Educación, a través de la Dirección General de Educación Básica Alternativa, Intercultural Bilingüe y de servicios educativos en el ámbito rural (DIGEIBIRA). A partir de ellos y desde una estrategia de construcción participativa con actores representativos de las comunidades con lenguas originarias, DIGEIBIRA elabora los materiales educativos en lenguas originarias para instituciones educativas EIB.</p> <p>En la actualidad, existen 47 lenguas originarias en el Perú de las cuales, como se observa a continuación, solo 26 cuentan con alfabetos oficializados al 2015 y constituyen el universo de lenguas que a la fecha debería contar con materiales educativos pertinentes cultural y lingüísticamente para los estudiantes de instituciones educativas EIB.</p>

Descripción de la causa	Causa indirecta 3.2: Poca pertinencia de los materiales educativos al contexto cultural y lingüístico de instituciones educativas EIB	
	<u>Alfabetos y manuales de escritura de lenguas originarias en el Perú: 2015</u>	
	Criterio	N°
	Alfabetos oficializados	26
	Alfabetos por oficializar	21
	Manuales de escritura elaborados	15
	Manuales de escritura en validación	10
	Manuales de escritura por elaborar	33
	Fuente: Reporte de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe. Área de materiales educativos.	
	<u>Lenguas originarias con materiales educativos: 2015</u>	
	Criterio	N°
	Lenguas originarias con materiales para estudiantes	12
	Lenguas originarias con materiales para aprender Castellano como segunda lengua	27
	Lenguas originarias con materiales para docentes	28
	Lenguas originarias con materiales de biblioteca	21
	Fuente: Reporte de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe. Área de materiales educativos.	
	Sin embargo, al 2015 el MINEDU solo distribuye materiales educativos para estudiantes (cuadernos de trabajo) en 12 lenguas originarias (Aimara, Ashaninka, Awajún, Nomatsigenga, Quechua sur (quechua chanka), Quechua sur (quechua collao), Quechua central (quechua ancash y quechua yaru), Quechua norte(quechua inkawasi - kañaris y quechua cajamarca), Shawi, Shipibo-konibo, Wampis y Yanasha), las cuales representan el 46% de lenguas con alfabetos oficializados y 26% del total de lenguas originarias del Perú.	
	En el caso de la dotación de bibliotecas escolares para aulas de instituciones educativas EIB, estas han sido elaboradas en 21 lenguas originarias, lo que representa alrededor del 81% de lenguas con alfabetos oficializados y 45% del total existente a nivel nacional.	
	De acuerdo a datos reportados en los cuadros de distribución de materiales educativos de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe correspondientes a la dotación 2015, se distribuyeron cuadernos de trabajo para alrededor de 6,956 instituciones educativas EIB del nivel inicial y 6,303 IE EIB de primaria.	
Evidencia que justifique la relación de causalidad respectiva (cite la	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Educación. Reporte sobre materiales educativos en lenguas originarias. Dirección de Educación Intercultural Bilingüe. (2015). • Defensoría del Pueblo. Informe Defensorial N° 152 "Aportes para una Política Nacional de Educación Intercultural Bilingüe a favor de los pueblos indígenas del Perú". 2011 	

Descripción de la causa	Causa indirecta 3.2: Poca pertinencia de los materiales educativos al contexto cultural y lingüístico de instituciones educativas EIB
evidencia de la Nota 1)	<ul style="list-style-type: none"> • Olusola Adesope, Tracy Lavin, Terri Thompson, Charles Ungerleider. A systematic review and meta-analysis of the cognitive correlates of bilingualism. (2010) • Santiago Cueto, Walter Secada. Eficacia escolar en escuelas bilingües de Puno, Perú. (2003) • Luis Miguel López, “A ver, a ver... ¿quién quiere salir a la pizarra? ¿jumasti? ¿jupasti?”: Cambios iniciales en la escuela bilingüe peruana (2002) • Rodolfo Sánchez, Víctor Ochoa. La pertinencia cultural en textos escolares: balance crítico a partir de tres experiencias en Educación Bilingüe en el sur andino del Perú- avances del estudio. (2001) • Ann Willig. A meta-analysis of selected studies on the effectiveness of bilingual education. (1985)

Fuente: Anexo 2 - Contenido Mínimos del Programa Presupuestal 090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular

3.2. Análisis organizacional

3.2.1. La organización.

El Ministerio de Educación tiene la misión de garantizar derechos, asegurar servicios educativos de calidad y promover oportunidades deportivas a la población para que todos puedan alcanzar su potencial y contribuir al desarrollo de manera descentralizada, democrática, transparente y en función a resultados desde enfoques de equidad e interculturalidad.

El Ministerio de Educación es el órgano rector de las políticas educativas nacionales y ejerce su rectoría a través de una coordinación y articulación intergubernamental con los Gobiernos Regionales y Locales, propiciando mecanismos de diálogo y participación.

Los objetivos de la Institución son generar oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos; garantizar que estudiantes e instituciones educativas logren sus aprendizajes pertinentes y de calidad; lograr una educación superior de calidad como factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional, así como promover una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad. Y en el ámbito del docente: fortalecer capacidades para que los maestros ejerzan profesionalmente la docencia.

Entre sus funciones generales se encuentra definir, dirigir, regular y evaluar, en coordinación con los Gobiernos Regionales, la política educativa y pedagógica nacional y establecer políticas específicas de equidad; además debe formular, aprobar, ejecutar y evaluar, de manera concertada, el Proyecto Educativo Nacional y conducir el proceso de planificación de la educación.

El Ministerio de Educación también tiene funciones vinculadas a los diseños curriculares básicos de los niveles y modalidades del sistema

educativo, programas nacionales dirigidos a estudiantes, directores y docentes, políticas relacionadas con el otorgamiento de becas y créditos educativos y los procesos de medición y evaluación de logros de aprendizaje.

En el marco de los Compromisos de Desempeño el Ministerio de Educación tiene bajo sus funciones:

- Definir los compromisos y sus metas.
- Generar condiciones necesarias bajo su responsabilidad para el cumplimiento de los compromisos por parte de las UGEL y DRE.
- Realizar el seguimiento y verificación del cumplimiento de los compromisos.
- Realizar las transferencias de recursos para el cumplimiento de los compromisos de manera oportuna.
- Brindar asistencia técnica especializada y efectiva sobre los procesos vinculados al cumplimiento de los compromisos.
- Difundir los lineamientos para la implementación de los CdDy los resultados de cumplimiento de los compromisos.

La estructura organizacional en el marco del Programa Presupuestal 090: Logros de Aprendizajes de Educación Básica Regular es de la siguiente manera:

- Entidad rectora del Programa Presupuestal: Ministerio de Educación
- Responsable Técnico del Programa Presupuestal: Dirección General de Educación Básica Regular
- Coordinación Territorial: Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto
- Coordinación y Seguimiento: Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica.
- Gobiernos Regionales: Dirige y coordina con el MINEDU la política Educativa y pedagógica a nivel nacional

- Instancias intermedias de gestión descentralizadas: son las que ejecutan el programa presupuestal de acuerdo a los lineamientos Sectoriales

La Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto es responsable de orientar y evaluar el proceso de planificación, presupuesto e inversiones del Ministerio, así como de coordinar con los órganos competentes el diseño y la implementación de los mecanismos de financiamiento de incentivos por desempeño a los programas educativos e instancias de gestión educativa descentralizada. Depende de la Secretaria de Planificación Estratégica.

La Unidad de Financiamiento por Desempeño es responsable de proponer y coordinar la implementación de metodologías y mecanismos de financiamiento por desempeño dirigidos a instituciones, programas educativos e instancias de gestión del MINEDU educativa descentralizada. Depende de la Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto

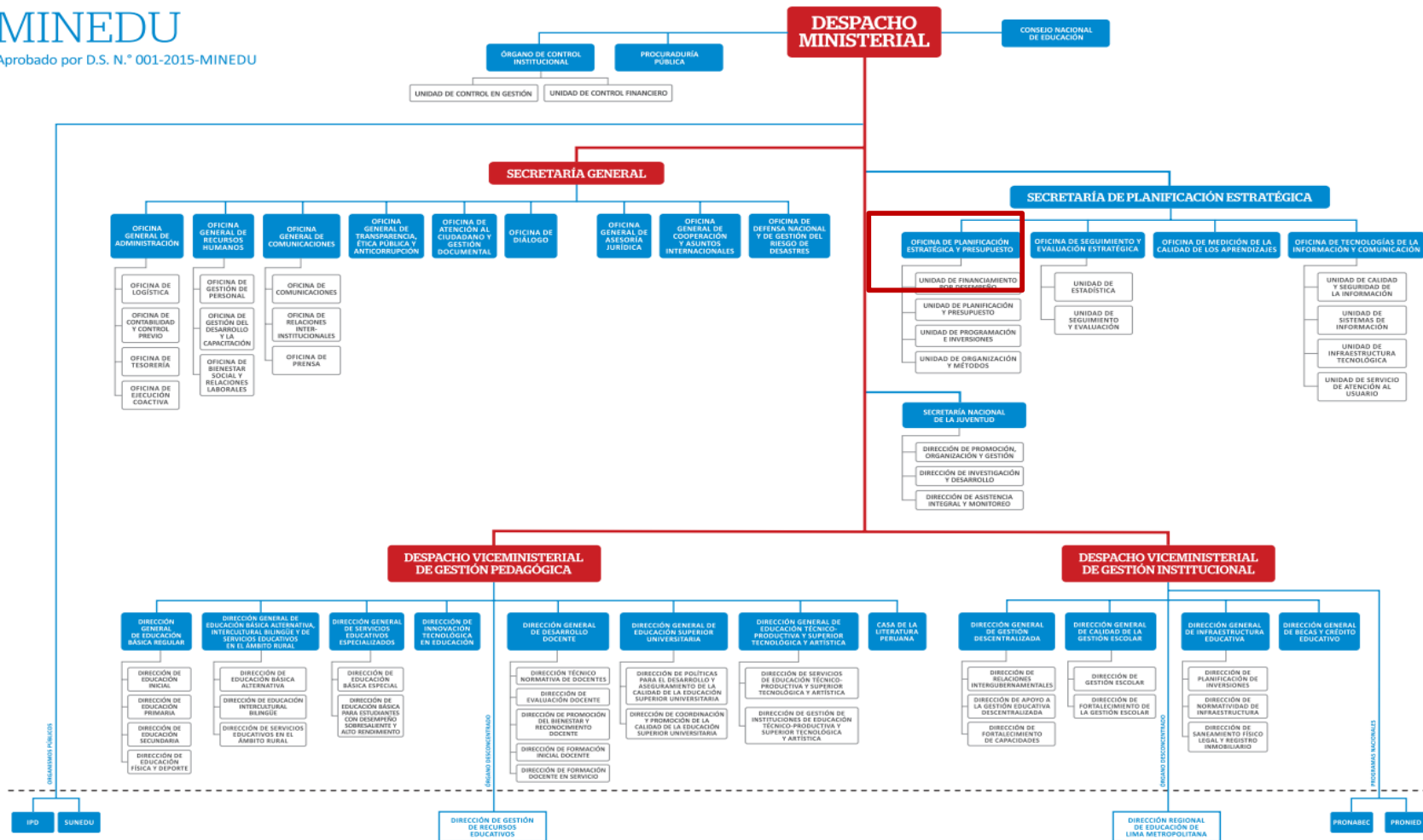


Figura 13. Organigrama del Ministerio de Educación.

Fuente: Tomado de Minedu – ROF 2015

3.2.2. Análisis FODA.

Es importante realizar la revisión de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a la institución, es decir el reconocimiento de los aspectos positivos y negativos, tanto del interno como del entorno de la institución. La misma que se detallan a continuación:

A. *Fortalezas.*

- El programa presupuestal responde a los objetivos estratégicos del PEI y a los pilares de la gestión educativa nacional.
- Servidores públicos capacitados y comprometidos en puestos claves del Ministerio.
- Voluntad política y disposición para mejorar la implementación del PELA.
- Vocación de servicio de los funcionarios y personal.
- Iniciativas de consultar a las regiones para mejorar la implementación del PP090.

B. *Debilidades.*

- Constantes cambios de personal, rotación y despido por contexto político.
- Falta de articulación entre las unidades orgánicas que pertenecen al Viceministerio de gestión pedagógica.
- Alta rotación de funcionarios que generan la inestabilidad administrativa.
- Retrasos en los trámites logísticos para la adquisición de los requerimientos, no se relacionan a los tiempos de cumplimiento de determinadas actividades.
- Debilidad en temas de gestión por parte de los gestores de las instancias intermedias.
- Personal con escaso conocimiento en temas territoriales, casuística y diversidad.

- Insuficientes sistematizaciones, ordenamiento de información y recojo de evidencia de las diferentes intervenciones

C. Oportunidades.

- Espacios de articulación intergubernamental con gobiernos regionales y Minedu.
- Estrategias de articulación con otros sectores como salud, inclusión, etc.
- Percepción favorable respecto a la reforma magisterial y la normativa emitida (evaluaciones, ascensos, etc.)
- Recojo de demandas territoriales y orientación a superar aspectos críticos en el corto plazo.
- Confianza de las DRE y UGEL en el Minedu, y relaciones de cooperación y colaboración.

D. Amenazas.

- Lentitud en la respuesta de Minedu a las regiones en aspectos legales sobre procesos de evaluación.
- Continuos cambios políticos en las jefaturas y direcciones de algunas instancias intermedias.

3.2.3. Entorno organizacional.

En el presente trabajo se analiza el entorno organizacional según el método de Collorette y Sheneider, recomendado por Denis Proulx (2014), para la presente investigación se hará referencia a dos niveles los cuales son descritos a continuación:

A. Entorno inmediato:

El Entorno inmediato lo constituyen las Unidades de Gestión Educativa Local, Dirección Regional de Educación, Gerencia Regional de Educación que intervienen en los compromisos de desempeño como

instancias de gestión educativa descentralizada, así como la Unidad de Financiamiento por Desempeño del Ministerio de Educación.

B. Entorno intermedio:

En el marco de la modernización del Estado, ha surgido en los últimos años un nuevo paradigma en la gestión, denominado Nueva Gestión Pública (NGP). Según Barzelay (2002) refiere a que este concepto es acuñado para buscar las mejores soluciones y alternativas en el proceso de gestionar, controlar individual y colectivamente los sistemas burocráticos.

La finalidad que tuvo la reforma presupuestal fue la de maximizar los beneficios del gasto público para la sociedad mediante una implementación gradual del Presupuesto Por Resultados (PpR) indicado en la Guía Básica de El Sistema Nacional de Presupuesto (2011). En el país, este proceso se viene implementando desde el año 2007 y se define de la siguiente forma: “Es una metodología que se aplica progresivamente al proceso presupuestario y que integra la programación, formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto, en una visión de logro de productos, resultados y uso eficaz, eficiente y transparente de los recursos del Estado a favor de la población”. (Sempe, 2017)

Los instrumentos que se utilizan en la estrategia pública de Presupuesto por Resultados son los siguientes: a) programas presupuestales; b) el seguimiento de productos y resultados a través de indicadores de desempeño; 3) evaluaciones independientes. De este modo, como lo señala la Guía Básica de El Sistema Nacional de Presupuesto (2011), dichas herramientas benefician en el sentido de vincular los resultados con la mejora de la calidad de vida de las personas, generando mayor flexibilidad de los recursos, y permitiendo tener acciones

y estrategias claras para proveer los productos, así como también retroalimentar los procesos anuales de asignación del presupuesto público. Por último, vincula la gestión del servicio a un mayor financiamiento, expresado en incentivos para el cumplimiento de las metas.

El Ministerio de Educación (MINEDU) en el 2013 empezó a diseñar los Compromisos de Gestión, actualmente denominados Compromisos de Desempeño, aprobados en la Ley de Presupuesto del año 2014, con reglamentación aprobada por Resolución Ministerial N° 019-2014- MINEDU. Con ellos, se quería asegurar el financiamiento de nuevas plazas docentes para la ampliación de cobertura en educación inicial y la mejora de las condiciones básicas en la UGEL y DRE para hacer más eficientes los recursos educativos y su gestión.

Siendo que la herramienta de compromisos de desempeño del MINEDU es un instrumento que proporciona recursos a las DRE y UGEL, permite generar cambios en la gestión pública, mejorando los principales indicadores pedagógicos y de gestión; es importante entender los principales procesos y condiciones para su implementación, esto se sustenta en diferentes normas como la Ley de Presupuesto y Norma Técnica. (Vera Tudela Traverso & Santa María Alcazar, 2015)

- a) Diseño: Minedu define las metas a cumplir por las Unidades Ejecutoras.
- b) Implementación y Asistencia Técnica: Minedu coordina e implementa talleres de Asistencia Técnica para Unidad Ejecutora y cada una de ellas desarrolla acciones y estrategias para el cumplimiento de las metas.
- c) Seguimiento: Minedu y Unidad Ejecutora verifican el seguimiento a los avances a lograr de cumplimiento de metas.

- d) Evaluación de cumplimiento: Minedu de acuerdo a criterios establecidos y que son conocidos por las Unidades Ejecutoras, verifican el cumplimiento de las metas.
- e) Transferencia de Recursos: Minedu según cumplimiento de metas transfiere recursos monetarios y cada Unidad Ejecutora a partir de los recursos transferidos por cumplimiento de metas ejecuta según las actividades establecidas.

En esa línea el presente trabajo busca proponer estrategias para optimizar la Herramienta que permitan hacer más eficiente su implementación en las DRE y UGEL a nivel nacional, y el uso de los presupuestos asignados.

3.3. Análisis de Stakeholders

3.3.1. Metodología de análisis de actores.

En el presente trabajo se ha realizado el mapeo de actores a través de la metodología MACTOR, la cual se detalla a continuación:

Tabla 14
Matriz de Identificación de Actores

Ítem	Nivel	Actor	Descripción
1	Nacional	Ministro de Educación	Definir, dirigir, regular y evaluar, en coordinación con los Gobiernos Regionales, la política educativa y pedagógica nacional y establecer políticas específicas de equidad; además debe formular, aprobar, ejecutar y evaluar, de manera concertada, el Proyecto Educativo Nacional y conducir el proceso de planificación de la educación.
2	Nacional	Dirección General de Educación Básica Regular	Asegurar la formulación y propuesta articulada de la política, objetivos, estrategias pedagógicas, normas y orientaciones para los niveles de inicial, primaria y secundaria.
3	Nacional	Dirección General de Gestión Descentralizada	Fortalecer la articulación que existe entre las diferentes instancias y niveles de gobierno (nacional, regional y local) con el fin de diseñar, implementar, alinear, monitorear y evaluar políticas públicas y estrategias vinculadas a la educación, para ofrecer un mejor servicio.
4	Regionales	Gobiernos Regionales	Elaborar y aprobar las políticas, planes y programas de desarrollo de la región, así como su proyecto de

Ítem	Nivel	Actor	Descripción
			presupuesto, los que deberá ajustar a la política nacional de desarrollo y al presupuesto de la Nación.
5		Direcciones Regionales de Educación	Formular, aprobar, ejecutar, evaluar y administrar las políticas regionales de educación, cultura, ciencia y tecnología, deporte y recreación de la región
6	Local	Unidades de Gestión Educativa Local	Contribuir a la formulación de la política educativa local, regional y nacional.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15

Comportamiento de Actores con relación a los productos

ITEM	Nombre		P1	P2	P3
	Actor				
1	Ministro de Educación		+1	+1	+1
2	Dirección General de Educación Básica Regular		+1	+1	+1
3	Dirección General de Gestión Descentralizada		+1	+1	+1
4	Gobiernos Regionales		+1	+1	+1
5	Direcciones Regionales de Educación		+1	+1	+1
6	Unidades de Gestión Educativa Local		+1	+1	+1
Sumatoria de +1			6	6	6
Sumatoria de -1					

Fuente: Elaboración propia

1/ Simbología: Valoración: +1 es estar a favor del Producto, 0 es indiferente ante la implementación o no del Producto propuesto; -1 es estar en contra de la implementación del Producto.

Tabla 16

Matriz de Poder - Influencia Total Actor por Actor

Nº	Influencia sobre	1	2	3	4	5	6	Sumatoria
1	Ministro de Educación	-	4	4	4	4	4	20
2	Dirección General de Educación Básica Regular	2	-	4	4	4	4	18
3	Dirección General de Gestión Descentralizada	2	2	-	4	4	4	16
4	Gobiernos Regionales	2	2	2	-	4	4	14
5	Direcciones Regionales de Educación	2	2	2	2	-	2	10
6	Unidades de Gestión Educativa Local	2	2	2	2	2	-	10
Total								98

Fuente: Elaboración propia.

1/ Simbología:

- 0: Ninguna influencia.
- 1: Escasa influencia.
- 2: Influencia promedio.
- 3: Fuerte influencia
- 4: Muy fuerte influencia.

Tabla 17

Matriz de Convergencia

Productos	Convergente	Divergente
1	Ministro de Educación Dirección General de Educación Básica Regular Dirección General de Gestión Descentralizada	
2	Ministro de Educación Gobiernos Regionales	
3	Ministro de Educación Gobiernos Regionales	

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV

La formulación

4.1. Determinación de objetivos y medios

Se presenta el árbol de medios y objetivos que el MINEDU muestra en el modelo operacional del Programa Presupuestal Logros de Aprendizaje, el cual apunta a las causas directas e indirectas identificadas y que para efectos de nuestro análisis prioriza solo dos causas.

En el presenta trabajo, la propuesta se encuentra articulada a dos medios alternativos, los cuales se presentan en el siguiente árbol.

4.1.1. Árbol de objetivos y metas.

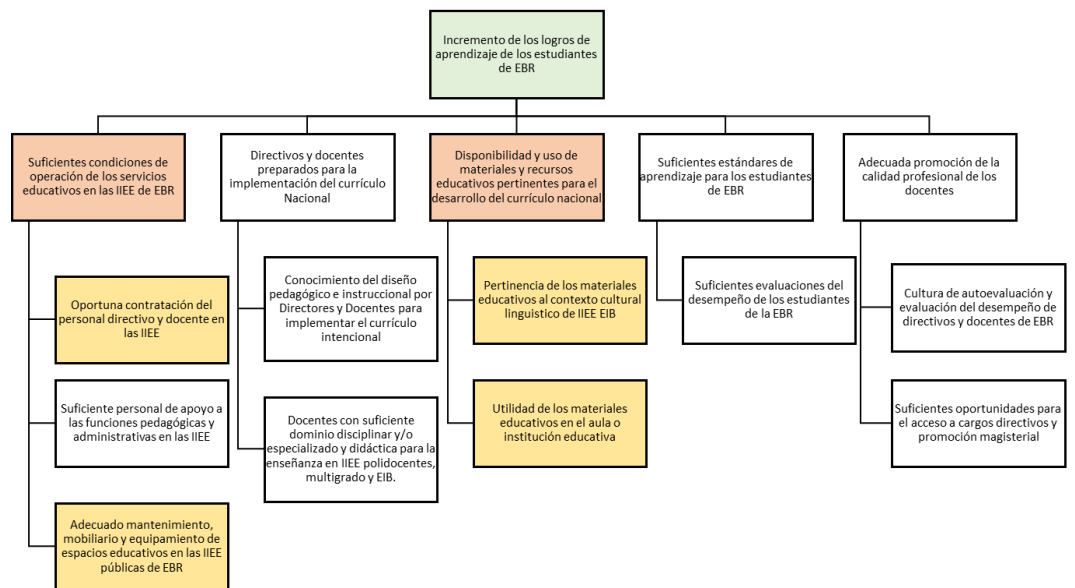


Figura 14. Árbol de Medios.

Fuente: Tomado del Anexo 2. Contenidos Mínimos del Programa Presupuestal 090

4.1.2. Sustento de evidencias.

Tabla 18

Sustento de Evidencias de Alternativa de Intervención

Alternativa de Intervención Identificada	Medio indirecto 1.1 Oportuna contratación del personal Directivo y Docente de las IIEE públicas de EBR
Descripción breve de la alternativa de intervención	<p>Las instituciones educativas en su labor pedagógica tienen que contar con el personal docente y directivo para el desarrollo de sus funciones. La contratación de personal directivo y docentes corresponde a las actividades regulares por parte del sector educación, sin embargo, su contratación, involucra diferentes aspectos de los mismos, tales como: contratación oportuna, contratación por reemplazo, control de asistencia docente, entre otros.</p> <p>La contratación oportuna del personal de la IIEE permite disminuir las ausencias de dictado de clases que es un factor que incide en el rendimiento académico del alumnado. Se ha encontrado que las escuelas cuyos docentes tienen una alta satisfacción, consiguen que sus alumnos rindan mejor académicamente. Asimismo, el hecho de que los docentes de la escuela tengan altas expectativas sobre el desempeño académico de sus alumnos favorece el rendimiento los estudiantes.</p> <p>Así mismo, para los sistemas de asistencia docente se indican que el control de asistencia no sólo corresponde a la IE educativa a través del director, sino que es parte de los organismos del Sector en sus niveles para verificar la validez de la información proporcionada por la IE. En el caso de Perú (Alcázar et al. 2006) señalan que el monitoreo de arriba hacia abajo es un posible mecanismo para la inducción de un mayor esfuerzo docente, sin embargo, las inspecciones sin previo aviso realizadas por funcionarios del Ministerio de Educación, no se ha traducido en menor ausentismos docentes, tal vez porque los docentes creen que las inspecciones no tendrán ninguna consecuencia. Así tampoco, se ha encontrado evidencia a favor de una supervisión por parte del director y la disciplina que este impone en el ambiente escolar.</p> <p>Finalmente, también es posible aumentar el control de asistencia de los docentes mediante la participación de las comunidades. A través de Vigilancia de los padres sobre la gestión de las escuelas y una mayor vinculación entre el área local y la escuela.</p> <p>Varios países de América Latina, incluyendo El Salvador, Honduras, México y Nicaragua, han experimentado con políticas que delegan la autoridad sobre la gestión escolar a las comunidades. Estas reformas de gestión basados en la escuela tienden a fortalecer la relación de rendición de cuentas entre los profesores (y escuelas) y las comunidades.</p>

Caso EDUCO - El Salvador En las escuelas EDUCO la participación de la comunidad se realiza a través de la Asociación Comunal Para La Educación, o ACE, la cual juega un papel central en la administración y gestión escolar. Se selecciona a los miembros democráticamente cada dos años. Los miembros de ACE son contratados por el Ministerio de Educación y tienen la responsabilidad de monitorear de cerca a los docentes, además de tener otras responsabilidades y facultades.

En el caso peruano, Alcázar et al. (2006) concluyen que la **vigilancia de los padres** en la gestión de las escuelas a través de la asociación de padres de Familia (APAFA) medido como el nivel de actividad de la APAFA (por ejemplo, si se había reunido en los últimos dos meses) no predicen menor ausentismo. Por lo que se recomienda que la relación de los padres sea más estrecha y también que manejen información pertinente

En cuanto a la **vinculación con el área local** y la escuela, se halló que los profesores que vienen de una zona cerca de la escuela tienen menores tasas de ausentismo. En los datos analizados, este efecto es fuerte. Un profesor que ha nacido en el distrito donde se encuentra la escuela tiene una tasa de ausentismo mucho menor -por lo general alrededor de 6 puntos porcentuales por debajo-y el efecto general es altamente significativo.

Podría darse que **un maestro con más años de experiencia** sentirá una mayor conexión con la comunidad, aumentando su motivación no pecuniaria. Asimismo, se halló que el aumento del número de docentes en una escuela de una desviación estándar (9,2 profesores), se asocia con 2 puntos porcentuales más en la probabilidad de ausentismo. Esto posiblemente porque algunos docentes se aprovechan de la responsabilidad más difusa que viene con una escuela más grande.

Por lo tanto, la implementación de un sistema de control de asistencias y monitoreo del ausentismo con periodicidad diario, que sea supervisado por una autoridad pertinente podría ser un incentivo para los docentes de asistir a las escuelas y permanecer en estas hasta el final del horario escolar.

En adición, hay que considerar que los directores y las autoridades en general de un colegio se convierten en los intermediarios entre la institución y quienes administran el sistema educativo a nivel nacional; por lo que, al mantener una buena relación con profesores y alumnos, los intereses de estos grupos pueden ser transmitidos correctamente a tomadores de decisiones y a quienes se encargan de la formulación de política en este campo

Alternativa de Intervención Identificada	Medio indirecto 1.1 Oportuna contratación del personal Directivo y Docente de las IIEE públicas de EBR
Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada	La contratación de Personal Directivo y Docente comprende las acciones regulares del sector educación. Sin embargo, de acuerdo a lo señalado en la estrategia del BIAE, uno de los componentes de la estrategia es la Contratación oportuna de Docentes con lo que se busca que la contratación docente antes del inicio del año académico alcance el 100% de la población estudiantil.
Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa (cite la evidencia de la Nota 1 – sólo e número)	Benavides, M. (Ed.) (2008). Miranda, Liliana. Análisis de programas, procesos y resultados educativos en el Perú. Contribuciones empíricas para el debate. Lima: GRADE. Santos Saavedra, Francisco Javier. Determinantes de la calidad educativa integral. Estudio de caso: Colegio Benalcázar – Quito. Flacso Ecuador. 2014
Fuente: Anexo 2 Contenidos Mínimos del Programa Presupuestal 090 – Logros de aprendizaje de estudiantes de educación básica regular.	

Tabla 19

Sustento de Alternativa de Intervención

Alternativa de Intervención Identificada	1.3 Mantenimiento, mobiliario y equipamiento de locales escolares de las IIEE públicas de EBR
Descripción breve de la alternativa de intervención	<p>Mantenimiento</p> <p>Las actividades que se refieren al mantenimiento de locales escolares agrupan en su totalidad aquellas actividades cuya finalidad es la mejora de la infraestructura educativa. Al respecto se ha demostrado que las escuelas que presentan una mejor calidad de infraestructura, mobiliario y equipo disponibles; sus docentes encuentran su ambiente de trabajo más agradable y más propicio para la promoción del aprendizaje de los estudiantes, y son menos probables a evitarlo. Estos incentivos no financieros, mejoran la asistencia del docente y presenta un mayor esfuerzo en el aula (Kremer et al, 2005).</p> <p>En un estudio sobre el caso de Fondo de construcción para el desarrollo FONCODES (1999), se encontró una relación positiva entre la inversión en infraestructura educativa y la asistencia de los alumnos a la escuela, lo cual significa el primer paso hacia el aprendizaje. En el análisis de los resultados de Perú en la evaluación internacional PISA, se encontró que “existe una correlación entre el indicador de infraestructura del centro educativo y el desempeño del alumnado en la escala combinada de alfabetización lectora”. Puede observarse que en las escuelas con una infraestructura más adecuada los estudiantes obtienen mejores resultados.</p>

Alternativa de Intervención Identificada	1.3 Mantenimiento, mobiliario y equipamiento de locales escolares de las IIEE públicas de EBR
	<p data-bbox="790 296 2018 539">La infraestructura en los espacios educativos también involucra los servicios básicos con los que cuenta, tales como el uso de servicios de agua, desagüe, energía eléctrica, telefonía e internet, y también aquellos insumos para el mantenimiento de la misma como los paquetes básicos de limpieza y material, material auxiliar para reparaciones de emergencia y dependiendo la ubicación geográfica también deben de contar con la infraestructura adecuada para contrarrestar las adversidades climáticas o geográficas de la zona. Además, dentro de las capacidades del local deberá contar con los espacios adecuados para el personal directivo, administrativo, auxiliar, docente, espacios de recreo, entre otros. Finalmente, el mantenimiento garantiza la operatividad de los locales escolares, que permite brindar el servicio educativo.</p> <p data-bbox="790 571 2018 722">Con relación a la inversión en Infraestructura, existe un alto déficit en Infraestructura en el sector educación. Según censo Escolar 2012, tan sólo el 39% de los colegios públicos cuentan con los 3 servicios básicos (agua, desagüe y electricidad). Por lo que el Estado está buscando promover la participación del sector privado mediante la modalidad de Obras por Impuestos y las Asociaciones Público Privadas. Esta participación se limita solo a temas de infraestructura, más no de la gestión educativa</p> <p data-bbox="790 754 2018 1002">En el caso peruano, Alcázar et al. 2006, mencionan sobre las condiciones de trabajo de la Escuela - infraestructura y equipos: En el estudio se midió si la escuela cuenta con instalaciones sanitarias, variable que resulta altamente significativa, también se analizó otros tipos de infraestructura y equipamiento escolar. Se incluye como regresor, un índice de infraestructura, que va desde 0 a 6, que da igual peso a la disponibilidad de agua potable, electricidad, iluminación, instalaciones de la biblioteca, computadoras y sala de profesores. Esta medida también resultó significativa, ya que una sola desviación estándar en el índice (alrededor de 1,7 puntos) corresponde a una disminución del ausentismo en 2 puntos porcentuales.</p> <p data-bbox="790 1034 1093 1058">Mobiliario y Equipamiento</p> <p data-bbox="790 1066 2018 1185">Los recursos educativos que corresponden al equipamiento y mobiliario corresponden a un factor importante vinculado a la calidad educativa. El contar con una escuela limpia, ordenada, con recursos al alcance de los docentes y los niños, genera aprendizajes de calidad y propicia un clima apropiado para toda la comunidad educativa. (Murillo, 2010; Muñoz-Repiso, 2000; López & Gonzales, 2011)</p> <p data-bbox="790 1217 2018 1399">En el aspecto mobiliario, es indispensable que las Instituciones educativas cuenten con el mobiliario adecuado teniendo en cuenta los criterios de, adecuado para las necesidades del estudiante (tamaño, uso diestro o zurdo, pintado), necesidad del docente (cómodo, que facilite la enseñanza), necesidad de la institución (en cantidad suficiente), necesidad geográfica (que resista la humedad por ejemplo) y necesidad de la población (que contribuya a la enseñanza). Usualmente sólo se considera el aspecto de la “existencia” de material educativo, sin embargo, es también incluir una variable de “material educativo</p>

Alternativa de Intervención Identificada	1.3 Mantenimiento, mobiliario y equipamiento de locales escolares de las IIEE públicas de EBR
	<p data-bbox="786 296 2018 568">adecuado”, debido a que catalogar como adecuado conlleva normalmente a cuestionamientos. Es importante por ello la participación de los Gobiernos Regionales o Locales quienes pueden brindar una aproximación más real a las necesidades específicas del lugar. Sin embargo, los niveles de Gobierno tanto regional o local pueden disponer de actividades adicionales para el mantenimiento de mobiliario con la finalidad que la ausencia de estos no dificulte las capacidades pedagógicas. Tal es el caso del Gobierno Regional de Moquegua hace una jornada de mantenimiento con jóvenes todos los años. Esta consiste en contratar jóvenes por dos meses y conformar equipos de trabajo que vayan a las escuelas, pinten las fachadas y aulas o refaccionen el mobiliario. Este tipo de refacciones son financiadas por el Gobierno Regional y en ocasiones también cuentan con el apoyo de los municipios.</p> <p data-bbox="786 603 2018 783">En el aspecto de las TIC la evaluación de las necesidades es un poco más específica debido a que se tiene que considerar la Presencia de Medios en el Centro (Volumen de medios, Estado de conservación de los medios, Grado de equipamiento del centro) y ADICIONALMENTE se tiene que observar los usos, funciones y frecuencias de utilización (Frecuencia general de utilización de los medios audiovisuales e informáticos, Usos a los que fundamentalmente se destinan los medios, Medios audiovisuales, informáticos) y finalmente también es importante analizar los motivos que llevan a no utilizar los medios</p> <p data-bbox="786 818 2018 999">Los aspectos de equipamiento son una parte del uso del material, para ello es importante el desarrollo competencias en docentes y auxiliares para el uso de este tipo de equipamiento, especialmente para las ramas de Ciencias, tecnología y ambiente en donde no sólo se hace uso de mobiliario o TICs, sino que también se puede disponer de material de laboratorio o para experimentación por lo tanto, tener personal calificado dotado de las competencias y las habilidades que les permitan desarrollarse en el trabajo y contar con la infraestructura adecuada para estimular un mejor rendimiento escolar</p> <p data-bbox="786 1034 2018 1155">Por ejemplo, una prueba experimental evaluó el impacto de la mejora escolar con el equipamiento de una oficina auxiliar, tomo el 100% de estudiantes matriculados y un 30% como muestra, mostró que no sólo influye factores como limpieza, mantenimiento sino que también son importantes los implementos como luminarias, instalaciones eléctricas, acondicionador de aire, computadora y el mobiliario.</p> <p data-bbox="786 1190 2018 1337">En relación a las características de las escuelas, se observa que las diferencias a nivel del rendimiento entre los alumnos de escuelas rurales y urbanas son marcadas, Cueto (2007) señala que si se controlan las variables vinculadas a las características de los alumnos que influyen en el rendimiento, éstas no presentarían diferencias significativas en cuanto a los logros de aprendizaje. Pero en sí, existe una diferencia entre los resultados obtenidos en las evaluaciones de colegios estatales y no estatales.</p>

Alternativa de Intervención Identificada	1.3 Mantenimiento, mobiliario y equipamiento de locales escolares de las IIEE públicas de EBR
Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada	<p>En cuanto a la clasificación de los colegios existen formas de clasificar, desde su rendimiento, logros académicos, status social, ubicación y también en cuanto a su equipamiento. Coincidentemente los logros en aprendizaje están ligados a los demás aspectos como variables adicionales importantes que influyen. El Grupo Educación para el Futuro clasifica los colegios en tres niveles: los colegios top, los colegios intermedios y los colegios precarios.</p>
	<p>Colegios Top: En este grupo se encuentran aquellos colegios que cuentan con todas las comodidades que requiere un centro de estudios, tanto en infraestructura y equipamiento como en su plana docente. Tienen una buena gestión profesional y se hallan, en su mayoría, en distritos residenciales.</p>
	<p>Colegios Intermedios: Este es un grupo amplio de colegios que se encuentran en la mayoría de los distritos con una calidad bastante heterogénea. La mayoría cuenta con buenos docentes y equipamiento tecnológico.</p>
	<p>Colegios Precarios: Lamentablemente, hay muchos colegios que, en su mayoría, funcionan en distritos periféricos, sin infraestructura adecuada y cuya calidad educativa es inferior al desempeño de los colegios públicos, de acuerdo a la última Evaluación Censal de Estudiantes 2012 (ECE 2012). Estos colegios han logrado resultados similares en comprensión lectora, a los obtenidos en los colegios públicos, pero por debajo de lo esperado en resolución de problemas matemáticos. Muchos de los 140 mil docentes desocupados han visto la oportunidad de generarse su propio empleo creando un colegio en condiciones precarias.</p>
	<p>Y como se puede observar, la clasificación también involucra el grado de equipamientos poseen las Instituciones Educativas.</p>
<p>Carvallo (2010) en su estudio sobre la eficacia escolar en México señala una serie de factores que inciden en los logros de aprendizaje de los estudiantes y que él los cataloga como asociados al contexto, a la escuela y al maestro. En relación a la escuela, indica que su efecto en el desempeño de los estudiantes varía entre un 12% a 43%, y que se da con mayor incidencia en matemática, luego en ciencias y finalmente en comunicación.</p>	
<p>Si. El mantenimiento de la infraestructura educativa corresponde a las actividades de PRONIED-MINEDU y forma parte del BIAE en el componente "Mantenimientos Preventivo". Presupuestalmente, las actividades para la construcción y mantenimiento de locales escolares tienen partidas en Actividades y Proyectos dentro del PELA</p>	

Alternativa de Intervención Identificada	1.3 Mantenimiento, mobiliario y equipamiento de locales escolares de las IIEE públicas de EBR
Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa (cite la evidencia de la Nota 1 – sólo e número)	<p>Si. A través de la ENEDU, el Instituto Nacional de Estadística e Informática recoge información sobre necesidades de las instituciones educativas tanto para la parte infraestructura como también incluye un ítem para mobiliario, el cual se le consulta a la IE sobre el mobiliario que actualmente presenta la IE (un inventario a través de encuesta) y también las deficiencias o faltantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paxson, Christina y Schady, Norbert. “Do School facilities Matter? The case of the Peruvian Social Fund (FONCODES). Banco Mundial. 1999. • Juan León Jara Almonte y Claudia Sugimaru. Quality Basic Education Reform Support Project. Study on Management, Policy and Impact on Reading in the Early Grades in Peru. USAID. 2014 • Castaño, C; Maiz, I; Beloki, N; Bilbao, J; Quecedo, R; Mentxaka, I. La utilización de las tics en la enseñanza primaria y secundaria obligatoria: necesidades de formación del profesorado. Edutec. Barcelona. 2004. • Iglesias Almeida, Paulo César; López Díaz, Carla Daniela; Villafuerte Vairo, Julio César. Proyecto de un colegio con enseñanza de calidad basada en aplicación de la metodología de las inteligencias múltiples y horario extendido dirigido a los NSE B y C en Lima Norte. Lima, Octubre de 2014 • Alarcón Mera, Vanessa Jacqueline; Alcivar Solórzano, Dolores Magdalena; Vera Moreira, María Esperanza; Villamar Moreira, María José. Mejoramiento del rendimiento escolar, a través del equipamiento del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, en el Colegio Nacional “Picoazá”, durante el periodo 2010-2011. Portoviejo – Manabí – Ecuador. 2010 • Grupo Educación al Futuro. Enero 2014

Fuente: Anexo 2 Contenidos Mínimos del Programa Presupuestal 090 – Logros de aprendizaje de estudiantes de educación básica regular

Tabla 20

Sustento de alternativa de intervención dotación suficiente, oportuna y en buen estado de materiales educativos a las IE

Alternativa de intervención identificada	Dotación de materiales educativos
Descripción del medio indirecto	<p>Dotación suficiente, oportuna de materiales educativos a las IE</p> <p>Este medio consiste en la dotación oportuna, suficiente y en buenas condiciones de materiales educativos impresos, concretos o manipulativos, tecnológicos o digitales para estudiantes, docentes, aulas o instituciones educativas del nivel inicial, primaria y secundaria de EBR. Estos materiales deben ser dotados de manera gratuita por el MINEDU a las instituciones educativas públicas a nivel nacional. Entre</p>

Alternativa de intervención identificada	Dotación de materiales educativos
	<p>ellos se encuentran: textos escolares, cuadernos de trabajo, bibliotecas escolares, módulos de materiales concretos o manipulativos, guías o manuales, fascículos, cartillas, laptop, tablet, entre otros. El diseño de los materiales educativos debe ser pertinente tanto a nivel pedagógico como cultural y lingüístico para facilitar el aprendizaje de los estudiantes en IE monolingües (castellano), como EIB (lenguas originarias).</p> <p>La implementación de este medio implica la gestión procesos de gestión de materiales y recursos educativos: i) Formular lineamientos, procedimientos y parámetros para gestionar los recursos educativos; ii) Planificar las operaciones de dotación de recursos educativos; iii) Administrar la programación presupuestal y los requerimientos; iv) Diseñar de los recursos educativos; v) Monitorear y brindar asistencia técnica para la dotación de recursos educativos; vi) Evaluar los recursos educativos.</p> <p>Su alcance llega hasta las IE públicas de inicial, primaria y secundaria de EBR, incluyendo las instituciones educativas EIB.</p> <p>Dotación de materiales educativos para estudiantes: Esta alternativa consiste en la dotación oportuna, suficiente y en buenas condiciones de materiales educativos impresos para cada estudiante del nivel inicial, primario y secundario de EBR (textos escolares, manuales o guías, cuadernos de trabajo, fichas o fascículos de evaluación, entre otros). Incluye materiales educativos pertinentes cultural y lingüísticamente, tanto para estudiantes de IE monolingües (materiales en Castellano), como para aquellos que asisten a instituciones educativas EIB (materiales en lenguas originarias y Castellano como segunda lengua).</p> <p>Estos materiales educativos son herramientas pedagógicas que facilitan el logro de aprendizajes en el aula al ser usados de manera individual o en interacción con otros compañeros o adultos en el marco de actividades educativas. Además, pueden ser portados por los estudiantes para reforzar los aprendizajes desde el hogar.</p> <p>Dotación de materiales educativos para docentes y aulas: Esta alternativa consiste en la dotación oportuna, suficiente y en buenas condiciones de <u>materiales educativos impresos, concretos o manipulativos, digitales y fungibles</u> que están destinados a complementar la práctica pedagógica del docente o a facilitar el desarrollo de actividades educativas en las aulas de IE públicas de inicial, primaria y secundaria de EBR. La dotación considera la pertinencia cultural y lingüística de los materiales, que son distribuidos en castellano a las aulas de IE monolingües y en lenguas originarias a las aulas de instituciones educativas EIB.</p>

Alternativa de intervención identificada	Dotación de materiales educativos
	<p>Los materiales para docentes son <u>guías, manuales, fascículos o cartillas</u> informativas que desarrollan orientaciones pedagógicas para que el docente implemente el currículo en el aula en base al enfoque pedagógico del nivel y área curricular.</p> <p>Los materiales para aulas son recursos educativos de uso común para los estudiantes que forman parte de una misma aula física y se ubican en sectores de aprendizaje para facilitar su acceso por parte de los estudiantes. Estos materiales pueden ser usados de manera individual, en parejas o grupos, con la orientación pedagógica del docente. Entre ellos se encuentran principalmente las <u>bibliotecas escolares</u> para aulas de inicial o primaria, <u>módulos de materiales concretos</u> para diversas áreas, especialmente comunicación, matemática y ciencias.</p> <p>La biblioteca escolar de aula es una colección de libros de uso colectivo en el aula para el desarrollo de actividades de lectura libre o dirigida con orientación del docente. En el nivel inicial, estas bibliotecas buscan acercar al mundo escrito a los niños y niñas y leer con diversos propósitos (informarse, disfrutar, ampliar sus conocimientos, etc.), favoreciendo el desarrollo de su lenguaje oral y expresión artística, así como, el logro de aprendizajes en diversas áreas del currículo. En primaria, la biblioteca de aula busca promover en los estudiantes prácticas lectoras con diversos propósitos y tipos de textos (informativos, literarios, de consulta, ente otros). A través de ellas, los estudiantes también desarrollan su sentido estético, creatividad e imaginación y cuentan con información de apoyo a su proceso de aprendizaje.</p> <p>Los materiales educativos concretos o manipulativos son materiales educativos estructurados que requieren de la manipulación o exploración directa de los estudiantes para facilitar el logro de aprendizajes. En estos materiales predomina el volumen, aun cuando pueden incluir algunos elementos impresos. Por ejemplo, módulos de material concreto de matemática o comunicación (bloques lógicos, ábaco, tangram, máscaras, títeres, instrumentos musicales, etc.), módulo de materiales de ciencias (microscopio, tubos de ensayo, etc.), entre otros. Los materiales concretos suelen ser muy atractivos para los estudiantes, despiertan su motivación o curiosidad por aprender, y deben ser dotados en cantidad suficiente para hacer posible que el trabajo en grupo se produzca con la mayor participación de los estudiantes, ayudándolos a desarrollar y consolidar sus aprendizajes de manera efectiva.</p> <p>Por otro lado, esta alternativa incluye también la dotación de <u>materiales fungibles</u> para aulas de IE de los tres niveles que requieren una atención especial y focalizada, ya sea por criterios de pobreza, ruralidad o por pertenecer a intervenciones pedagógicas priorizadas por el MINEDU. Los materiales fungibles son un conjunto de recursos educativos de naturaleza descartable o de corta duración debido a que se consumen con el uso, que son utilizados por los estudiantes durante las actividades educativas.</p>

Alternativa de intervención identificada	Dotación de materiales educativos
	<p>La dotación de estos materiales educativos y fungibles para docentes y aulas se implementa a través de acciones logísticas y administrativas que implican la gestión de contrataciones y estrategias para obtener (adquisición o servicio de impresión) y distribuir (servicio de transporte) los materiales y recursos educativos, tanto a nivel del MINEDU como de los Gobiernos Regionales. Asimismo, involucran el desarrollo de acciones destinadas a almacenar y distribuir estos materiales y recursos educativos en dos tramos: desde el MINEDU a las UGEL y desde las UGEL a las instituciones educativas públicas de EBR. La creación de un área administrativa especializada en el MINEDU para gestionar las adquisiciones y contratación de servicios relacionados a la dotación de materiales educativos contribuye de manera significativa a mejorar la efectividad de estos procesos.</p> <p>Dotación de materiales educativos para instituciones educativas: Esta alternativa consiste en la dotación oportuna, suficiente y en buenas condiciones de <u>materiales educativos impresos, concretos y recursos tecnológicos o digitales</u> a las IE públicas de inicial, primaria y secundaria de EBR. Estos materiales están destinados al desarrollo de competencias en diversas áreas del currículo y son de uso común para los estudiantes y docentes de la institución educativa. Entre ellos figuran, las bibliotecas escolares para IE de secundaria, módulos de psicomotricidad de inicial, kit de materiales de educación física y deporte escolar, kit de música, módulo de recursos tecnológicos, CD con recursos audiovisuales, entre otros.</p> <p>La definición e importancia de la dotación de materiales impresos y concretos se desarrolla en las alternativas anteriores. La diferencia en relación a ellas se encuentra básicamente la magnitud de sus usuarios; pues estos materiales están destinados para el uso de todos los estudiantes y docentes de la institución educativa y están ubicados en espacios de uso común en la IE.</p> <p>Por otro lado, los recursos tecnológicos son equipos o recursos TIC (tecnologías de la información y comunicación) que sirven como apoyo para el proceso de enseñanza y aprendizaje. Algunos han sido diseñados específicamente con un objetivo pedagógico y otros aún sin haber sido creados inicialmente con este fin son funcionales a objetivos pedagógicos. Entre ellos figuran: computadoras estáticas o portátiles (laptop), tablets, accesorios o periféricos, calculadoras, filmadoras, televisores, DVD, proyectores multimedia, entre otros.</p> <p>Asimismo, los materiales digitales son un conjunto de recursos y entornos virtuales, herramientas o aplicaciones que sirven como apoyo para el proceso de enseñanza y aprendizaje. Por ejemplo, materiales multimedia, libros digitales, juegos interactivos, software educativo, CD con recursos audiovisuales, entornos virtuales, etc.</p>

Alternativa de intervención identificada	Dotación de materiales educativos
Identifique si esta intervención ya viene siendo implementada	<p>La integración de los recursos tecnológicos y digitales en actividades educativas alineadas al currículo, contribuye al logro de los aprendizajes de los estudiantes en la escuela, siendo materiales que capturan el interés y motivación de los estudiantes por aprender. Además facilitan su alfabetización digital y el desarrollo de múltiples habilidades cognitivas, proporcionándoles herramientas para acceder a más conocimientos y vincularse al mundo de la modernidad a lo largo de la vida.</p>
Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa	<p>La dotación de estos materiales educativos para instituciones educativas de EBR se implementa a través de acciones logísticas y administrativas que implican la gestión de contrataciones y estrategias para obtener (adquisición o servicio de impresión) y distribuir (servicio de transporte) los materiales y recursos educativos, tanto a nivel del MINEDU como de los Gobiernos Regionales. Asimismo, involucran el desarrollo de acciones destinadas a almacenar y distribuir estos materiales educativos y recursos educativos en dos tramos: desde el MINEDU a las UGEL y desde las UGEL a las instituciones educativas públicas de EBR. La creación de un área administrativa especializada en el MINEDU para gestionar las adquisiciones y contratación de servicios relacionados a la dotación de materiales educativos contribuye de manera significativa a mejorar la efectividad de estos procesos.</p> <p>La dotación gratuita de materiales educativos para estudiantes a las IE públicos de EBR se viene implementando desde 1998, de manera progresiva, como parte de una política del sector educación para garantizar el derecho a una educación de calidad. En el marco del PELA se viene dotando de materiales educativos para estudiantes desde el año 2008. Actualmente la Unidad Ejecutora 120 “Programa Nacional de Dotación de Materiales Educativos”, a partir de la cual se creó la Dirección de Gestión de Recursos Educativos en 2015 (Reglamento de Organización y Funciones (DS N° 001-2015-MINEDU) es la responsable de gestionar las actividades de dotación de materiales educativos (programación, adquisición, almacenamiento y distribución), en coordinación estrecha con la Dirección General de Educación Básica Regular y la Dirección General de Educación Básica Alternativa, Intercultural Bilingüe y de Servicios Educativos en el Ámbito Rural.</p> <p>Los efectos positivos del uso de materiales educativos para estudiantes en el rendimiento académico vienen principalmente de estudios de meta análisis basados en el conteo de votos (Fuller y Clarke, 1994; Hanushek, 1996; Glewwe et al., 2011; Velez et al., 1993). En países en desarrollo, estos meta análisis analizaron los efectos en el rendimiento escolar de los insumos educativos como la Infraestructura y recursos escolares, determinando que en ellos destacan materiales como los libros de texto o cuadernos de trabajo, la infraestructura escolar y la biblioteca.</p> <p>Por su parte, los meta análisis basado en el tamaño del efecto, analizaron la relación entre el uso de cuadernos de trabajo para las tareas de redacción y el rendimiento académico en estudiantes de primaria y secundaria (Bangert-Drowns et al., 2004), encontrando efectos leves en Matemática (0.19) y Estudios</p>

Alternativa de intervención identificada	Dotación de materiales educativos
	<p>sociales (0.10) y efecto moderado en Ciencias (0.32). Además, se observó que en los primeros años el efecto es leve (1°-5° grado = 0.18, 6°-9° grado = -0.03), pero aumenta en los últimos años (9°-12° grado = 0.23).</p> <p>Asimismo, una investigación realizada por el Banco Mundial (Velez, Schienfelbein y Valenzuela,1993) identifica como parte de los factores que más inciden en el rendimiento de los estudiantes a los textos escolares. De las 17 regresiones realizadas con el factor acceso a libros de texto y materiales educativos, una de las variables alterables, 13 arrojaron una relación positiva. Una de las conclusiones principales del documento es que la calidad de la educación puede ser mejorada mediante inversiones en los factores variables (como programas de dotación de textos escolares) independientes del contexto socioeconómico en el que se encuentren las familias.</p> <p>A nivel nacional, el Estudio de Factores asociados al rendimiento estudiantil realizado en 2001 por la Unidad de la Medición de la Calidad Educativa (UMC) del MINEDU identificó el acceso a recursos educativos como uno de los factores con efecto o asociación positiva en el rendimiento escolar en Comunicación (3,16) y Matemática (2,65) de estudiantes de 4° grado de primaria. Este efecto también se presenta en el rendimiento en Comunicación (2,19) y Matemática (0,99) de estudiantes de 4° grado de secundaria. En ambos grados, el efecto es estadísticamente significativo (5%) en Comunicación.</p>

Fuente: Anexo 2 Contenidos Mínimos del Programa Presupuestal 090 – Logros de aprendizaje de estudiantes de educación básica regular

Tabla 21*Sustento de alternativas de intervención pertinencia de los materiales educativos al contexto cultural y lingüístico de instituciones educativas EIB*

Alternativa de intervención identificada	Pertinencia de materiales educativos al context cultural
Descripción del medio indirecto	<p>Pertinencia de los materiales educativos al contexto cultural y lingüístico de instituciones educativas EIB</p> <p>Este medio está orientado a diseñar materiales educativos pertinentes culturalmente para atender a los estudiantes que asisten a instituciones educativas EIB de inicial y primaria. La pertinencia cultural del material educativo implica tanto su elaboración en la lengua materna de los estudiantes como la incorporación de elementos de su cultura regional o local para facilitar el logro de los aprendizajes. En el marco del enfoque de educación intercultural bilingüe se diseñan cuadernos de trabajo y bibliotecas escolares de aula en lenguas originarias y en castellano como segunda lengua para las instituciones educativas EIB, así como materiales para promover la revitalización lingüística en IE EIRL.</p> <p>Diseño de materiales educativos adecuado a la particularidad lingüística y cultural de los estudiantes con lengua materna diferente al castellano.</p> <p>Esta alternativa implica el diseño pedagógico de materiales educativos culturalmente pertinentes para estudiantes y aulas de instituciones educativas EIB (inicial y primaria). La pertinencia cultural del material educativo implica que debe estar elaborado en la lengua materna de los estudiantes e incluir elementos de su cultura regional o local para facilitar el logro de los aprendizajes. Si un material no cumple con este requisito, difícilmente podrá cumplir su objetivo pedagógico.</p>
Alternativa de intervención N° 5	<p>De manera específica, esta alternativa implica la dotación de materiales educativos (cuadernos de trabajo y bibliotecas escolares) en lenguas originarias, así como cuadernos de trabajo destinados a la enseñanza del Castellano como segunda lengua (L2) en las instituciones educativas EIB, así como para promover la revitalización lingüística en las instituciones educativas EIRL.</p> <p>El diseño de estos materiales educativos EIB forma parte de los sub-procesos que integran el ciclo de Gestión de Materiales y Recursos Educativos señalado en la alternativa anterior, e implica tanto definir sus características técnico-pedagógicas (especificaciones técnicas), como producir el contenido de los materiales impresos (cuadernos de trabajo, libros de la biblioteca de aula EIB). Las características pedagógicas de estos materiales educativos deben responder al enfoque de educación intercultural bilingüe y al nivel educativo al que está destinado.</p>

Alternativa de intervención identificada	Pertinencia de materiales educativos al context cultural
Identifique si esta intervención ya viene siendo implementada	<p>Actualmente son 12 las lenguas originarias en las que se elaboran estos materiales educativos para instituciones educativas EIB: Aimara, Ashaninka, Awajún, Nomatsigenga, Quechua sur (quechua chanka), Quechua sur (quechua collao), Quechua central (quechua ancash y quechua yaru), Quechua norte(quechua inkawasi - kañaris y quechua cajamarca), Shawi, Shipibo-konibo, Wampis y Yanasha).</p> <p>Su ampliación debe ser gradual hasta tener materiales educativos en la totalidad de lenguas originarias existentes en el Perú, que a la fecha ascienden a 47, lo que está condicionado a la formulación de alfabetos oficializados y manuales de escritura en estas lenguas, a cargo del Ministerio de Educación a través de DIGEIBIRA.</p> <p>El diseño de materiales educativos en lenguas originarias (cuadernos de trabajo y bibliotecas escolares) para estudiantes y aulas de instituciones educativas EIB de inicial y primaria se viene implementando desde hace varios años en el marco del PELA. Por ser un proceso de carácter pedagógico, la gestión de esta alternativa está a cargo de la Dirección General de Educación Básica Alternativa, Intercultural Bilingüe y de Servicios Educativos en el Ámbito Rural (DIGEIBIRA).</p> <p>Diversas investigaciones han mostrado la importancia de contar con material educativo en lengua materna y en segunda lengua de alta calidad para garantizar un aprendizaje efectivo (Gersten et.al.,2007; Marshal, 2007; Sailors y Hoffman, 2010; Tumi, 2008).</p> <p>En cuanto a la pertinencia cultural y lingüística de dichos materiales, los modelos analizados han resaltado la importancia de asegurar un manejo adecuado del idioma (Gonzáles, 2007; Palomino, 2010; Vitón, 1997).</p>
Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa	<p>Por otro lado, existe evidencia que muestra que los modelos de educación bilingüe efectivos combinan la enseñanza de la cultura local con un conjunto de contenidos mínimos priorizados a partir de un currículo general (Gersten et.al, 2007; Glyn et. al, 2005; Guevremont y Kohen, 2012; Marshall, 2007; Sailors y Hoffman, 2010). Los diseños curriculares más efectivos para la enseñanza de la lengua originaria como segunda lengua se basan en enfoques estructurados (instrucción explícita), de acuerdo con lineamientos de enseñanza directa, la cual es también el método más efectivo para mejorar el rendimiento académico de estudiantes que aprenden una segunda lengua (Dixon, et.al; 2012). Ello se basa en evidencias provenientes de otros estudios, como el que identificó que los estudiantes bilingües que han trabajado con insumos estructurados tienen mejor rendimiento en comprensión y producción de textos que quienes han trabajado en actividades basadas en productos (Erlam, 2013).</p>

Fuente: Anexo 2 Contenidos Mínimos del Programa Presupuestal 090 – Logros de aprendizaje de estudiantes de educación básica regular

4.2. Análisis de alternativas

Tabla 22

Análisis de alternativas

Análisis de alternativas	
Descripción del medio	Medio indirecto 1.1: Contratación oportuna del personal directivo y docente en las IIEE públicas de EBR
Alternativa de intervención 1	Contratación del personal Docente de las IIEE públicas de EBR
Alternativa de intervención 2	Contratación de Directivos de las IIEE públicas de EBR
Descripción del medio	Medio indirecto 1.3: Adecuado mantenimiento, mobiliario y equipamiento de espacios educativos en las IIEE públicas de EBR
Alternativa de intervención 1	Mantenimiento de locales escolares de IIEE públicas de EBR
Alternativa de intervención 2	Reposición de mobiliario en las IIEE públicas de EBR
Descripción del medio	Medio indirecto 3.1: Dotación suficiente, oportuna y en buen estado de materiales educativos a las IE
Alternativa de intervención 1	Dotación de materiales educativos y fungibles suficientes distribuidos en IIEE públicas de EBR (estudiantes, aulas, docentes e IIEE)
Alternativa de intervención 2	Dotación de materiales educativos y fungibles oportunamente distribuidos en IIEE públicas de EBR (estudiantes, aulas, docentes e IIEE)
Descripción del medio	Medio indirecto 3.2: Pertinencia de los materiales educativos al contexto cultural y lingüístico de instituciones educativas EIB
Alternativa de intervención 1	Dotación de materiales educativos y fungibles distribuidos en IIEE públicas de EBR acorde al contexto cultural y lingüístico de los estudiantes (estudiantes, aulas, docentes e IIEE)

Fuente: Anexo 2 Contenidos Mínimos del Programa Presupuestal 090 – Logros de aprendizaje de estudiantes de educación básica regular.

4.3. Actividades

Tabla 23

Actividades a intervenir

Producto	Actividad
Producto: 3000385 instituciones educativas con condiciones para el cumplimiento de horas lectivas normadas	5005628: Contratación oportuna y pago del personal docente y promotoras de las instituciones educativas de educación básica regular 5005943: Mantenimiento y operación de locales escolares de instituciones educativas de educación básica regular con condiciones adecuadas para su funcionamiento
Producto: 3000387: estudiantes de educación básica regular cuentan con materiales educativos necesarios para el logro de los estándares de aprendizajes	5005642: Dotación de material y recursos educativos para estudiantes de educación básica regular 5005643: Dotación de material y recursos educativos para estudiantes de educación intercultural bilingüe 5005647: Dotación de material y recursos educativos para instituciones educativas de educación básica regular

Fuente: Tomado del Anexo 2. Contenidos mínimos del PP 090

4.4. Producto

Tabla 24

Producto instituciones educativas con condiciones para el cumplimiento de horas lectivas normadas

Denominación del producto	Producto 3000385: Instituciones Educativas con condiciones para el Cumplimiento de horas lectivas normadas					
Grupo poblacional que recibe el producto	Estudiantes de instituciones educativas y programas no escolarizados de gestión pública de Educación Básica Regular.					
Responsable del diseño del producto	Dirección General de Desarrollo Docente					
Responsable de la entrega del producto	- Dirección General de Desarrollo Docente - Gobiernos Regionales y UGEL					
Identifique los niveles de Gobierno que participan en la entrega del producto	GN	X	GR		X	GL

Denominación del producto	Producto 3000385: Instituciones Educativas con condiciones para el Cumplimiento de horas lectivas normadas
Indicador de producción física del producto	<p>Porcentaje de instituciones educativas públicas que cumplen con las horas lectivas normadas.</p> <p>Porcentaje de locales escolares con aulas en buen estado.</p> <p>Porcentaje de locales escolares públicos con servicios higiénicos en buen estado.</p>
Indicadores de desempeño del producto	<p>Porcentaje de Instituciones Educativas públicas que cumplen con las horas lectivas normadas.</p>
Modelo operacional del producto	<p>Las horas lectivas constituyen el tiempo que el estudiante dispondrá para realizar procesos de aprendizaje en la institución educativa o fuera de ella. Para ello es necesario contar con un espacio educativo, mobiliarios y recursos educativos (equipos, materiales), docentes y personal directivo.</p> <p>Estas horas se distribuyen de acuerdo con el desarrollo de los programas curriculares de las instituciones y programas educativos.</p> <p>El MINEDU establece la cantidad de horas lectivas mínimas que un estudiante debe recibir del servicio educativo que lo atiende, y, en el caso de los servicios educativos públicos, estas se norman a través de dispositivos legales. Así, los estudiantes de IIEE de gestión pública reciben el total de horas lectivas normadas al año (640 y 900 en ciclo II para servicios no escolarizados y escolarizados, 1,100 en primaria y 1,200 en secundaria). En el caso de las instituciones educativas de nivel secundario beneficiadas por la Jornada Escolar Completa, éstas tendrán 1,600 horas lectivas anuales y 45 horas pedagógicas semanales, a diferencia de las instituciones educativas secundarias regulares que tienen 35 horas pedagógicas semanales.</p> <p>El calendario escolar podría ser flexibilizado de acuerdo a la necesidad de la población estudiantil y de los ciclos productivos / climáticos de la zona en que se ubican las instituciones educativas; esta decisión será tomada por la DRE y deberá ser informada oportunamente al MINEDU, a través de la Dirección General de Gestión Escolar en el marco de la Norma Técnica del inicio del año escolar vigente.</p> <p>Para cumplir con las horas lectivas en favor de los aprendizajes la Institución Educativa que atiende a los estudiantes deben contar con las condiciones adecuadas desde el primer día de clases siendo estas las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presencia de director y Plana docente completa <p>El inicio del año escolar implica que cada Institución Educativa cuenta con los docentes, directivos, auxiliares de educación y personal administrativo necesarios, sea cual fuere su condición laboral (Decreto Supremo N° 005-2011-ED). Para cubrir las plazas docentes vacantes, los procesos de evaluación de acceso al servicio público se realizan a más tardar 6 semanas antes del inicio de clases. De igual manera, la selección de docentes para cargos directivos se realiza mediante un proceso estandarizado de evaluación y con orientaciones emitidas desde el MINEDU como máximo en el último trimestre del año anterior, de manera que todas las IIEE de gestión pública de EBR cuenten con un equipo directivo asignado al 1° de enero que inicien las acciones de gestión escolar con centralidad en los aprendizajes y garantizar el buen inicio del año escolar.</p>
1. Definición operacional	

Denominación del producto	<p data-bbox="674 236 2009 268">Producto 3000385: Instituciones Educativas con condiciones para el Cumplimiento de horas lectivas normadas</p> <p data-bbox="674 272 2009 392">Además, se desarrollan acciones que consisten en diseñar e implementar un conjunto de procesos que aseguren la selección, formación y permanencia de directores competentes, capaces de ejercer un liderazgo efectivo en sus IIEE, que generen condiciones básicas de enseñanza, aseguren el cumplimiento de las horas lectivas y la realización de procesos pedagógicos conducentes al logro de aprendizajes.</p> <ul data-bbox="674 400 1464 427" style="list-style-type: none"> - Local con infraestructura, equipamiento y mobiliario adecuado <p data-bbox="674 435 2009 520">En base a los resultados del Censo de Infraestructura 2013 se ha determinado la realización del mantenimiento preventivo y correctivo de II.EE. y en algunos casos la sustitución de infraestructura educativa mediante Proyectos de Inversión Pública.</p> <p data-bbox="674 528 2009 647">Se formulan lineamientos para el cuidado de la infraestructura, garantizando Locales Escolares saludables para el logro de aprendizaje de los estudiantes, a nivel inicial, primario y secundario, con condiciones de seguridad, salubridad, habitabilidad y confort desde el inicio del año escolar; y tendrá implementadas medidas de prevención para responder a emergencias y desastres naturales.</p> <p data-bbox="674 655 2009 775">El mantenimiento es una de las intervenciones inmediatas a los Locales Escolares para garantizar la operatividad del servicio educativo; el mantenimiento es preventivo y correctivo. Finalmente, los directivos de las instituciones educativas utilizan el sistema de información Wasichay como herramienta de gestión del mantenimiento de locales escolares.</p> <p data-bbox="674 783 2009 903">A cada local escolar se facilita el acceso a servicios de agua, desagüe, energía eléctrica, telefonía e internet, salvo que no estén disponibles en la localidad, en cuyo caso se procurarán alternativas a estos servicios en el marco del Programa Nacional de Infraestructura Educativa - PRONIED. Además, cada Local Escolar deberá contar con un paquete básico de limpieza y material de escritorio para el funcionamiento operativo del Local.</p> <p data-bbox="674 911 2009 1078">Para la contratación de docentes, es responsabilidad del equipo directivo de la IE informar, como máximo hasta el 31 de diciembre del año anterior, la actualización del personal nombrado y plazas vacantes a la UGEL, con la finalidad de que esta actualice el sistema NEXUS. El proceso de contratación de personal docente se realizará conforme a las disposiciones normativas que emita el Minedu. Ningún/a profesor/a puede trabajar si no cuenta con la resolución que contiene las disposiciones de su contratación, bajo responsabilidad del/a director/a de la IE y de la UGEL correspondiente.</p> <p data-bbox="674 1086 2009 1142">Todo esto será monitoreado por la UGEL que, durante el año escolar, realiza visitas periódicas a las IIEE de gestión pública de su jurisdicción.</p> <p data-bbox="674 1150 1435 1177">En el marco de la contratación del personal Docente de las IIEE:</p> <p data-bbox="674 1185 965 1212">Ministerio de Educación:</p> <ul data-bbox="674 1220 2009 1340" style="list-style-type: none"> - Dirección General de Desarrollo Docente, la cual orienta el proceso de contratación de docentes, dando los lineamientos generales. - Secretaría de Planificación Estratégica, la cual dirige el proceso de racionalización de plazas docentes y establece los lineamientos para el otorgamiento del bono. <p data-bbox="674 1348 904 1375">Gobierno Regional:</p>
---------------------------	--

2. Organización para la entrega del producto

Denominación del producto	<p>Producto 3000385: Instituciones Educativas con condiciones para el Cumplimiento de horas lectivas normadas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las Direcciones Regionales de Educación, las cuales reciben la transferencia de los recursos para el pago de los docentes, así como los pagos de los beneficiarios del bono en su jurisdicción. - Las Unidades de Gestión Educativa Local o las que hagan sus veces, en algunos casos. <p>En el marco de la contratación del personal CAS de las IIEE:</p> <p>Ministerio de Educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oficina General de Recursos Humanos, la Dirección General de Desarrollo Docente y la Dirección General de Educación Básica Regular son las responsables de emitir las normas técnicas que brindan los lineamientos a nivel nacional para la contratación del personal administrativo y de apoyo, para cuyo efecto programa los recursos que serán transferidos a las regiones. <p>Gobierno Regional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las Unidades de Gestión Educativa Local y la Dirección Regional de Educación o las que hagan sus veces, en algunos casos, son las responsables de implementar las normas en sus ámbitos y realizar los procesos de contrataciones indicados desde el Ministerio de Educación, así como realizar los pagos de las contraprestaciones. <p>En el marco de infraestructura, mantenimiento, equipamiento y mobiliario de locales escolares:</p> <p>PRONIED: Gestión administrativa y monitoreo de la ejecución</p> <p>DITE y OTIC: Equipamiento, Servicio de Conectividad, acceso a internet y mantenimiento técnico para las Instituciones Educativas.</p> <p>DRE: Monitoreo del desarrollo de las acciones preliminares a la ejecución del proceso de mantenimiento de los Locales Escolares.</p> <p>UGEL: Monitoreo del desarrollo de las acciones preliminares a la ejecución del proceso de mantenimiento de los Locales Escolares.</p> <p>GOBIERNOS LOCALES: Forman parte del comité veedor</p> <p>IIEE: Ejecución del proceso de mantenimiento a través del responsable de la cuenta y forma parte del comité de mantenimiento.</p> <p><u>Para las Instituciones Educativas:</u></p> <p>Para el pago de servicios básicos de las IIEE de gestión pública, la adquisición y distribución de los materiales de limpieza y escritorio, la Oficina General de Administración (OGA) de cada unidad ejecutora, deberán asegurar los recursos para el pago de los mismos y la supervisión correspondiente.</p> <p>a) Servicios básicos:</p> <p>El director de la IIEE (o a quien se delegue) deberá remitir oportunamente a la Unidad Ejecutora de su jurisdicción, el recibo del servicio y/o número de suministro para su cancelación correspondiente.</p> <p>La Oficina de Administración (o la que haga sus veces) de la Unidad Ejecutora, deberá realizar la cancelación oportuna, verificando que el costo sea proporcional al uso del servicio.</p> <p>b) Materiales de Limpieza y escritorio:</p>
---------------------------	---

Denominación del producto	Producto 3000385: Instituciones Educativas con condiciones para el Cumplimiento de horas lectivas normadas
3. Criterios de programación	<p>La Oficina de Administración (o la que haga sus veces) de las Unidades Ejecutoras, deberán solicitar los requerimientos a las IIEE de gestión pública, sobre sus necesidades anuales para materiales de limpieza y escritorio, e incorporarlos dentro de su programación presupuestaria, y realiza los procesos de selección necesarios para su adquisición y distribución respectiva.</p> <p>c) Gestión de mantenimiento: PRONIED será responsable de la ejecución y monitoreo del proceso de mantenimiento, con cambios de corto y mediano plazo, elaborar un plan de capacitación y monitoreo de la ejecución para las acciones de mantenimiento, el mismo que se realizará en las diferentes etapas del mantenimiento a nivel nacional, sin embargo las diferentes Direcciones Regionales de Educación y las Unidades de Gestión Educativa Local, realizarán el seguimiento continuo y la aprobación de los trabajos realizados en los Locales Escolares que se encuentren bajo su jurisdicción. PRONIED dará los lineamientos y normas técnicas para llevar a cabo un adecuado proceso de mantenimiento (Resolución Ministerial N°053-2016-MINEDU, aprueba las “Disposiciones para la ejecución del programa de mantenimiento de la infraestructura y mobiliario de los locales escolares para el año 2016”, el cual contribuirá al cuidado de la infraestructura educativa, de acuerdo a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criterios de asignación de recursos. - Cronograma de las acciones del mantenimiento. - Evaluación de las necesidades del Local Escolar. - Ejecución, monitoreo y evaluación. <p>Además, la supervisión del director de la IIEE debe garantizar el cumplimiento de horas lectivas normadas.</p> <p>Se atenderá al 100% de las IIEE de gestión pública de EBR y 100% de PRONOEI La meta física más alta alcanzada en las actividades más relevantes del producto: Personal contratado y con pago oportuno en el 100% de instituciones educativas de gestión pública de EBR y de PRONOEI.</p>
4. Método de agregación de actividades a producto	<p>15,609 locales escolares del nivel inicial EBR con acondicionamiento adecuado 21,447 locales escolares del nivel primario EBR con acondicionamiento adecuado 4,138 locales escolares del nivel secundario EBR con acondicionamiento adecuado. 15,000 directores/as de instituciones educativas de gestión pública de EBR se encuentran en proceso de capacitación.</p>

Fuente: Anexo 2 Contenidos Mínimos del Programa Presupuestal 090 – Logros de aprendizaje de estudiantes de educación básica regular

Tabla 25

Producto estudiantes de EBR cuentan con materiales educativos necesarios para el logro de los estándares de aprendizaje

Denominación del producto	Producto 3000387: Estudiantes de Educación Básica Regular cuentan con materiales educativos necesarios para el logro de los Estándares De Aprendizajes				
Grupo poblacional que recibe el producto	Estudiantes de educación inicial, primaria y secundaria de instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular				
Responsable del diseño del producto	Dirección General de Educación Básica Regular Dirección General de Educación Básica Alternativa, Intercultural Bilingüe y de Servicios Educativos en el Ámbito Rural				
Responsable de la entrega del producto	Dirección de Gestión de Recursos Educativos				
Identifique los niveles de Gobierno que participan en la entrega del producto	GN	X	GR	X	GL
Indicador de producción física de producto	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de instituciones educativas públicas cuyos estudiantes usan frecuentemente los cuadernos de trabajo de 4 y 5 años en Inicial. • Porcentaje de instituciones educativas públicas cuyos estudiantes usan frecuentemente los cuadernos de trabajo 1° y 2° grado en Primaria. • Porcentaje de instituciones educativas públicas cuyos estudiantes usan frecuentemente los cuadernos de trabajo de 1° y 2° grado en Secundaria. • Porcentaje de instituciones educativas públicas cuyos estudiantes usan frecuentemente los cuadernos de trabajo de 4 y 5 años en Inicial. 				
Indicador de desempeño del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de instituciones educativas públicas cuyos estudiantes usan frecuentemente los cuadernos de trabajo 1° y 2° grado en Primaria. • Porcentaje de instituciones educativas públicas cuyos estudiantes usan frecuentemente los cuadernos de trabajo de 1° y 2° grado en Secundaria. 				
Modelo operacional del producto	Este producto está compuesto por un conjunto de actividades orientadas a implementar de manera efectiva el proceso de Gestión de Recursos educativos, a través del cual se dota a los estudiantes, docentes, aulas e instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular, incluyendo las IE de Educación Intercultural Bilingüe (EIB), de recursos educativos y materiales fungibles como herramientas de apoyo para que los estudiantes logren los aprendizajes que establece el currículo nacional.				
1. Definición operacional					

Denominación del producto	<p>Producto 3000387: Estudiantes de Educación Básica Regular cuentan con materiales educativos necesarios para el logro de los Estándares De Aprendizajes</p> <p>Los recursos educativos son dotados de manera gratuita por el MINEDU a las instituciones educativas públicas a nivel nacional. Entre ellos se encuentran: textos escolares, cuadernos de trabajo, bibliotecas escolares, módulos de materiales concretos o manipulativos, guías o manuales, fascículos, cartillas, entre otros.</p> <p>Los recursos educativos son adquiridos o impresos y distribuidos por la Dirección de Gestión de Recursos Educativos (DIGERE) del MINEDU a las UGEL para que estas asuman su distribución hasta las instituciones educativas de su jurisdicción. En casos excepcionales, la distribución se realiza directamente del MINEDU a las IE. Los materiales fungibles son adquiridos por las Unidades Ejecutoras (DRE o UGEL) de los Gobiernos Regionales y distribuidos hasta las IE destinatarias.</p> <p>Estos materiales deben ser de alta calidad pedagógica y física y su distribución a las instituciones educativas debe ser oportuna, en cantidad suficiente y en buen estado para asegurar su aprovechamiento óptimo en las actividades educativas. Asimismo, los recursos educativos y materiales fungibles deben ser puestos al alcance de los docentes y estudiantes en el aula u otros espacios educativos y usados pedagógicamente para facilitar el logro de aprendizajes de los estudiantes durante el año escolar.</p> <p>Los procesos implementados en estas actividades son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formular lineamientos, procedimientos y parámetros para gestionar los recursos educativos. 2. Planificar las operaciones de dotación de recursos educativos. 3. Administrar la programación presupuestal y de requerimientos. 4. Diseñar los recursos educativos. 5. Monitorear y brindar asistencia técnica para la dotación de recursos educativos (Gestionar contrataciones y estrategias para obtener y distribuir los recursos educativos). 6. Evaluar los materiales educativos. <p>Un segundo grupo de actividades que se implementan a través de este producto tiene que ver con la Dotación de Recursos Educativos para estudiantes, docentes, aulas e instituciones educativas de EBR y para IE de EIB. Estas actividades tienen por objetivo gestionar los siguientes procesos administrativos y comunicacionales que conducen a la dotación oportuna, suficiente y en buen estado de recursos educativos a las instituciones educativas públicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar contrataciones y estrategias para obtener y distribuir los recursos educativos. • Almacenar y distribuir los recursos educativos.
---------------------------	--

Denominación del producto	Producto 3000387: Estudiantes de Educación Básica Regular cuentan con materiales educativos necesarios para el logro de los Estándares De Aprendizajes
	<p>Como parte de estas actividades de dotación de recursos educativos se incluye la planificación multianual para el mediano plazo (2016-2018) de los procesos de adquisición o impresión, almacenamiento y distribución de los recursos educativos desde el MINEDU hacia las UGEL. Una vez que las UGEL (Gobiernos Regionales) reciben los recursos educativos distribuidos por el MINEDU, tendrán que distribuirlos hacia las IE públicas destinatarias de su jurisdicción.</p> <p>Adicionalmente, a través de este producto se implementa la actividad de Dotación de material fungible para aulas de instituciones educativas de EBR y EIB, que tiene por objetivo la adquisición y distribución a cargo de los Gobiernos Regionales (desde la adquisición hasta la entrega a las IIEE) de un kit de materiales fungibles para aulas de instituciones educativas públicas de EBR focalizadas.</p> <p>Los destinatarios de los recursos educativos (estudiantes, docentes, aulas o instituciones educativas) que se dotan a las IE públicas de EBR y EIB en el marco del PELA se definen en función de las características de los recursos educativos y de su uso pedagógico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Recursos educativos para estudiantes:</u> <p>Son recursos educativos impresos diseñados para ser utilizados por cada estudiante de manera individual o en interacción con otros compañeros o adultos. Se caracterizan también por la portabilidad, es decir, pueden ser utilizados en el aula o llevados por los estudiantes a casa para reforzar sus aprendizajes.</p> <p>Algunos de estos recursos educativos impresos son entregados como propiedad del estudiante por ser de un sólo uso; es decir, su periodo de vida es solo de un año debido a que incluyen información, ejercicios, tareas o actividades que se desarrollan en el mismo recurso educativo durante el año escolar, inutilizándolo para un segundo uso. Entre ellos se encuentran los cuadernos de trabajo, fichas o fascículos de actividades o de evaluación, u otros recursos. Debido a ello, la dotación de estos recursos educativos es anual.</p> <p>Otros recursos educativos para estudiantes son diseñados para segundo uso, es decir, son recursos impresos cuyo periodo de vida o vigencia es mayor a un año pues no contienen tareas o actividades que se desarrollan en el mismo material. Estos recursos son entregados en calidad de préstamo a los estudiantes durante el año escolar y su gestión en la institución educativa se realiza a través del Sistema del Banco de Libro (RM N° 401-2008-ED). Entre ellos se encuentran los textos escolares, guías o manuales para estudiantes. La dotación de estos recursos educativos se realiza al menos cada 03 años.</p>

Denominación del producto	Producto 3000387: Estudiantes de Educación Básica Regular cuentan con materiales educativos necesarios para el logro de los Estándares De Aprendizajes
	<p>Finalmente, la DIGEBR define otros recursos educativos otorgados a los estudiantes como estímulos para mejorar sus logros de aprendizaje, así como contribuir a la enseñanza de las materias establecidas en el currículo nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Recursos educativos para docentes y aulas:</u> <p>Son recursos educativos impresos, concretos o manipulativos, tecnológicos o digitales que están destinados a complementar la práctica pedagógica del docente o a facilitar el desarrollo de actividades educativas en el aula.</p> <p>Los recursos educativos para docentes son guías, manuales, fascículos o cartillas que desarrollan orientaciones pedagógicas para que el docente implemente el currículo en el aula en base al enfoque pedagógico del nivel y área curricular. Entre ellos se encuentran los programas curriculares, las sesiones de aprendizaje y guías de evaluación, las cartillas informativas, guías o manuales para el uso de recursos educativos, entre otras.</p> <p>Estos recursos son diseñados para segundo uso; se entregan a los docentes en calidad de préstamo durante el año escolar y su gestión en la institución educativa se realiza a través del Sistema del Banco de Libro (RM N° 401-2008-ED). La dotación de estos recursos educativos se realiza cada tres (03) años o, excepcionalmente, cuando se reajusta el contenido del recurso educativo a los que está asociado (en el caso de las guías de uso de los textos escolares o cuadernos de trabajo, entre otros).</p> <p>Los recursos educativos destinados al aula son de uso común para los estudiantes que forman parte de una misma aula física en la institución educativa. Estos materiales se ubican en sectores de aprendizaje o espacios al alcance de los estudiantes para facilitar su uso pedagógico ya sea de manera individual, en parejas o grupos de trabajo, con la orientación pedagógica del docente. Entre ellos se encuentran, bibliotecas escolares de inicial o primaria, módulos de recursos concretos o manipulativos de diversas áreas (Por ejemplo, módulos de comunicación o matemática, ciencia y ambiente, etc.). Estos recursos son también diseñados para segundo uso. Sus periodos de dotación fluctúan entre 3 y 5 años, según el tipo de recurso, y son determinados por las direcciones pedagógicas de DIGEBR y DIGEIBIRA del MINEDU.</p> • <u>Recursos educativos para instituciones educativas:</u>

Denominación del producto	Producto 3000387: Estudiantes de Educación Básica Regular cuentan con materiales educativos necesarios para el logro de los Estándares De Aprendizajes
	<p>Son recursos educativos impresos, concretos o manipulativos, tecnológicos o digitales que están destinados al uso común de los estudiantes y docentes de la institución educativa, ubicándose al alcance de ellos en espacios de la IE adecuados para el desarrollo de las actividades educativas.</p> <p>Entre ellos figuran, por ejemplo, las bibliotecas de institución educativa de secundaria, módulos de psicomotricidad de inicial, módulos de educación física, entre otros. Estos recursos educativos son también diseñados para segundo uso. Sus periodos de dotación fluctúan entre 3 y 8 años, según el tipo de recurso, y son determinados por las direcciones pedagógicas de DIGEBR.</p> <p>Las actividades que componen este producto son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de materiales y recursos educativos para Instituciones Educativas de Educación Intercultural Bilingüe, conforme al currículo - Gestión de materiales y recursos educativos para Instituciones Educativas de Educación Básica Regular conforme al currículo - Dotación de material y recursos educativos para Instituciones Educativas de Educación Básica Regular - Dotación de material y recursos educativos para Instituciones Educativas de Educación Intercultural Bilingüe - Dotación de material fungible para aulas de instituciones educativas de Educación Básica Regular y Educación Intercultural Bilingüe - Dotación de material y recursos educativos para docentes y aulas de Educación Intercultural Bilingüe - Dotación de material y recursos educativos para estudiantes De Educación Básica Regular - Dotación de material y recursos educativos para estudiantes de Educación Intercultural Bilingüe <p>La ejecución de este producto está a cargo del Gobierno Nacional, en coordinación con los Gobiernos Regionales. Las responsabilidades de cada nivel de gobierno en este proceso están definidas en la Matriz de Gestión Descentralizada del Sector Educación (RM N° 195-2015-MINEDU) y en la Norma Técnica de Distribución de Materiales (RM 645-2016-MINEDU).</p>
2. Organización para la entrega del producto	<p>En el MINEDU, los responsables de gestionar este producto son la Dirección General de Educación Básica Regular (DIGEBR), la Dirección General de Educación Básica Alternativa, Intercultural Bilingüe y de Servicios Educativos en el Ámbito Rural (DIGEIBIRA), y la Dirección de Gestión de Recursos Educativos (DIGERE). Las funciones generales de estas unidades orgánicas del MINEDU están definidas en su Reglamento de Organización y Funciones (DS N° 001-2015-MINEDU):</p> <ul style="list-style-type: none"> - La DIGEBR es responsable de la definición, diseño y determinación del uso de los recursos educativos pedagógicos (concepto que incluye a los materiales y recursos educativos) de educación inicial, primaria y secundaria.

Denominación del producto	Producto 3000387: Estudiantes de Educación Básica Regular cuentan con materiales educativos necesarios para el logro de los Estándares De Aprendizajes
---------------------------	--

- La DIGEIBIRA es responsable de la definición, diseño y determinación del uso de los recursos educativos pedagógicos y tecnologías de la información y comunicación, cultural y lingüísticamente pertinentes en lenguas originarias y en castellano, en el ámbito de su competencia.
- La DIGERE es responsable de la programación, adquisición, almacenamiento y distribución, así como la ejecución de proyectos de inversión pública de recursos educativos pedagógicos. Las funciones específicas de este órgano desconcentrado del MINEDU están definidas en el Manual de Operaciones de la DIGERE (RM N° 205-2015-MINEDU).

En el marco de estas funciones generales, para la gestión del presente producto, el MINEDU, a través de la DIGEBR, DIGEIBIRA y DIGERE y los Gobiernos Regionales a través de las DRE y UGEL, en coordinación con distintas unidades orgánicas del MINEDU, asumen roles y funciones específicas en relación a los siguientes procesos:

Procesos en el MINEDU

Procesos	Responsables	En coordinación
- Formular lineamientos, procedimientos y parámetros para gestionar los recursos educativos.	DIGEBR DIGEIBIRA	DIGERE Secretaría de Planificación Estratégica (SPE)
- Planificar las operaciones de dotación de recursos educativos.	Nivel nacional: DIGERE / DIGEBR Nivel regional: DRE/UGEL	Nivel nacional: SPE Nivel regional: DIGERE / DIGEBR
- Difundir los recursos educativos.	Nivel nacional: DIGEBR / DIGEIBIRA Nivel regional: DRE/UGEL	Nivel nacional: Oficina General de Comunicaciones Nivel regional: DIGEBR / DIGEIBIRA
- Administrar la programación presupuestal y los requerimientos.	Nivel nacional: DIGERE / SPE Nivel regional: DRE / UGEL (Unidades ejecutoras)	Nivel nacional: DIGEBR Nivel regional: SPE
- Diseñar los recursos educativos.	DIGEBR DIGEIBIRA	
- Gestionar contrataciones y estrategias para obtener y distribuir los recursos educativos.	Nivel nacional: DIGERE Nivel regional: DRE / UGEL (Unidades ejecutoras)	Nivel nacional: DIGEBR/DIGEIBIRA Nivel regional: DIGERE
- Almacenar y distribuir los recursos educativos.	Nivel nacional: Programa Nacional de Dotación de Materiales Nivel regional: UGEL	Nivel nacional: DIGEBR/DIGEIBIRA Nivel regional: DIGERE

Denominación del producto	Producto 3000387: Estudiantes de Educación Básica Regular cuentan con materiales educativos necesarios para el logro de los Estándares De Aprendizajes	
	- Monitorear y brindar asistencia técnica para la dotación de recursos educativos.	DIGEBR DIGEIBIRA DIGERE DIGEBR DIGEIBIRA
	- Evaluar los recursos educativos.	Dirección General de Gestión Descentralizada (DIGEGD) DRE/UGEL Unidad de Seguimiento y Evaluación (USE)
3. Criterios de programación	<p>Para implementar adecuadamente este producto, el MINEDU ha iniciado dos mejoras al proceso de dotación, las mismas que se han incorporado en el modelo operativo correspondiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprobación y publicación de la Lista de Materiales Educativos Vigentes para el año en curso (RVM N° 134-2016-MINEDU). - El establecimiento de la metodología de cálculo para el número de ejemplares de materiales educativos destinados a estudiantes (cuadernos de trabajo y textos). La efectividad de la misma será evaluada periódicamente y de ser necesario sufrirá ajustes, teniendo en cuenta información expost (sobrantes, faltantes, pérdida en el camino, entre otros), por tanto la naturaleza de la metodología no es absoluta. <p>100% de estudiantes de instituciones educativas públicas del nivel inicial (Ciclo II), primaria y secundaria de Educación Básica Regular. Incluye las IE de Educación Intercultural Bilingüe (EIB).</p>	
4. Método de agregación de actividades a producto	<p>La meta física más alta alcanzada en las actividades más relevantes del producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dotación de recursos educativos para estudiantes de Educación Básica Regular – 5005642 	
5. Flujo de procesos	Anexo N° B	

Fuente: Anexo 2 Contenidos Mínimos del PP 090

Capítulo V

La propuesta de implementación

5.1. Descripción de la propuesta de implementación

El problema identificado a nivel del modelo operacional del Programa Presupuestal de Logros de Aprendizaje PELA del MINEDU es el de los bajos logros de aprendizaje en estudiantes de Educación Básica Regular, esto debido a diversos factores que impactan de manera directa en el sector educación y en el aprendizaje; para efectos del presente análisis, consideramos que el problema principal se debe a las siguientes dos causas:

- ✓ Insuficientes condiciones de operación de los servicios educativos en las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular.
- ✓ Existe una limitada disponibilidad y uso de los materiales y recursos educativos, además que éstos no son pertinentes para el desarrollo del currículo nacional.

En esa línea y con la finalidad de contribuir a la mejora de los aprendizajes el Ministerio de Educación viene impulsando una herramienta de gestión denominada Compromisos de Desempeño, la misma que se viene implementando en el sector educación desde el año 2014.

La norma técnica para la implementación de los compromisos de desempeño del 2018, aprobada por RM N° 113-2018-MIENDU, define dicha herramienta como un mecanismo de financiamiento por desempeño que otorga recursos adicionales a las Unidades Ejecutoras de Educación (UE) de los Pliegos Gobiernos Regionales a la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana y a las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana, por el cumplimiento de metas educativas, con la finalidad de promover una gestión por resultados en el sector educación.

Además, señala que los Compromisos de desempeño tienen como fin el promover una gestión técnica y operativa en las Direcciones y Gerencias Regionales de Educación, Unidades de Gestión Educativa Local a nivel

nacional, para la adecuada provisión de servicios educativos de calidad en el aula. Asimismo, indica que los compromisos de desempeño contribuyen al logro de los siguientes objetivos:

- Asegurar las condiciones necesarias para el inicio del año escolar
- Hacer efectiva y agilizar la gestión educativa durante el año escolar
- Acelerar el logro de resultados prioritarios en el sector educación

En esa línea, esta herramienta de gestión contribuye con el logro de los resultados de aprendizaje que busca el sector educación desde el lado del aporte a la gestión pública en DRE y UGEL

Desde el año 2014, se han establecido una serie de compromisos que están relacionados con la entrega del servicio educativo, pero también con temas administrativos y de gestión inherentes a las responsabilidades de cada DRE y UGEL, pero que representan indicadores que son importantes para el sector y que las UGEL deben cumplir, entre los más importantes tenemos:

- Distribución oportuna y pertinente de materiales educativos antes del inicio del año escolar.
- Pago oportuno de los Servicios Básicos de las Instituciones Educativas.
- Contratación oportuna de los docentes en las Instituciones Educativas.
- Asistencia de estudiantes, presencia de docentes y directores.
- Mejora de los logros de aprendizajes a través de los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes.

En el presente trabajo se plantearon los siguientes objetivos:

5.1.1. Objetivo general.

Optimizar la herramienta Compromisos de Desempeño que el Ministerio de Educación implementa para las Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa Local, en el marco del Programa Presupuestal 090 – Logros de Aprendizaje, para los años 2019 al 2021.

5.1.2. Objetivos específicos.

A. Objetivo Específico 1

Fortalecer las capacidades de los servidores en las DRE y UGEL para el cumplimiento de metas establecidas en los compromisos de desempeño.

Producto 1: Plan de Asistencia Técnica dirigido a las DRE y UGEL del ámbito nacional.

Descripción

Desde el Ministerio de Educación se entiende la asistencia técnica como una estrategia de soporte, que se brinda de forma articulada e integrada, en la que se fortalecen capacidades y se brindan herramientas sobre un tema específico, para atender un proceso crítico en la gestión, utilizando estrategias diferenciadas.

En tal sentido la asistencia técnica a brindar estaría dirigida a las DRE y UGEL, ejecutoras y operativas, para orientar y ayudar en la resolución de los nudos críticos que se presenten durante la implementación de los compromisos de desempeño a nivel de cada proceso identificado.

Este componente está orientado al fortalecimiento de capacidades de las autoridades y los equipos técnicos de las DRE y UGEL. Esta es una condición que se genera porque las personas que están vinculadas a determinados procesos de la gestión regional o local de la educación necesitan ir incrementando sus competencias en relación a los procesos y regulación correspondiente en el marco de los compromisos de desempeño. Dicha situación debe ser permanente por las rotaciones de personal constante que se produce en dichas entidades. Asimismo, es necesario que este componente abarque lo siguiente:

Las etapas a considerar para garantizar una asistencia técnica efectiva son las siguientes:

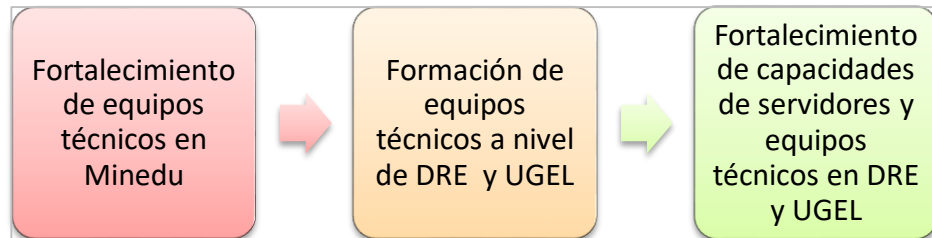


Figura 15. Componentes de la Asistencia Técnica sobre Compromisos de Desempeño

Fuente: Elaboración propia

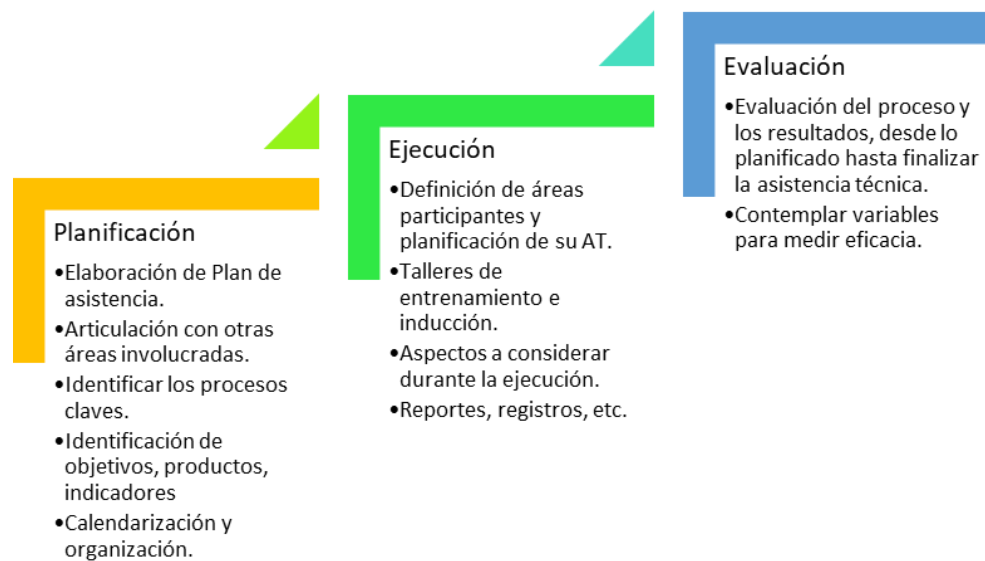


Figura 16. Etapas de la Asistencia Técnica en el marco del ciclo de gestión de la capacitación

Fuente: Elaboración propia

B. Objetivo específico 2

Mejorar la atención a consultas y gestión de alertas vinculadas al proceso de implementación de los Compromisos de Desempeño

Producto 2: Módulo de atención a consultas y acompañamiento en Plataforma virtual a las DRE y UGEL durante la implementación de la herramienta.

Descripción:

En el marco de los Compromisos de Desempeño se hace necesario generar un canal de consultas y atención a los especialistas de las DRE y UGEL vinculados a la implementación de los compromisos. Se propone habilitar un módulo de atención a través de la Plataforma Edutalentos que actualmente existe en el Ministerio de Educación y que atiende con oferta formativa a las DRE y UGEL del ámbito nacional y que es administrada por la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades del Minedu. Dicha Plataforma está orientada a capacitar a través de Cursos Virtuales y brindar otras herramientas que ayuden a fortalecer la gestión de dichas entidades.

El contenido de dicho módulo de atención tendría que ser:

- Relación de compromisos de desempeño de todos los años anteriores y el actual, con sus respectivas bases de datos dando cuenta de las metas y niveles de cumplimiento.
- Base de datos que evidencie avances de cumplimiento del período vigente.
- Base de datos de las consultas y respuestas por compromiso, Región y Entidad.
- Base de datos de alertas por compromisos y Región.
- Cantidad total de consultas recibidas y atendidas, tiempo promedio de respuesta por área de Minedu.

Cada consulta atendida por los especialistas de cada área del Ministerio vinculada a los compromisos tendría que ser evaluada ponderando su utilidad.

En el año 2016 se intentó habilitar una plataforma virtual que se mantuvo activa durante ese año, pero no logró atender de manera rápida a las consultas de las regiones.

Para la propuesta en mención existen las condiciones necesarias en la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades para incorporar el módulo de atención en la Plataforma Virtual Edutalentos Regiones, previamente diseñar la estructura, programar su ingreso a la Plataforma y garantizar su funcionamiento considerando lo siguiente:

- Soporte virtual a través de Plataforma Edutalentos Regiones
- Capacitación a personal de Minedu para atención oportuna de consultas.
- Capacitar a DRE y UGEL en el uso de la plataforma para contar con un canal de comunicación efectivo.

Asimismo, a nivel de las instancias DRE y UGEL existen condiciones operativas para la interacción con el módulo a diseñar, ya que se designaría un representante para canalizar las alertas y consultas de las diferentes áreas, asimismo cuentan con un soporte técnico para apoyar en las orientaciones sobre el registro de información en el mencionado módulo. Incluso podría visualizarse en los teléfonos móviles.

C. Objetivo específico 3

Realizar seguimiento a la ejecución presupuestal de los recursos transferidos, para generar evidencia sobre la efectividad del gasto.

Producto 3: Guía metodológica para el reporte de la ejecución de los recursos transferidos por cumplimiento de compromisos de desempeño.

Descripción:

Se generan reportes de ejecución presupuestal de los recursos transferidos por el cumplimiento de los compromisos de desempeño, para ello se utiliza como fuente de información el sistema integrado de administración financiera (SIAF) del Ministerio de Economía y finanzas.

5.1.3. Actividades.

Las actividades operativas por cada producto se detallan a continuación:

Producto 1: Plan de Asistencia Técnica dirigido a las DRE y UGEL del ámbito nacional.

Actividades:

- **Diseño de asistencia técnica:** Se establecen los lineamientos y orientaciones de la asistencia técnica como componente de la herramienta de incentivos.
- **Establecimiento del cronograma de visitas de asistencia técnica a regiones y Lima Metropolitana:** En coordinación con la Dirección de Relaciones Intergubernamentales (DIRI), se coordina la elaboración de un calendario para programar las fechas de asistencia técnica a los equipos técnicos del Minedu a cada región.
- **Elaboración y validación técnica de flujos de procesos con cada área que coordina uno o más CdD:** A través de la visualización del proceso de implementación y cumplimiento de cada CdD las áreas comprenden con más claridad el alcance del proceso, las necesidades oportunas en las fechas de las visitas, cuellos de botella por actores y pasos, fechas, etc., a fin de poder plantear objetivos y productos concretos y útiles para las visitas a regiones y Lima Metropolitana.

- **Reuniones y talleres de formulación de contenidos y metodología:** Consistían en reuniones que deben sostener especialistas del equipo de asistencia técnica de la UFD con el equipo de cada área que forma parte del compromiso a fin de elaborar objetivos, productos y en razón de ellos los contenidos y metodología a emplear por cada sesión.
- **Elaboración de herramientas para la evaluación de las sesiones de asistencia técnica:** Para las asistencias técnicas se deben considerar los siguientes instrumentos:
 - Controles de entrada y salida: plantea preguntas y alternativas para evaluar el nivel de retención de contenidos de cada sala a desarrollarse.
 - Encuestas de satisfacción de condiciones de la asistencia técnica.
 - Rúbricas de evaluación: Es una herramienta nueva que evalúa desde la perspectiva del especialista de Minedu que facilita la sesión, el desempeño y el nivel de logro de los participantes de su sala en función a los productos propuestos.

Producto 2: Módulo de atención a consultas y acompañamiento en Plataforma virtual a las DRE y UGEL durante la implementación de la herramienta.

Actividades:

- Coordinación con la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades: Para identificar condiciones de la Plataforma y poder diseñar un módulo de atención de consultas y gestión de alertas.
- Diseñar propuesta de Módulo de atención.
- Elaborar protocolos e instructivos (tutoriales)

- Reuniones de coordinación con unidades orgánicas del Minedu, involucradas en el cumplimiento de los compromisos.
- Elaborar base de datos de servidores y equipos técnicos en las DRE y UGEL.
- Validar el módulo con servidores de las DRE y UGEL.
- Lanzamiento del Módulo y difusión de la plataforma de atención.
- Asignar usuarios y contraseñas.

Producto 3: Guía metodológica para el reporte de la ejecución de los recursos transferidos por cumplimiento de compromisos de desempeño.

Actividades:

- Proponer un habilitante legal en la Ley de Presupuesto.
- Aprobación de los lineamientos a través de las Normas Técnicas para la implementación de los compromisos de desempeño.
- Creación de metas presupuestales específicas en los Pliegos Presupuestales y Unidades Ejecutoras para el seguimiento a la ejecución de los recursos transferidos mediante la herramienta de incentivos denominada: compromisos de desempeño.
- Generación de reportes de ejecución de los recursos que se transfieran por el cumplimiento de los objetivos de los compromisos de desempeño, a través del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).
- Análisis de los reportes generados sobre la ejecución de los recursos transferidos a través del establecimiento de parámetros y metas de gasto.
- Envío de reportes de manera regular a los Pliegos Presupuestales que participan en la herramienta de incentivos, respecto a su avance y cumplimiento de meta de ejecución presupuestal mediante diversos canales de comunicación.
- Medición del impacto del recurso transferido en relación a los logros alcanzados por los Gobiernos Regionales en educación.

- Evaluación y propuestas de mejora sobre la herramienta

5.2. Identificación de recursos críticos

5.2.1. Comunicación estratégica.

La propuesta presentada se implementará a través de la Unidad de Financiamiento por Desempeño (UFD), perteneciente a la Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto (OPEP), dependiente de la Secretaría de Planificación Estratégica (SPE) del Ministerio de Educación.

En este aspecto es clave el rol de la UFD para establecer canales de comunicación y articulación con otras unidades orgánicas, tales como la Unidad de Planificación y Presupuesto (UPP) quienes tienen a su cargo la transferencia de los recursos a las instancias de gestión intermedia por cumplimiento de compromisos, y en programar el presupuesto para el año fiscal correspondiente.

Por otra parte, UFD tendría que establecer canales de comunicación y colaboración con la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades (DIFOCA) para elaborar el Plan de Asistencia Técnica. Y también con la Dirección de Relaciones Intergubernamentales (DIRI) con quienes se tendrá que establecer una estrategia de interlocución regional con las DRE para afianzar su rol en el ámbito regional e incorporar el mensaje de que los compromisos de desempeño i Reporte de la efectividad de los recursos transferidos por cumplimiento de compromisos de desempeño implica un trabajo compartido en el que la DRE tiene un rol estratégico.

La comunicación en cada uno de estos niveles debe ser manejada de forma diferenciada, identificando mensajes claros y concisos frente a los objetivos que se esperan lograr.

5.2.2. Incidencia de Stakeholders.

Al haberse realizado el análisis de los stakeholders, y la influencia de cada uno de ellos en relación a los productos, se considera importante su involucramiento y comprometerlos en el logro de los objetivos y la

obtención de los productos respectivos. La incidencia principal está orientada a la UPP, DIFOCA y DIRI, ya que a través de ellos se puede garantizar la solidez de los productos obtenidos y la llegada oportuna a las regiones.

5.2.3. Recursos humanos.

Los recursos humanos que se requerirán para la implementación de la propuesta serán los siguientes:

- 01 Especialista en Gestión de la Capacitación (con experiencia de trabajo a nivel de las DRE y UGEL)
- 01 Especialista en Finanzas (con experiencia en programas presupuestales en el sector educación)
- 01 Especialista en Recursos Virtuales y/o Programador

Los productos a obtener deben ser elaborados por los especialistas antes mencionados, y validados de manera conjunta con las unidades orgánicas involucradas, así también con servidores; Directivos, jefes y especialistas de algunas DRE y UGEL que se seleccionen.

5.2.4. Recursos financieros

El MINEDU cuenta con la Unidad de Financiamiento por Desempeño, quien es responsable de proponer y coordinar la implementación de metodologías y mecanismos de financiamiento por desempeño dirigido a instituciones, programas educativos e instancias de gestión educativa descentralizada, de acuerdo al nuevo Reglamento de Organización y Funciones del MINEDU (aprobado mediante DS N° 001-2015-MINEDU).

Asimismo, las diversas Direcciones, Unidades y Oficinas del MINEDU que son proponentes de uno o más compromisos cuentan con equipos técnicos para la implementación de los Compromisos por Desempeño (CdD), lo que implica contar con el personal y contar con los costos logísticos para la asistencia técnica a nivel nacional.

En ese sentido el presupuesto requerido corresponde a la implementación de la propuesta que se describe en el presente trabajo, que implica el costo de los siguientes productos:

- Plan de Asistencia Técnica dirigida a las DRE y UGEL y su propuesta de implementación.
- Propuesta de Aplicativo para atención de consultas y acompañamiento a las DRE y UGEL del ámbito nacional
- Guía metodológica para la elaboración de los reportes de la ejecución de los recursos transferidos por cumplimiento de compromisos de desempeño y Reporte de la efectividad de los recursos transferidos.

Los servicios por contratar y que se describen en la Tabla 26 corresponden a elementos complementarios a incorporar en la actual gestión que se realiza de la herramienta de Compromisos de Desempeño, la cual se operativiza a través de un área ya existente en Minedu, en su estructura orgánica, que cuenta con un personal fijo que año tras año asume la formulación y ejecución de los compromisos de desempeño. Y que dinamiza a las otras áreas del Minedu para su realización. La propuesta que planteamos está orientada a incorporar algunos recursos humanos y servicios que permitirán contribuir a una óptima implementación de la herramienta.

De acuerdo al análisis realizado, los productos generados de la aplicación de la propuesta tendrán un horizonte de implementación de 3 años, sin embargo, el presupuesto requerido (recursos financieros) para la obtención de dichos productos tendrá un horizonte temporal de un año, ya que su implementación y sostenibilidad será entregada y quedará a cargo del MINEDU, a través de la Unidad de Financiamiento por Desempeño.

Tabla 26*Recursos Financieros a usar en el desarrollo de los productos*

Producto	Servicios	Unidad de Medida	Monto parcial	Monto Total
Plan de Asistencia Técnica dirigida a las DRE y UGEL y su implementación	Servicio de especialista en gestión de la capacitación	12 servicios	S/. 8,000.00	S/. 96,000.00
	Servicio de Alquiler de local y alimentación	01 servicio	S/. 10,000.00	S/. 10,000.00
	Elaboración de Materiales para los talleres	02 servicios	S/. 20,000.00	S/. 40,000.00
Propuesta de Aplicativo para atención de consultas y acompañamiento a las DRE y UGEL del ámbito nacional.	Servicio de Especialista en recursos virtuales	12 servicios	S/. 8,000.00	S/. 96,000.00
	Virtualización del protocolo para la atención de consultas y acompañamiento.	01 servicio	S/. 15,000.00	S/. 15,000.00
La Guía metodológica para el reporte de la ejecución de los recursos transferidos por cumplimiento de compromisos de desempeño.	Diseño y control de los reportes de ejecución presupuestal	01 servicio	S/. 15,000.00	S/. 15,000.00
	Diseño de la Guía metodológica para el reporte de ejecución	01 servicio	S/. 8,000.00	S/. 8,000.00
	Servicio de Especialista en Finanzas	12 servicios	S/. 8,000.00	S/. 96,000.00
				S/ 376,000.00

Fuente: Elaboración Propia

5.2.5. Recursos logísticos

Los recursos logísticos que se requerirán para la implementación de la propuesta son la contratación de servicios de un experto en temas de capacitación, servicios de alquiler de local, diseño de material para la implementación de los talleres de asistencia técnica, así como el diseño e implementación de los canales de comunicación a través de la plataforma virtual y servicios relacionados con el diseño de la guía metodológica para el seguimiento a la ejecución presupuestal.

5.2.6. Recursos tiempo (cronograma)

Tabla 27

Cronograma de actividades

Meses		Año 2019		Año 2020		Año 2021	
Actividades		Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre
	1	Diseño de asistencia técnica		X			
Plan de Asistencia Técnica dirigido a las DRE y UGEL del ámbito nacional	2	Establecimiento del cronograma de visitas de asistencia técnica a regiones y Lima Metropolitana			X		
	3	Elaboración y validación técnica de flujos de procesos con cada área que coordina uno o más CdD			X	f	
	4	Reuniones y talleres de formulación de contenidos y metodología				X	
	5	Elaboración de herramientas para la evaluación de las sesiones de asistencia técnica				X	
	6	Coordinación con la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades		X			
Módulo de atención a consultas y acompañamiento en Plataforma virtual a las DRE y UGEL	7	Diseñar propuesta de módulo de atención			X		
	8	Elaborar protocolos e instructivos			X		
	9	Elaborar base de datos			X		
	10	Validar el módulo con servidores				X	
	11	Lanzamiento del módulo y difusión de la plataforma				X	
	12	Asignar usuarios y contraseñas				X	
	13	Proponer habilitante legal en Ley de presupuesto		X			
Guía metodológica para el seguimiento a la ejecución presupuestal	14	Propuesta de lineamientos			X		
	15	Propuesta de creación de metas presupuestarias			X		
	16	Generación de reportes				X	
	17	Análisis de reportes				X	
	19	Envío de reportes				X	
	19	Lineamientos para la Medición de impacto					X
	20	Lineamientos para la Evaluación y propuesta de mejora					X

Fuente: Elaboración propia

5.3. Arquitectura institucional (Intra e inter organizacional)

Actualmente el Ministerio de Educación cuenta con la Unidad de Financiamiento por Desempeño (UFD) que depende de la SPE, y tiene un trabajo consolidado y reconocido a nivel del Ministerio de Educación. En tal sentido al interior del Minedu, existen condiciones en las diferentes unidades orgánicas para contribuir en la elaboración de los productos, su implementación y la medición respectiva de su efectividad en el cumplimiento de los compromisos de desempeño.

Aquí también es preciso considerar que, de producirse un cambio político en cuanto a la autoridad del Minedu, se podría producir un cambio de funcionarios, rotación de personal, e incluso cambios en algunas orientaciones estratégicas del sector. Que podrían influir de manera adversa en la implementación de la propuesta.

5.4. Metas período de 3 años

La propuesta pretende contribuir al logro de las metas de los compromisos de desempeño del año 2019 y 2021. Tomando en cuenta que la planificación y generación de condiciones debe darse durante el 2019. Dichas metas están relacionadas a mejorar el proceso de distribución de materiales y la contratación docente.

Capítulo VI

Análisis de viabilidad

6.1. Análisis de viabilidad

6.1.1. Viabilidad política

El presente trabajo tiene viabilidad política, ya que se encuentra enmarcado en las prioridades del Ministerio de Educación, que implican los aprendizajes a lo largo de la vida; desarrollo integral docente; infraestructura física, la infraestructura emocional y el fortalecimiento de la gestión educativa.

Asimismo, las acciones y productos propuestos responden a los componentes establecidos en la Modernización de la Gestión Pública, y está orientada a resultados concretos que se esperan obtener a nivel del sector educación.

6.1.2. Viabilidad técnica

La viabilidad técnica está garantizada, ya que su implementación responde a las funciones (según Reglamento de Organización y Funciones) de algunas unidades orgánicas del Minedu, que se vienen desarrollando. Tales como la Unidad de Financiamiento por Desempeño (UFD), Dirección de Fortalecimiento de Capacidades (DIFOCA) y la Unidad de Planificación y Presupuesto (UPP)

6.1.3. Viabilidad social

Socialmente es viable, toda vez que se pretende contribuir a la mejora de los logros de aprendizaje, a través del fortalecimiento de la gestión en las instancias DRE y UGEL. El público directamente beneficiado corresponde a los servidores de las DRE y UGEL, con quienes se trabajarán las metas de compromisos vinculados a procesos de gestión institucional, administrativa, así como compromisos de resultados, que directamente tienen efecto en las Instituciones

educativas del ámbito geográfico. Se evidenciará un cambio en la prestación de los servicios educativos dirigido a los estudiantes.

6.1.4. Viabilidad presupuestal

Mediante el artículo N° 30 de la Ley 30879, Ley de Presupuesto para el Sector Público para el año fiscal 2019, se autoriza al Ministerio de Educación para efectuar modificaciones presupuestales en favor de las unidades ejecutoras de educación de los gobiernos regionales, hasta por la suma de S/ 93 000 000,00 (NOVENTA Y TRES MILLONES Y 00/100 SOLES), para el financiamiento de las intervenciones de educación básica priorizadas para el Año Fiscal 2019 por el Ministerio de Educación, así como para el financiamiento de los bienes, servicios, equipamiento, acondicionamiento y mantenimiento de infraestructura de los Programas Presupuestales “Logros de Aprendizaje de Estudiantes de la Educación Básica Regular”, “Incremento en el acceso de la población de 3 a 16 años a los servicios educativos públicos de la Educación Básica Regular”, “Inclusión de niños, niñas y jóvenes con discapacidad en la educación básica y técnico productiva”, “Mejora de la formación en carreras docentes en institutos de educación superior no universitaria”, y “Reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres”, así como acciones centrales.

Dichos recursos son transferidos mediante una transferencia de partidas que se formaliza a través de Un Decreto Supremo refrendado por el Ministerio de Economía y Finanzas y el Ministerio de Educación, dichos recursos son otorgados a la DRE y UGEL a nivel nacional previo cumplimiento de los compromisos de desempeño.

Por su parte los compromisos de Desempeño, lineamientos y requisitos para su cumplimiento son definidos por una Directiva que emite MINEDU y que es aprobada mediante una Resolución Ministerial, los compromisos de Desempeño se encuentran relacionados, entre otros, a las siguientes acciones:

- a) Disposición oportuna de recursos asignados en el presupuesto y cumplimiento oportuno de procesos necesarios para el adecuado inicio del año escolar.
- b) Agilizar procesos de gestión vinculados a la entrega de los servicios educativos durante el año escolar.
- c) Generación de condiciones de enseñanza y aprendizaje de los servicios educativos.
- d) Logros de aprendizaje de los estudiantes.

En esa línea una vez transferido el recurso a las DRE y UGEL el MINEDU realiza el seguimiento tanto a la incorporación de los recursos como a la ejecución y buen uso de los mismos, de acuerdo a los lineamientos sectoriales y en función del resultado final del PP 090 PELA, que es el Logro de los Aprendizajes; y utilizando como fuente de información

El Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) del Ministerio de Economía y Finanzas; el mismo que debido su diseño no es posible ser tan rigurosos respecto a este seguimiento, puesto que el recurso transferido suele mezclarse con el propio presupuesto de las DRE y UGEL, haciendo difícil proporcionar alertas tempranas respecto al uso del recurso.

Ante ello, la presente propuesta, plantea diseñar una guía metodológica en donde se puedan generar reportes de ejecución presupuestal de los recursos transferidos por el cumplimiento de los compromisos de desempeño, asimismo previo a la elaboración de dicha guía y en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas se propone crear metas presupuestarias específicas a cada DRE y UGEL nivel nacional, a fin de tener una trazabilidad muy detallada sobre el recurso transferido y que ello nos permita evaluar la calidad del gasto de las DRE y UGEL en función a los resultados que persigue el Programa Presupuestal.

6.1.5. Viabilidad operativa

La propuesta será implementada por la Unidad de Financiamiento por Desempeño en articulación con la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades, y las unidades orgánicas a cargo de las metas de los compromisos de desempeño que se establezcan. Asimismo, es necesario destacar el rol que tiene la DRE y la UGEL para el cumplimiento de las metas establecidas, a través de sus equipos técnicos, tomando en cuenta las orientaciones del Minedu.

Otro aspecto que considerar es la disposición de las DRE y UGEL para recibir la Asistencia Técnica, participar en las sesiones presenciales y/o virtuales, así como colaborar con el registro de consultas y alertas a nivel del Módulo de atención virtual que se propone implementar, a través de la Plataforma Virtual Edutalentos Regiones. Al respecto se ha previsto que las DRE y UGEL designen un representante que canalice las consultas y alertas referidas al cumplimiento de metas, con el apoyo del soporte informático que cada entidad tiene. A todo esto, se suma la demanda de las instancias de gestión para acceder a información actualizada e interactuar de forma continua con las áreas del Minedu que tienen a su cargo el manejo de los sistemas de información o procesos que correspondan. De la misma forma la Plataforma virtual actualmente existente ya se encuentra posicionada en los servidores de DRE y UGEL por los cursos que desarrollan en este espacio virtual, las videoconferencias, entre otras actividades que a través de este medio los convoca.

6.2. Análisis de viabilidad según análisis de actores

Basados en el análisis de los actores (Stakeholders), la propuesta es viable pues la mayor parte de ellos están de acuerdo con la propuesta y existe convergencia entre los actores para el desarrollo de los productos.

6.3. Análisis de viabilidad según evaluación estratégica-gerencial

6.3.1. Generación de valor público

La presente propuesta se articula con el enfoque de presupuesto por resultados en la gestión pública (PpR), ya que ésta tiene como principales instrumentos los siguientes:

- Los Programas Presupuestales (PP) con enfoque territorial
- Seguimiento para la mejora del desempeño de los Programas Presupuestales
- Evaluaciones independientes de los Programas Presupuestales, para medir su costo- efectividad
- **Mecanismos de Incentivos a la gestión**

En esa línea, siendo que la Herramienta de incentivos denominado Compromisos de Desempeño del Sector Educación es uno de los instrumentos del Presupuesto Por Resultados, dicho instrumento busca los mismos objetivos y resultados que el programa Presupuestal: 090 Logros de aprendizaje de estudiantes de educación básica regular, que es el Logro de los Aprendizajes en los Estudiantes de Educación Básica Regular.

En ese sentido considerando que la propuesta presentada en el presente trabajo *“Optimización de la herramienta de incentivos compromisos de desempeño del sector educación, en el marco del programa presupuestal 090 logros de aprendizaje de estudiantes de educación básica regular 2019 – 2021”* impulsa la mejora de la gestión a través de la entrega de servicios, productos y la mejora de los procesos, considerando que se tiene los siguientes elementos:

- Insumos: Condiciones necesarias para iniciar el diseño de los Compromisos de Desempeño y Formulación de metas.
- Procesos: A nivel de los compromisos que implican fortalecer los procesos de gestión interna de las DRE y UGEL.

- Productos: A nivel de los compromisos que requieren de la gestión en la DRE y las UGEL y llegan a la Institución Educativa directamente e impacta en el servicio educativo.

Es posible concluir que esta propuesta de mejora de la herramienta contribuye de manera transversal con el logro de los aprendizajes de los estudiantes de Educación Básica Regular a nivel nacional, asimismo se alinea con las políticas educativas del Sector y además representa también el resultado final del programa presupuestal: 090 Logros de aprendizaje de estudiantes de Educación Básica Regular.

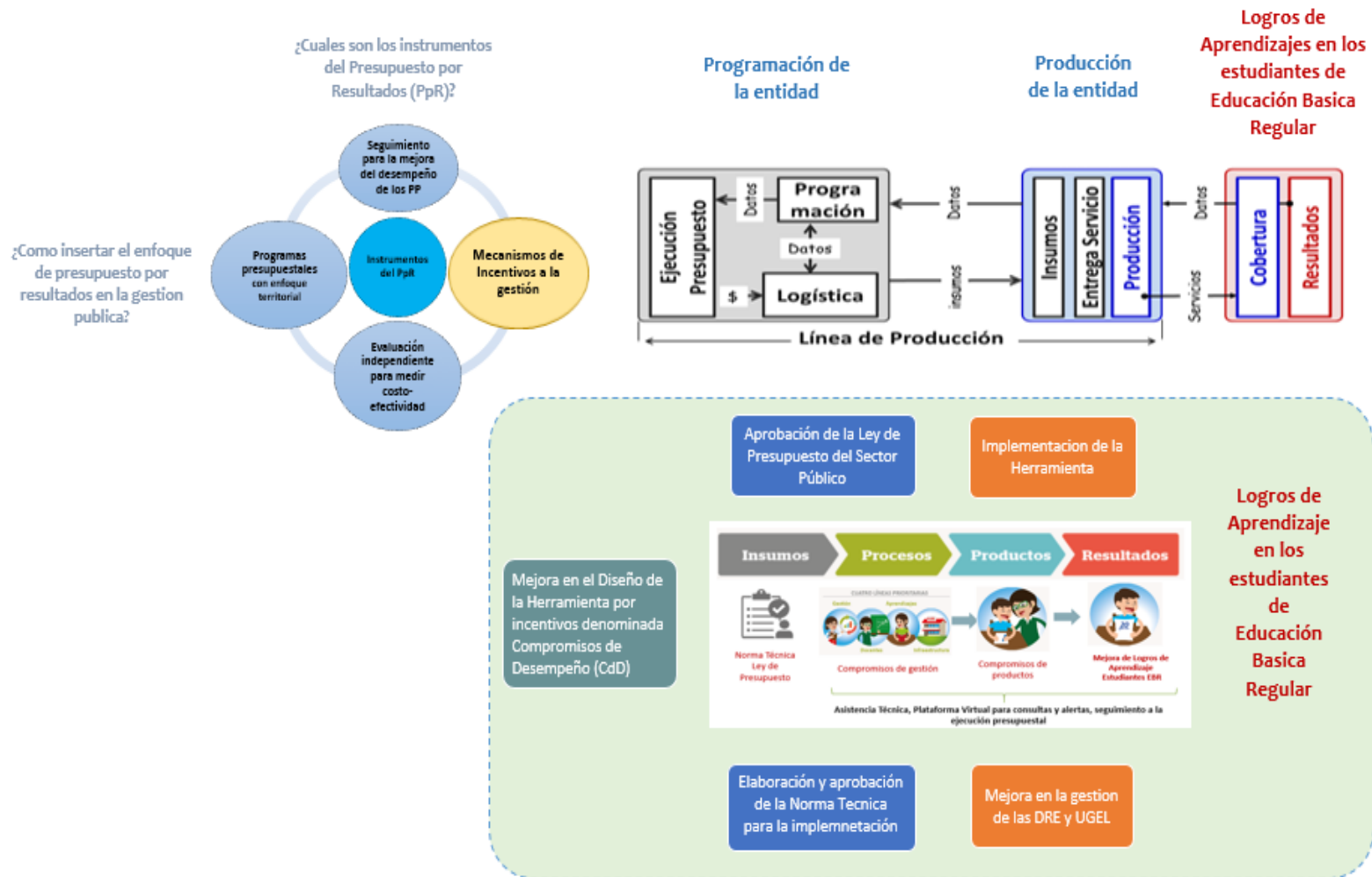


Figura 17. Valor Público que se genera con la propuesta presentada para optimizar la Herramienta Compromisos de Desempeño
Fuente: Elaboración propia

Capítulo VII

Seguimiento

7.1. Desarrollo de indicadores para seguimiento

Los indicadores de seguimiento se encuentran relacionados al cumplimiento de los objetivos planteados con el presente trabajo de investigación aplicada, así como los productos respectivos:

Tabla 28

Indicadores de seguimiento

Objetivos	Producto	Indicadores de seguimiento
Fortalecer las capacidades de los servidores en las DRE y UGEL para el cumplimiento de metas establecidas en los compromisos de desempeño.	Plan de Asistencia Técnica dirigido a las DRE y UGEL del ámbito nacional.	<ul style="list-style-type: none"> • % de talleres de AT realizados. • % de participantes por cada Asistencia Técnica. • % asistencia
Mejorar la atención a consultas y gestión de alertas vinculadas al proceso de implementación de los Compromisos de Desempeño.	Plataforma de atención a consultas y acompañamiento a las DRE y UGEL durante la implementación de la herramienta.	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de información en la Plataforma al 100%. • N° de especialistas del Minedu capacitados que ingresan a la Plataforma. • Nivel de atención a las consultas y alertas de las DRE y UGEL.
Realizar seguimiento a la ejecución presupuestal de los recursos transferidos, para generar evidencia sobre la efectividad del gasto.	Guía metodológica para el reporte de la ejecución de los recursos transferidos por cumplimiento de compromisos de desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de incorporación del recurso transferido de manera adecuada. • Nivel de ejecución presupuestal por cada Unidad Ejecutora, de acuerdo a la normativa emitida.

Fuente: Elaboración propia

7.2. Desarrollo de indicadores de resultados

Tabla 29

Indicadores de resultado

Producto	Indicadores	Resultado Final
Instituciones educativas con condiciones para el cumplimiento de horas lectivas normadas.	Porcentaje de instituciones educativas públicas de inicial, primaria y secundaria que cumplen con las horas lectivas normadas.	Mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes de Primaria de Educación Básica Regular (EBR) de instituciones educativas públicas.
Estudiantes de educación básica regular cuentan con	Porcentaje de instituciones educativas	

Producto	Indicadores	Resultado Final
materiales educativos necesarios para el logro de los estándares de aprendizajes.	públicas estudiantes frecuentemente cuadernos de trabajo 2° y 4° grado en Primaria	cuyos usan los

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

A nivel del Objetivo general:

- Se han identificado tres componentes para la optimización de la herramienta Compromisos de Desempeño: el fortalecimiento de capacidades, la atención de consultas y gestión de alertas, así como el seguimiento a la ejecución presupuestal en las DRE y UGEL, a partir de experiencias previas de intervención en las regiones y recojo de demandas en dichas instancias.
- La sostenibilidad de los tres componentes antes mencionados se orientará a los equipos técnicos en las mismas instancias de gestión intermedia, de tal forma que contribuyan al fortalecimiento institucional de la entidad.
- Existen condiciones para la implementación de la propuesta ya que se cuenta con la unidad orgánica a cargo de dicha temática en el Ministerio de Educación y experiencias previas que dan cuenta de lecciones aprendidas y referencias válidas en cuanto a asistencia técnica y acompañamiento DRE y UGEL.

A nivel del objetivo específico 01:

- La asistencia técnica es la estrategia más apropiada para la atención oportuna de los procesos críticos relacionados a las metas de los compromisos de desempeño, implica fortalecer habilidades en el mismo puesto de trabajo.
- Es importante identificar los detalles de los procesos que se encuentran involucrados en los compromisos de desempeño, de tal manera que se identifique si la asistencia técnica en DRE y UGEL debe estar acompañada de mejoras al interior de las áreas que desde el Ministerio de Educación deben proveer de algún insumo a dichas instancias para el cumplimiento de sus respectivas metas.
- Se incorpora el seguimiento y evaluación como factores claves para identificar los resultados concretos con la implementación del Plan de Asistencia

Técnica y verificar si las acciones de asistencia son eficaces y contribuyen a fortalecer la gestión de los servicios educativos.

A nivel del objetivo específico 02

- El uso de los recursos virtuales para diseñar e implementar una estrategia de gestión de alertas desde las DRE y UGEL, optimiza recursos y tiempo para resolver las consultas e identificar las dificultades y nudos críticos que se presentan en los procesos que involucran a los compromisos de desempeño.
- La atención de alertas en relación a la implementación de la herramienta y de los procesos que implica, aporta al cumplimiento de metas, pero a la vez fortalece la confianza entre las instancias de gestión intermedia y las áreas del Ministerio de Educación.
- La gestión de alertas y atención de consultas fortalece a su vez los procesos internos en las unidades orgánicas del Ministerio de Educación.

A nivel del objetivo específico 03

- El cumplimiento de metas físicas tiene su correspondencia con el presupuesto que se ejecuta, ya que los incentivos económicos están orientados a mejorar el servicio educativo, a partir de una adecuada gestión de las DRE y UGEL, para lo cual se requiere de equipos técnicos acompañados y preparados para realizar este tipo de seguimiento en la ejecución presupuestal.
- La generación de evidencias sobre la efectividad del gasto (en materia de ejecución presupuestal de los incentivos recibidos) en DRE y UGEL aún es incipiente, ya que existen elementos como la discrecionalidad y resistencia en transparentar el uso de recursos financieros en servicios concretos orientados a la calidad de educativa.

Recomendaciones

- Se sugiere articular el proceso de asistencia técnica sobre los compromisos de desempeño a las políticas priorizadas y ejes estratégicos del Ministerio de Educación.
- Se hace necesario incorporar una estrategia de seguimiento y monitoreo para identificar la contribución de la herramienta compromisos de desempeño a los resultados del programa PELA.
- El tiempo dedicado a la absolución de consultas debe ser planificado y monitoreado para evitar que se brinde de forma dispersa y desordenada.
- La sistematización de cada uno de los procesos de AT permitirá identificar puntos de mejora y lecciones aprendidas.
- La aplicación de un instrumento de evaluación posterior permite recoger percepciones sobre la utilidad y efectividad de la AT en el proceso de cumplimiento de los CdD.
- Es importante tener en cuenta las limitaciones para las actividades de seguimiento, principalmente la falta de conectividad a internet, la deficiente infraestructura vial, las condiciones climáticas y el cambio de autoridades.
- Las unidades amazónicas se ubicaron por debajo del promedio nacional, lo que hay que tener en cuenta al momento del seguimiento en los siguientes años.
- La atención de consultas a las DRE y UGEL podría generar sobre carga laboral, habría que analizar este tema y considerarlo en la etapa previa al seguimiento.
- Se debe insistir e intensificar la labor de seguimiento y acompañamiento en aquellas regiones que presenten mayor número de cambios en las autoridades y funcionarios; o que hayan obtenido un menor porcentaje de cumplimiento en los primeros años.
- Se recomienda que los talleres de asistencia técnica no se realicen de manera tan próxima a la fecha de cierre de los tramos, pues no deja mucho espacio para el cumplimiento de compromisos. De preferencia, los talleres deberían

ser descentralizados y agrupando a funcionarios de un solo departamento, de modo que los temas tratados aborden la realidad de una sola región.

- Solicitar con antelación la lista de los especialistas y directores de las Unidades Ejecutoras que van a asistir a los talleres de Asistencia Técnica, tanto para prever la cantidad de materiales a distribuir, como para organizar y planificar los ambientes, el equipamiento necesario para llevar a cabo los talleres y los servicios que se van a ofrecer a los participantes.
- En la metodología, se sugiere que los talleres sean participativos y más prácticos que expositivos, en especial para aquellos compromisos que requieren el uso y registro de información en aplicativos o vía internet.

Referencias bibliográficas

- Acuña, R., Huaita, F. & Mesinas, J. (2012). *En Camino de un Presupuesto por Resultados (PpR): Una nota sobre los avances recientes en la programación presupuestaria*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas.
- Angela, L. (2016). *PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS DE SELECCIÓN EN EL PROGRAMA DE APOYO A LA REFORMA DEL SECTOR SALUD- PARSALUD II*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Angulo, J. (2015). *Quinto Informe del Estado de la Educación. Incentivos al docente y su vinculación con el desempeño educativo*. Costa Rica: CONARE.
- Aristizabal, J. (2006). *Plan Colombia y Política Antidroga de los Estados Unidos (Trabajo de Grado para optar por el Título de Sociólogo)*. Medellín 2006: Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Antioquia.
- Bonnefoy, J. & Armijo, M. (2005). *Manuales de Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Caicedo, C. (2012). *Erradicación Forzosa y Persistencia de los Cultivos Ilícitos en Colombia 1986 -2009 (Trabajo de grado para optar el Título de Economista)*. Santiago de Cali: Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad del Valle.
- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (Devida). (2017). Obtenido de www.devida.gob.pe: <http://www.devida.gob.pe/>
- Conexión Esan. (14 de Setiembre de 2016). *La configuración organizacional: el modelo de Mintzberg*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/la-configuracion-organizacional-el-modelo-de-mintzberg/>
- Congreso de la República. (21 de Noviembre de 2014). Ley N° 30287. *Ley de Prevención y Control de Tuberculosis*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- Contraloría General de la República. (2018). *Informe Técnico del Operativo "Vigilamos contigo la Reconstrucción"*. Lima: Cotraloría General de la República.
- Contreras, Y. (2015). Reconstruir con capacidad de resiliencia: El casco histórico de la ciudad de Constitución y el sitio del desastre del terremoto y tsunami del 27 de febrero 2010. *Revista invi* N°83, 79-115.

- Díaz, F. (2015). *Por el camino del Neosenderismo. Crimen Organizado en el Perú: Neosenderismo en la Región del Valle de Río Apurímac y Ene (Tesis de Maestría en Relaciones Internacionales)*. Argentina: Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de la Plata.
- Dimock, M. & Dimock, G. (2014). *Administración Pública*. Lima: Minerva.
- Dimock, V. (2015). *Políticas Públicas*. Lima: Mercurio.
- Doig, & Bouby. (2011). *Formulación y Actualización de la Hoja de Ruta para la Descentralización de la Función Salud y Propuesta de Agenda para el Fortalecimiento del Proceso de Descentralización*. Consultoría. *Ministerio de Salud, Oficina de Descentralización*.
- Dominguez, T. (2015). *ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA PROBLEMÁTICA DE LAS CONTRATACIONES ESTATALES EN EL MARCO DEL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO PÚBLICO*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Donabedian., A. (21 de Enero de 2015). *La calidad de atención*. Obtenido de http://www.coordinadorapofunds.org/docs/214/rosa_sunol.pdf
- Fernandez, L., Benites, C., & Huaman, B. (2017). Barreras para el acceso a la atención integral de las personas afectadas por la coinfección por tuberculosis y virus de inmunodeficiencia humana en Perú. . *Pana American Journal of Public Health* , 41.
- Finanzas, M. (2016). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-la-directiva-n-002-2016-ef5001-directiva-para-l-resolucion-directoral-no-024-2016-ef5001-1447338-1/>.
- Francke, P. (2011). *Lineamientos de Política Sectorial para el Periodo 2002-2012*. Lima: PUCP.
- Fransiskovic, J. (2013). Retos de la Gestión Pública. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 29-31.
- García, J. (2018). *El Sistema de Salud en Perú*. Lima: Universidad Cayetano Heredia.
- Gordillo, A. (2012). *Diseño de un sistema de gestión por procesos monitoreado por indicadores de gestión para la empresa andimedical s.a ubicada en la ciudad de Quito*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador .
- Guadalupe, C., León, J., Rodríguez , J., & Vargas , S. (2017). *Estado de la Educación en el Perú. Análisis y perspectivas de la educación básica*. Lima: GRADE.

- Heller, H. (31 de Diciembre de 2016). *El Estado*. Obtenido de <http://www.libertyk.com/blog-articulos/2016/12/12/el-estado-4-hermann-heller-y-el-concepto-de-estado-por-jan-doxrud>
- INDECI. (2016). *PLAN DE CONTINGENCIA NACIONAL ANTE EL FENOMENO DEL NIÑO*. LIMA: INDECI.
- Instituto Nacional de Estadística (INEI). (12 de Febrero de 2013). *Riesgo de Infección por Tuberculosis en Niñas y Niños de 6 y 7 años de edad*. Recuperado el 22 de Abril de 2018, de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1065/Libro.pdf
- Losada, C. (1999). *De Burocratas a Gerentes, las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Washinton, D.C, Estados Unidos de America: Carlos Losada i Marrodán.
- Manzi, J. & Sclafani, S. (2010). *Report on In - Service Teacher Evaluation and Development Practices in Comparative Perspective* . Paris: OCDE.
- Marisol, F. (2009). *La mejora continua, una necesidad de estos tiempos*. Córdoba-Argentina: El Cid Editor.
- Martínez, C. (2012). *Análisis de compras y contrataciones gubernamentales en la República Dominicana, 2004-2011: debilidades y fortalezas*. Universidad de Salamanca - España: Tesis de maestría.
- Mc Kinsey and Company. (2008). *Como hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para mejorar sus objetivos*. Chile: Mc Kinsey and Company.
- Medina, F. (2014). *La gestión del riesgo y las políticas de cambio climático en la agricultura ecológica*. Almería: Universidad Almería.
- MEF, M. (Enero de 2017). Decreto Legislativo N° 1341. Lima, Lima, Peú.
- Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el Modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Diaz de Santos.
- Mendoza del Solar, P. (2008). *Efecto del Incentivo Docente sobre el Rendimiento de Estudiantes de Escuelas Rurales. Tesis para optar el Título de Licenciatura en Psicología* . Lima: Pontificial Universidad Católica del Perú. Facultad de Letras y Ciencias Humanas.
- MINEDU. (2015). *Reglamento de Organización de Funciones*. Lima: Ministerio de Educación.
- Minedu. (2019-2021). *Anexo N° 2, Programa Presupuestal Logros de aprendizaje de los estudiantes de educación básica regular - PELA*.

- Mizala , A. & Romanguera, P. (2002). Evaluación del desempeño e incentivos en la educación chilena . *Cuadernos de Economía*, 353-394.
- Mizala, A. & Romaguera , P. (2000). *Sistemas de Incentivos en Educación y la experiencia del SNED en Chile*. Chile: Universidad de Chile .
- Morbi-mortalidad de pacientes con tuberculosis hospitalizados en el Departamento de enfermedades infecciosas, tropicales y dermatológicas del Hospital Nacional Cayetano Heredia, Lima – Perú entre los. (11 de diciembre de 2004). *Revista de Medicina Humana*.
- Muñiz, G. (2018). *Incentivos monetarios para el logro de resultados en el sector educativo: evaluación de Impacto de Bono de Escuela en el rendimiento estudiantil. Tesis para optar el grado de Magister en Economía* . Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú . Escuela de Post Grado.
- Murray, L., & Rossi, L. (2007). *Guia de Monitoreo y Evaluacion*. Sao Paulo.
- NACIONES UNIDAS. (2011). *INFORME DE ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION DE LA GESTION DE RIESGOS DE DESASTRES EN EL PERU*. LIMA.
- OBANDO, E. (2016). El Trafico Ilícito de Drogas en el Perú, 40 años después. *Revista Temática Centro de Altos Estudios Nacionales*, 17-45.
- Observatorio de Drogas de Colombia (ODC). (2015). *Lineamientos para un nuevo enfoque de la política de drogas en colombia*. Colombia. Recuperado el 29 de Agosto de 2017, de https://www.odc.gov.co/Portals/1/comision_asesora/docs/informe_final_comision_asesora_politica_drogas_colombia.pdf
- OCDE. (2011). *Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes. Consideraciones para México*. México: OECD publishing.
- OCI. (2018). *Informe de Control Concurrente N° 02-2018-CG/OCIGRLL-CC*. Trujillo: Gobierno Regional de La Libertad.
- OCI. (2018). *Informe de Control Concurrente N° 02 -2018-OCI /5342-CC*. Trujillo : Gobierno Regional La Libertad.
- OECD. (2014). *PISA 2012 Results: What Students Know and Can Do-Student Performance in Mathematics, Reading and Science (Volume 1)*. OECD publishing.
- Ojeda, M. (2012). *El proceso de transformación de la relación política entre el Partido Nacionalista Peruano y el movimiento cocalero de la zona del VRAE, durante la campaña electoral del 2011*. PONTIFICIA UNIVERSIDAD

CATÓLICA DEL PERÚ. Recuperado el 29 de Agosto de 2017, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4850>

ONU. (2007). *Programa de Mejoramiento de la Gestión*. Obtenido de Naciones Unidas.

Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario*. Obtenido de <https://www.iso.org:https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>

ORTIZ, E. (2013). *Elaboración de un manual de procedimientos para la elaboración de expedientes para contrataciones estatales*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

OSCE. (2018). *Contenidos Mínimos del Programa Presupuestal 149 "Mejora del Desempeño en las Contrataciones Públicas"*. Lima .

OSCE, O. S. (2017). *Ley N° 30225 Ley de Contrataciones del Estado, Modificado mediante D. LEG. N° 1341*. Lima, Peru.

PCM. (2014). *Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal del Año 2014*. Lima: PCM.

PCM. (2015). *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*. Lima.

Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). (31 de Diciembre de 2012). *Planeamiento Estratégico del Distrito de San Juan de Miraflores*. Recuperado el 22 de Abril de 2018, de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4547/ACU%C3%91A_APAZA_GARCIA_MEDINA_DISTRITO_SJM.pdf?sequence=3

Portal Emedoriente. (16 de Diciembre de 2016). *Modelo De Atención: Atención Integral al Paciente*. Recuperado el 1 de Junio de 2017, de <http://emedoriente.com/nuestros-servicios/area-prottegida/2-uncategorised/27-atencion-integral-al-paciente>

Portal, O. (Junio de 2017). *Como Formular el Requerimiento*. Lima, Lima, Peu. Obtenido de <http://portal.osce.gob.pe/osce/guias-practicas>

Poveda, J. (4 de junio de 2003). *La Prensa*. Obtenido de El Proceso productivo y la educación: <https://www.laprensa.com.ni/2003/06/04/economia/889317-el-proceso-productivo-y-la-educacin>

Prieto, J. (2010). *Gerencia de servicio*. Bogotá - Clombia: ECOE.

Propuesta Ciudadana. (18 de Julio de 2018). *Propuesta ciudadana*. Obtenido de LA RECONSTRUCCIÓN CON ¿CAMBIOS?: LENTO AVANCE EN MEDIO

DE RECLAMOS CIUDADANOS: <https://propuestaciudadana.org.pe/wp-content/uploads/2018/07/NIA-18-2018-La-reconstruccion-con-cambios.pdf>

- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves*. Lima: Progobernabilidad. Universidad Continental.
- RCC. (18 de agosto de 2017). Plan Integral de Reconstrucción con Cambios. Lima, Perú.
- RED HUMANITARIA NACIONAL. (2016). *Plan de Contingencia de la RHN ante el FEN 2016*. Obtenido de <http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Prevenci%C3%B3n%20y%20recuperaci%C3%B3n%20de%20crisis/Plan%20de%20Contingencia%20de%20la%20RHN%20ante%20el%20FEN%202016%20final.pdf>
- Riera, J. A. (2011). *El portal de compras públicas, análisis del sistema actual y posibles alternativas para mejorar la contratación pública a través de este sistema*. Quito- Ecuador: Tesis de maestría. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Rosales, P. (2012). *Los Factores Antidrogas en la producción de cocaína en zona del Alto Huallaga 2007 - 2010" (Tesis para optar el título de Estadístico)*. Lima-Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ruiz, O. J. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa*.
- Sempe, L. (2017). *Balance de la implementación del mecanismo de los Compromisos de Desempeño como impulsor de mejoras en la gestión educativa descentralizada*. Lima: Proyecto Forge .
- Shaw, M. (2005). *Drug Trafficking and the development of Organized Crime in Post -Taliban Afghanistan* . Afghanistan: UNDOC .
- Sistema Electronico de Contrataciones del Estado, O. (2016). *Procesos de Selección*. Lima, Lima, Peru.
- Suarez, B. (2009). *El Kaizen-GP: La aplicación y sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la gestión pública*. México City: Miguel Ángel Porrúa.
- Tobelem, A. (1992). *Sistema de Analisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional (SADCI)*. Buenos Aires.
- Torres, J. (2013). *Buscando autonomía: análisis de la continuidad de la política exterior peruana en tráfico ilícito de drogas*. Pontificia Universidad Católica del Perú , Lima. Recuperado el 29 de Agosto de 2017, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5640>

Transparencia Económica Perú. (22 de Abril de 2018). *Consulta de Ejecución del Gasto*. Obtenido de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>

UNODC. (2016). *Informe Mundial sobre las Drogas*. USA: UNODC.

Vegas , E. & Umansky, I. (2005). *Mejorar la enseñanza y el aprendizaje por medio de incentivos. ¿Que lecciones nos entregan las reformas educativas de América Latina?* Estados Unidos: Banco Mundial.

Vegas , E. & Umansky, I. (2005). *Mejorar la enseñanza y el aprendizaje por medio de incentivos.¿Que lecciones nos entregan las reformas educativas de América Latina?* Washington DC: Banco Mundial.

Venegas, H. (2013). *Análisis y mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones de una empresa del estado en el sector hidrocarburos*. Lima-Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Vera Tudela, D., & Santa María Alcazar, D. (2015). *Balance de la implementación del mecanismo de los Compromisos de Desempeño como impulsor de mejoras en la gestión educativa descentralizada*. Obtenido de XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública:
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DACA0362436C0E14052580A90061B3CF/\\$FILE/tudetra.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DACA0362436C0E14052580A90061B3CF/$FILE/tudetra.pdf)

Wilson, T. (2004). *Manual del empowerment*. España: Gestión 2000.

Matriz de consistencia

Tabla 30

Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos Generales de la investigación	Objetivos específicos de la investigación	Actividad	Producto	Conclusiones	Recomendaciones
Bajos logros de aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica Regular	Optimizar la herramienta de Compromisos de Desempeño que el Ministerio de Educación implementa para las Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa Local, en el marco del Programa Presupuestal 090 – Logros de Aprendizaje, para los años 2019 al 2021.	OBJ. 1 Fortalecer las capacidades de los servidores en las DRE y UGEL para el cumplimiento de metas establecidas en los compromisos de desempeño.	Diseño de asistencia técnica	P1: Plan de Asistencia Técnica dirigido a las DRE y UGEL del ámbito nacional	La asistencia técnica es la estrategia más apropiada para la atención oportuna de los procesos críticos relacionados a las metas de los compromisos de desempeño, implica fortalecer habilidades en el mismo puesto de trabajo.	Se sugiere articular el proceso de asistencia técnica sobre los compromisos de desempeño a las políticas priorizadas y ejes estratégicos del Ministerio de Educación.
			Establecimiento del cronograma de visitas de asistencia técnica a regiones y Lima Metropolitana		Es importante identificar los detalles de los procesos que se encuentran involucrados en los compromisos de desempeño, de tal manera que se identifique si la asistencia técnica en DRE y UGEL debe estar acompañada de mejoras al interior de las áreas que desde el Ministerio de Educación deben proveer de algún	Se recomienda que los talleres de asistencia técnica no se realicen de manera tan próxima a la fecha de cierre de los tramos, pues no deja mucho espacio para el cumplimiento de compromisos. De preferencia, los talleres deberían ser descentralizados y agrupando a funcionarios de un solo departamento, de modo que los temas tratados aborden la realidad de una sola región
			Elaboración y validación técnica de flujos de procesos con cada área que coordina uno o más CdD.			
			Reuniones y talleres de formulación de contenidos y metodología			
			Elaboración de herramientas para la evaluación de las sesiones de			

Problema	Objetivos Generales de la investigación	Objetivos específicos de la investigación	Actividad	Producto	Conclusiones	Recomendaciones
			asistencia técnica:		<p>insumo a dichas instancias para el cumplimiento de sus respectivas metas.</p> <p>Se incorpora el seguimiento y evaluación como factores claves para identificar los resultados concretos con la implementación del Plan de Asistencia Técnica y verificar si las acciones de asistencia son eficaces y contribuyen a fortalecer la gestión de los servicios educativos</p>	<p>En la metodología, se sugiere que los talleres sean participativos y más prácticos que expositivos, en especial para aquellos compromisos que requieren el uso y registro de información en aplicativos o vía internet</p>
Bajos logros de aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica Regular	Optimizar la herramienta Compromisos de Desempeño que el Ministerio de Educación implementa para las Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa Local, en el marco del Programa Presupuestal 090 – Logros de	OBJ. 2 Mejorar la atención a consultas y gestión de alertas vinculadas al proceso de implementación de los Compromisos de Desempeño.	<p>Coordinación con la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades</p> <p>Diseñar módulo, instructivos y protocolos.</p> <p>Reuniones con unidades orgánicas involucradas en los compromisos.</p>	P2: Módulo de atención a consultas y acompañamiento en Plataforma virtual a las DRE y UGEL durante la implementación de la herramienta	<p>El uso de los recursos virtuales para diseñar e implementar una estrategia de gestión de alertas desde las DRE y UGEL, optimiza recursos y tiempo para resolver las consultas e identificar las dificultades y nudos críticos que se presentan en los procesos que involucran a los</p>	<p>El tiempo dedicado a la absolución de consultas debe ser planificado y monitoreado para evitar que se brinde de forma dispersa y desordenada.</p> <p>La atención de consultas a las DRE y UGEL podría generar sobre carga laboral, habría que analizar este tema y considerarlo en la etapa previa al seguimiento.</p>

Problema	Objetivos Generales de la investigación	Objetivos específicos de la investigación	Actividad	Producto	Conclusiones	Recomendaciones
	Aprendizaje, para los años 2019 al 2021.		Elaborar bases de datos Validación y lanzamiento del módulo asignando usuarios y contraseñas		compromisos de desempeño. La atención de alertas en relación a la implementación de la herramienta y de los procesos que implica, aporta al cumplimiento de metas, pero a la vez fortalece la confianza entre las instancias de gestión intermedia y las áreas del Ministerio de Educación. La gestión de alertas y atención de consultas fortalece a su vez los procesos internos en las unidades orgánicas del Ministerio de Educación.	
Bajos logros de aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica Regular	Optimizar la herramienta Compromisos de Desempeño que el Ministerio de Educación implementa para las Direcciones Regionales de	OBJ. 2 Realizar seguimiento a la ejecución presupuestal de los recursos transferidos, para generar evidencia sobre la	Habilitación legal en la ley de presupuesto Elaboración y aprobación de norma técnica	P3: Guía metodológica para el reporte de la ejecución de los recursos transferidos por cumplimiento de compromisos de desempeño	El cumplimiento de metas físicas tiene su correspondencia con el presupuesto que se ejecuta, ya que los incentivos económicos están orientados a mejorar el servicio educativo, a partir de	Se hace necesario incorporar una estrategia de seguimiento y monitoreo para identificar la contribución de la herramienta compromisos de desempeño a los

Problema	Objetivos Generales de la investigación	Objetivos específicos de la investigación	Actividad	Producto	Conclusiones	Recomendaciones
	Educación y Unidades de Gestión Educativa Local, en el marco del Programa Presupuestal 090 – Logros de Aprendizaje, para los años 2019 al 2021.	efectividad del gasto.	<p>Creación de metas presupuestales específicas en los Pliegos Presupuestales y Unidades Ejecutoras</p> <p>Generación de reportes de ejecución de los recursos que se transfieran</p> <p>Envío de reportes de manera regular a los Pliegos Presupuestales</p> <p>Evaluación y propuesta de mejora de la herramienta.</p>		<p>una adecuada gestión de las DRE y UGEL, para lo cual se requiere de equipos técnicos acompañados y preparados para realizar este tipo de seguimiento en la ejecución presupuestal.</p> <p>La generación de evidencias sobre la efectividad del gasto (en materia de ejecución presupuestal de los incentivos recibidos) en DRE y UGEL aún es incipiente, ya que existen elementos como la discrecionalidad y resistencia en transparentar el uso de recursos financieros en servicios concretos orientados a la calidad de educativa.</p>	<p>resultados del programa PELA.</p> <p>La sistematización de cada uno de los procesos de AT permitirá identificar puntos de mejora y lecciones aprendidas</p> <p>La aplicación de un instrumento de evaluación posterior permite recoger percepciones sobre la utilidad y efectividad de la AT en el proceso de cumplimiento de los CdD.</p>

Fuente: Elaboración propia

Siglas

CdD	: Compromisos de Desempeño
DIFOCA	: Dirección de Fortalecimiento de Capacidades
DIGEBR	: Dirección General de Educación Básica Regular
DIRI	: Dirección de Relaciones Intergubernamentales
DRE	: Dirección Regional de Educación
EBA	: Educación Básica Alternativa
EBE	: Educación Básica Especial
EBR	: Educación Básica Regular
ECE	: Evaluación Censal de Estudiantes
EIB	: Educación Intercultural Bilingüe
GRE	: Gerencia Regional de Educación
IIEE	: Instituciones Educativas
LEGIX	: Sistema de Escalafón Magisterial
MEF	: Ministerio de Economía y Finanzas
MINEDU	: Ministerio de Educación
NEXUS	: Sistema de Administración y Control de Plazas NeXus
PBI	: Producto Bruto Interno
PEC	: Promotoras Educativas Comunitarias
PELA	: Programa Estratégico Logros de Aprendizaje
PP	: Programa Presupuestal
PPR	: Presupuesto por Resultados
PRONOEI	: Programa No Escolarizado de Educación Inicial
OCDE	: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OPEP	: Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto
SERCE	: Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo
SIAGIE	: Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa
SIAF	: Sistema Integrado de Administración Financiera
SICRECE	: Sistema de Consulta de Resultados de las Evaluaciones

SPE : Secretaría de Planificación Estratégica
SUP : Sistema Único de Planillas
TERCE : Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo
UFD : Unidad de Financiamiento por Desempeño
UGEL : Unidad de Gestión Educativa Local
UPP : Unidad de Planificación y Presupuesto

Anexos

Anexo A: Plan de Asistencia Técnica dirigida a las DRE y UGEL para implementar los compromisos de desempeño.

I. Justificación:

Los Compromisos de Desempeño son una herramienta de incentivo que otorga recursos adicionales por el cumplimiento de determinadas metas de gestión educativa, con la finalidad de promover una gestión por resultados en el sector educación. Los Compromisos de Desempeño, buscan mejorar el desempeño en las instancias de gestión descentralizada para proveer servicios educativos de manera oportuna y de calidad.

Desde el año 2014, en la que se inicia la implementación de la mencionada herramienta, los Compromisos de Desempeño se han relacionado con las siguientes acciones:

1. Mejoramiento de procesos vinculados a la entrega de los servicios educativos durante el año escolar.
2. Actualización y registro adecuado y oportuno en los sistemas de información del Ministerio de Educación.
3. Logros de aprendizaje de los estudiantes de las instituciones educativas públicas de la Educación Básica Regular
4. Prestación oportuna y con calidad adecuada de los servicios educativos en las instituciones educativas públicas a través de los sistemas de información que el Ministerio disponga para estos fines.
5. Disposición oportuna de recursos asignados en el presupuesto para el adecuado inicio del año escolar.
6. Ejecución oportuna de los recursos asignados para intervenciones pedagógicas prioritarias.

Asimismo, el cumplimiento de las metas establecidas ha permitido que las Unidades Ejecutoras (UE) cuenten con recursos para ser destinados al financiamiento de bienes y servicios correspondientes a:

- Programa Presupuestal 090 “Logros de Aprendizaje de estudiantes de la Educación Básica Regular” (PELA),
- Programa Presupuestal 091 “Incremento en el Acceso de la población de 3 a 16 años a los servicios educativos públicos de la Educación Básica Regular” (ACCESO),
- Programa Presupuestal 0106 “Inclusión de niños, niñas y jóvenes con discapacidad en la educación básica y técnico productiva”, y
- Programa Presupuestal 0107 “Mejora de la formación en carreras docentes en institutos de educación superior no universitaria”.
- Mejoramiento de las capacidades operativas de la sede administrativa de la UGEL.

Es en este marco, que el Ministerio de Educación a través de la Unidad de Financiamiento por Desempeño (UFD) ha desarrollado desde el año 2014 hasta el 2017 acciones de asistencia técnica dirigida a las DRE y UGEL a nivel nacional, con la finalidad de brindar herramientas y orientaciones para el cumplimiento de los Compromisos de Desempeño en los respectivos tramos. A partir del año 2018 ya no se realizaron dichos talleres de asistencia técnica, por lo cual se propone con el presente Plan retomar dichas acciones, de tal forma que se contribuya a fortalecer capacidades de los servidores de las DRE y UGEL involucrados en la implementación y cumplimiento de los compromisos de desempeño, de manera especial en aquellas nuevas autoridades regionales y funcionarios de las instancias de gestión intermedia.

La asistencia técnica¹, es entendida como un proceso de fortalecimiento de capacidades y habilidades de los funcionarios y servidores de Gobiernos Regionales y Unidades Ejecutoras, a nivel nacional, con la

¹MINEDU. “Guía de orientación para la Asistencia Técnica para el cumplimiento de los Compromisos de Desempeño 2015. Lima – Perú. Octubre 2014.

finalidad que trabajen en forma coordinada y enfocada en una gestión por resultados para el cumplimiento de los compromisos. De allí la importancia de contar con una asistencia técnica sólida, coordinada, planificada y enfocada en la gestión por procesos.

II. Análisis de Contexto

2.1. Factor político – institucional

El contexto político resulta complejo, ya que se cuenta con Autoridades Regionales nuevas y equipos técnicos (Jefes y especialistas) en la DRE y UGEL aún posicionándose frente a los cambios que se han generado. Tomando en cuenta que el GORE / DRE, debería liderar la gestión educativa regional y local, dirigir y coordinar con las UGEL y Sociedad Civil para la implementación de las políticas educativas regionales, con distintos niveles de compromiso. Se observa que en muchos casos existe una débil capacidad de gestión de las DRE y UGEL, y normatividad imprecisa sobre funciones de ambas instancias, evidenciándose en el desenvolvimiento de los equipos de algunas Regiones, que se encuentran en proceso de fortalecimiento y con alta rotación de personal. Existe una escasa capacidad de trabajo en equipo y ordenamiento de determinados procedimientos que conllevan a la prestación de servicios educativos. A esto también se suma las dificultades que existen en los flujos de comunicación con el MINEDU, ya que desde el ente rector persiste un débil acompañamiento y respuesta oportuna a las consultas y quejas que desde las regiones van surgiendo.

Asimismo, se evidencia la politización de algunos puestos y cargos, lo cual debilita el liderazgo y posicionamiento de las DRE o GRE en varias Regiones, además la presencia de personas con actitudes radicales frente a las demandas aún no cubiertas en el Sector, la escasa capacidad de articular y coordinar entre instancias a nivel regional, se suman a estos factores. Por otra parte, también existen experiencias destacables en cuanto a roles de liderazgo establecidos, niveles de articulación óptimos

entre DRE y UGEL, pero son algunas regiones solamente las que destacan con estos avances.

Las UGEL no cuentan con suficientes funcionarios y especialistas, además la remuneración no es atractiva, y conlleva al déficit de plazas orgánicas en la administración del servicio educativo, y se expresa también en una capacidad operativa limitada, heterogénea y condicionada por la diversidad y complejidad del territorio. Los equipos técnicos de las UGEL tienden a movilizarse y motivarse por el cumplimiento de metas a pesar de la heterogénea situación de soporte y equipamiento en cada una de la UGEL.

2.2. Factores organizacionales

En el ámbito organizacional, el cambio constante de Directores de DRE y UGEL, así como jefes, resulta adverso, ya que a su vez genera cambios en los equipos técnicos (sobre todo en puestos claves) lo que compromete la continuidad de los procesos en curso. La alta rotación se produce con mayor intensidad en las regiones cuyo contexto se encuentra mayormente influenciado por los intereses del partido que gobierna la Región. En tal sentido existe una inestabilidad en los equipos técnicos por esta alta rotación, en algunas regiones la rotación en menos de 6 meses llegó a ser de casi 80% en los cargos de Directivos y jefes. También persiste el desconocimiento de los lineamientos establecidos en la Norma Técnica y los procesos que implica cada compromiso de desempeño, la falta de conectividad y la deficiente infraestructura y equipamiento que se tiene en la mayoría de DRE y UGEL.

La dinámica organizacional en las DRE y UGEL consiste mayormente en brindar una respuesta a las urgencias y problemas que se van presentando a corto plazo, pero no se ha generado aún una lógica de procesos que permita planificar, ordenar las rutinas de trabajo y orientarlos a resultados comunes, en una perspectiva estratégica, más

allá de una lógica referida al cumplimiento solamente de la función asignada.

Existe además una desmotivación en el personal que labora en las áreas, debido a sueldos bajos (principalmente los que no pertenecen a la Ley de Reforma Magisterial) o los que ocupan cargos de confianza sin tener plazas presupuestadas, lo cual se evidencia en Cuadros de Asignación de Personal desfasados y si presupuesto para contratar las plazas necesarias que garanticen el funcionamiento de las instancias.

Estos aspectos influyen en el cumplimiento de las metas a nivel de los compromisos y de la mejora de la gestión educativa. Y son necesarios tenerlos en cuenta, a pesar de que se encuentran fuera del alcance de la implementación de la herramienta de incentivos, pero forman parte de las acciones que otras Oficinas de MINEDU vienen trabajando.

2.3. Factores geográficos

A los aspectos antes señalados es importante mencionar el contexto geográfico, es decir el desafío de garantizar servicios educativos oportunos y de calidad en zonas de alta complejidad territorial, donde se requiere operativizar determinadas acciones de forma diferenciada, no sólo para el caso de los compromisos de desempeño, sino para la gestión educativa en general.

A nivel de cada provincia, el ámbito de las UGEL no es homogéneo, presenta diferentes complejidades que influyen en la entrega oportuna de materiales, inicio del año escolar, el mantenimiento de locales escolares, la disponibilidad de docentes, adaptación del currículo, acceso a la II.EE, entre otras situaciones que no permiten cerrar las brechas existentes. Es decir que se implementan políticas homogéneas cuando existen UGEL que gestionan más de 1,500 IIEE como UGEL que gestionan menos de 50 IIEE, por mencionar un ejemplo.

Es importante que las Instancias de gestión y el MINEDU identifiquen y respondan a las necesidades que surgen en este tipo de contextos, y se genere mayor flexibilidad para organizar y gestionar el servicio educativo considerando dicha diversidad. Podríamos resumir de la siguiente forma los principales factores que influyen en la gestión de las DRE y UGEL, para el cumplimiento de los compromisos de desempeño:

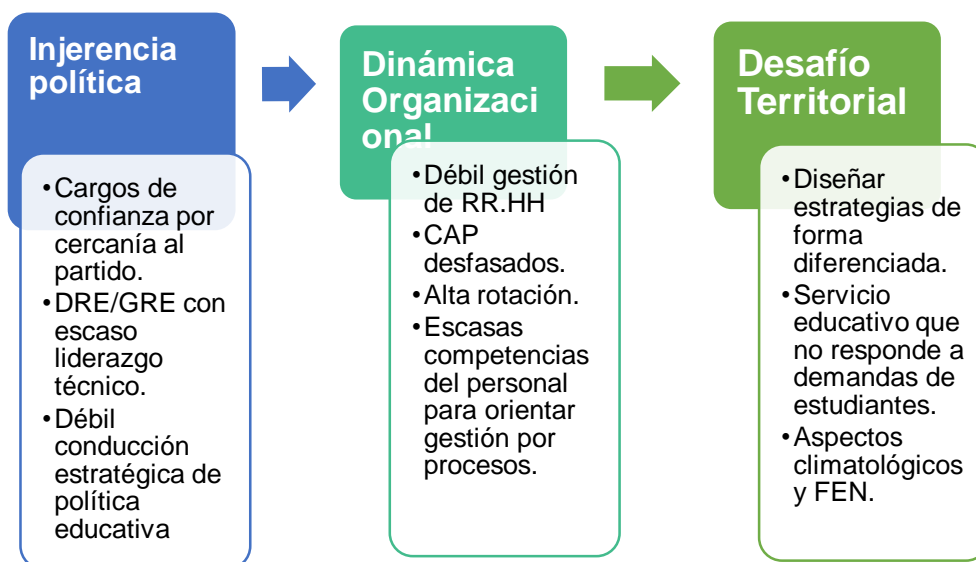


Gráfico 1. Factores que influyen en la gestión de la DRE y las UGEL
Fuente: Elaboración propia

III. Descripción de la Herramienta

Los Compromisos de Desempeño constituyen una herramienta de incentivos que otorga recursos adicionales por el cumplimiento de determinadas metas educativas, con la finalidad de promover una gestión por resultados en el sector educación. Tiene por objetivo general; mejorar el desempeño en las instancias de gestión descentralizada para proveer servicios educativos de manera oportuna y de calidad. De la misma forma contribuyen a:

- Mejorar los procesos de planificación orientada a una gestión por resultados en el sector educación.
- Mejorar los procesos de gestión para la entrega oportuna de servicios educativos de calidad.
- Acelerar el logro de resultados prioritarios del sector.

El alcance de la herramienta corresponde a las Unidades Ejecutoras de Educación; DRE/GRE, UGEL de los Gobiernos Regionales, y las DRE y UGEL de Lima Metropolitana. Tomando en cuenta que dichas instancias intermedias brindan soporte a las II.EE, y garantizan la prestación del servicio educativo de forma oportuna y de calidad en los distintos contextos territoriales.

Y son las DRE o las que hagan sus veces, así como las UGEL, responsables de implementar las acciones necesarias para cumplir las metas educativas establecidas, y de acuerdo a su cumplimiento, obtener los recursos adicionales establecidos en el marco de la herramienta. De esta forma se contribuye a la implementación de la política educativa y los ejes estratégicos prioritarios en el Sector Educación, en el marco de la normativa existente.

Son instancias claves porque cumplen la función de adaptar al territorio los aspectos generales de la política educativa y las estrategias priorizadas en el sector a nivel macro, operando como mediadores entre las políticas educativas, los lineamientos, normativa y las prácticas escolares propiamente. Los Compromisos de Desempeño se enmarcan en un contexto educativo a nivel nacional que implica una gestión descentralizada de la educación, donde:

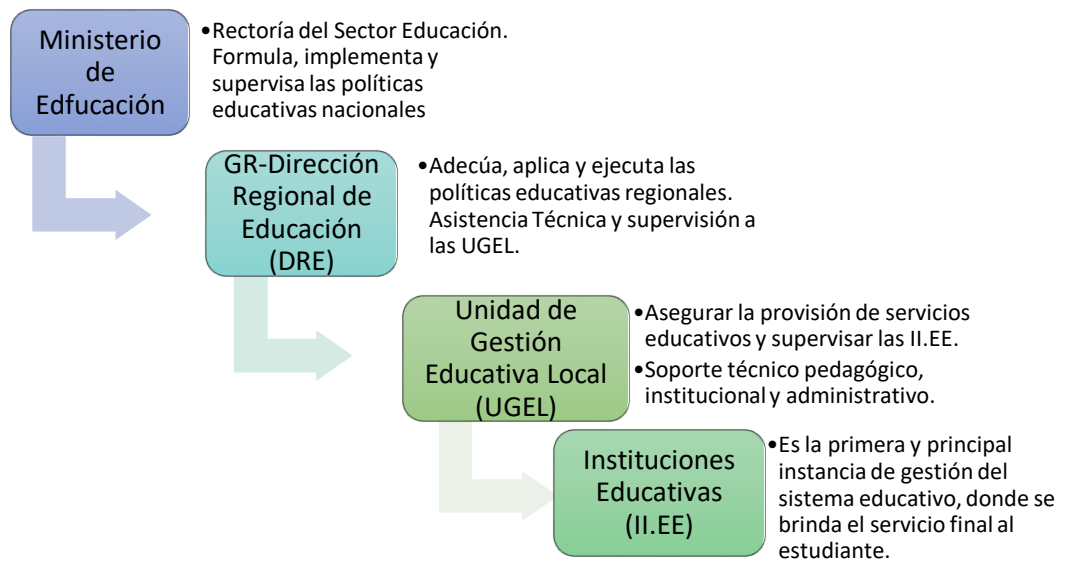


Gráfico 2. Roles de los Niveles de Gobierno en Educación
Fuente: Elaboración propia

Dicha herramienta permite abordar las temáticas prioritarias del Sector, tomando en cuenta los roles y responsabilidades de cada nivel de gobierno, de tal forma que la Institución Educativa que es la primera y principal instancia de gestión sea el eje central de la intervención.

3.1. Características de los Compromisos de Desempeño

Los compromisos de desempeño están orientados a fortalecer la gestión por resultados en las instancias intermedias del Sector Educación, con el fin de proveer de forma oportuna y con calidad los servicios educativos. En tal sentido se ha considerado la cadena de valor del servicio educativo.

La cadena de valor es la relación secuencial y lógica que permite identificar los insumos, procesos, productos y resultados en la que se añade valor a lo largo del proceso de cambio o transformación que se busca.



Gráfico 3. Cadena de valor del servicio educativo. Tomado de Minedu – Unidad de Financiamiento por Desempeño

Desde éste enfoque, **los resultados** constituyen el cambio deseado en la población objetivo del sector, que son los estudiantes, y nos referimos a cambios concretos y medibles. Para el sector educación dichos cambios están referidos a la mejora de los aprendizajes.

Los productos son los medios cuantificables que nos permitirán llegar al resultado, por lo que deben tener metas específicas, pueden ser un bien o un servicio.

Los insumos y procesos están referidos a las actividades internas en la entidad, en el caso de las DRE y UGEL se refieren a los aspectos operativos de carácter administrativo y logístico que son necesarios para la provisión de un determinado servicio. Cabe precisar en éste aspecto que las DRE y UGEL deben garantizar que las escuelas que funcionan bajo su ámbito alcancen los niveles de equidad necesarios para toda la población.

Las DRE y UGEL mantienen una estructura orgánica similar, y en su mayoría un modo de funcionamiento tradicional, sus áreas abarcan tres ámbitos: el pedagógico, institucional-financiero y administrativo. Y son dichas áreas las que implementan acciones operativas que generan los insumos y procesos (no estandarizados) para generar condiciones que permitan brindar determinados servicios a las II.EE.

La importancia de las UGEL radica en que se constituye la instancia proveedora de servicios a los establecimientos educativos y docentes, a la vez que provee de información a otras instancias del sistema educativo para la toma de decisiones. Asimismo, el rol de las DRE en éste aspecto es clave y debería estar centrado en la dirección y supervisión de la política, programas e instancias en el territorio.

Se han definido los siguientes tipos de compromiso asociados a la cadena de valor:

- **Compromisos de gestión:** Implica metas para facilitar y agilizar la provisión de insumos y los procesos administrativos y logísticos, los cuales se enmarcan en las cuatro líneas o ejes prioritarios del sector.
- **Compromisos de producto:** Se refieren a metas para que el servicio educativo implementado en las escuelas y en las aulas sea brindado de manera oportuna y con calidad, asimismo constituyen los medios que permitirán el logro de resultados en el Sector.
- **Compromisos de resultados:** Metas para evidenciar la mejora de los aprendizajes en los estudiantes.

3.2. Unidad Orgánica a cargo del diseño e implementación

De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones del MINEDU, la Unidad de Financiamiento por Desempeño (UFD) es responsable de proponer y coordinar la implementación de metodologías y mecanismos de financiamiento por desempeño dirigido a instituciones, programas educativos e instancias de gestión educativa descentralizada. Entre sus funciones específicas se encuentran:

- Proponer metodologías y mecanismos de financiamiento por desempeño a instituciones, programas educativos e instancias de gestión educativa descentralizada.
- Brindar asistencia técnica, difundir y capacitar sobre los mecanismos de financiamiento por desempeño.

- Coordinar la implementación, seguimiento y evaluación de los mecanismos de financiamiento por desempeño.
- Emitir opinión respecto de otros instrumentos orientados a la implementación de mecanismos de financiamiento por desempeño del sector educación.

En tal sentido es dicha unidad orgánica la responsable, desde el Minedu, de diseñar la herramienta e implementarla, en coordinación con otras áreas involucradas en las metas y a cargo de la coordinación en el territorio con las instancias de gestión.

IV. Objetivos y Productos

4.1. Objetivo General:

Fortalecer las capacidades de los servidores públicos de las Instancias de Gestión Educativa (DRE y UGEL) para el cumplimiento de los Compromisos de Desempeño, de tal forma que permita proveer servicios educativos de manera oportuna y de calidad.

4.2. Objetivos y productos:

Tabla 1. *Objetivos y productos del Plan de Asistencia Técnica*

Objetivos	Productos
Compartir herramientas y orientaciones para el cumplimiento de los compromisos correspondientes a los diferentes tramos de cada año.	Los propuestos por las áreas participantes, que se elaborarán colectivamente con los funcionarios de las DRE y UGEL en las sesiones respectivas.
Comunicar la norma técnica y los resultados de cumplimiento de los compromisos referidos a cada tramo, además de difundir el enfoque de procesos para una gestión educativa efectiva.	Directores, jefes y especialistas de DRE y UGEL conocen los resultados de cumplimiento y norma técnica para implementar los procesos correspondientes a los Compromisos de Desempeño de los tramos que correspondan a cada año respectivo.
Generar compromiso por parte de las autoridades del GR, DRE y UGEL para brindar condiciones que permitan el cumplimiento de los compromisos.	Acuerdos suscritos con Directores y Jefes de las DRE y UGEL.

Fuente: Elaboración propia

4.3. Público objetivo

Tabla 2. Público objetivo a nivel de Regiones

Gobierno Regional	Dirección Regional de Educación (DRE)	Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Desarrollo Social. • Sectorista de Educación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director DRE • Director DGP • Director DGI • Director DGA • Jefe de Personal • Especialista Educación Superior • Especialista de Presupuesto • Especialista Almacén • Especialista de Logística/ Abastecimiento. • Especialista de Materiales • Especialista SIAGIE • Estadístico • Especialista de Infraestructura y/o mantenimiento • Especialista de Primaria • Especialista de Secundaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Director UGEL • Jefe AGP • Jefe AGI • Jefe AGA • Responsable de Personal • Especialista Educación Superior • Especialista de Presupuesto • Especialista Almacén • Especialista de Logística/ Abastecimiento. • Especialista de Materiales • Especialista SIAGIE • Estadístico • Especialista de Infraestructura y/o mantenimiento • Especialista de Primaria • Especialista de Secundaria

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Público objetivo a nivel de Lima Metropolitana

Dirección Regional de Educación (DRE)	Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)
<ul style="list-style-type: none"> • Director DRELM • Jefe Oficina Gestión Pedagógica de Educación Básica y Técnico Productiva • Jefe de la Oficina de Supervisión Servicio Educativo • Jefe de la Oficina de Planificación Presupuesto • Jefe de la Oficina de Administración • Jefe de la Oficina de Educación Superior • Jefe de Unidad de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Director UGEL • Jefe del Área de Gestión de la Educación Básica Regular y Especial • Jefe Área de Supervisión y gestión del servicio educativo (ASGESE) • Jefe del Área de Planificación Presupuesto (APP) • Jefe del Área de Administración • Jefe del Área de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

V. Componentes de la Asistencia Técnica

La asistencia técnica para el cumplimiento de los Compromisos de Desempeño tendría que considerar los siguientes:

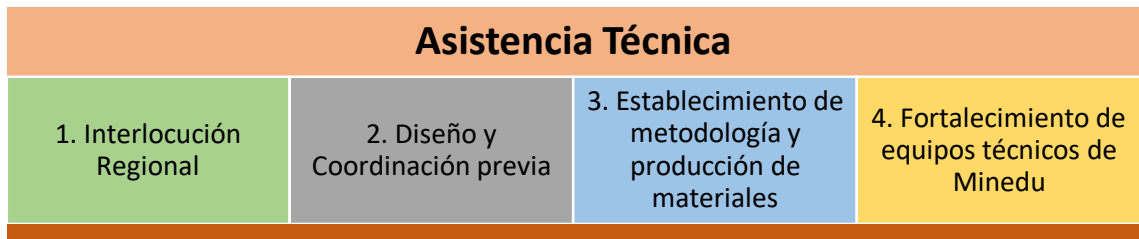


Gráfico 4. Componentes de la Asistencia Técnica
Fuente: *Elaboración propia*

Interlocución Regional:

Implica establecer contacto con las Regiones, las instancias DRE y UGEL para garantizar canales de comunicación efectiva respecto a los mensajes claves que se espera transmitir. De la misma forma se requiere una coordinación con las DRE y UGEL para garantizar la convocatoria y realización de los talleres de asistencia técnica.

Coordinación previa con las áreas del Ministerio:

El producto de esta coordinación principalmente planificar la participación del área en la asistencia técnica. Es necesario detallar la diferencia de las condiciones y coordinaciones con las áreas en relación a la elaboración de las sesiones de asistencia técnica. La coordinación con las áreas del Ministerio finaliza luego de las asistencias técnicas, en reuniones a través de las cuales se entrega a cada área el resultado de su participación en regiones, en tanto al cumplimiento de sus objetivos, productos y otro tipo de retroalimentación cualitativa.

Establecimiento de metodología y producción de materiales:

Implica la identificación y establecimiento de las pautas metodológicas para la mejor transferencia de los contenidos desde las áreas del Minedu hacia las DRE y UGEL.

De otro lado, y como soporte a las sesiones de asistencia técnica, se propone elaborar materiales para difusión y comunicación amigable de la Norma Técnica de los Compromisos de Desempeño, los flujos de proceso para el cumplimiento y evaluación de cada uno de ellos.

Fortalecimiento de equipos técnicos de Minedu:

Una vez coordinada la asistencia técnica con fechas y sedes; y conformados los equipos por cada Dirección, Unidad y Oficina del Ministerio de Educación,

es importante convocarlos para la realización de dos tipos de procesos: en primer lugar los Talleres de Entrenamiento para procesos de Enseñanza-Aprendizaje; y en segundo lugar el proceso de integración y organización de los equipos técnicos en los Talleres de Inducción. Este componente es el vinculado al alineamiento técnico, metodológico y organizacional de los equipos técnicos del Ministerio previo a los viajes a regiones.

VI. Etapas de la Asistencia Técnica

Se recomienda que la asistencia técnica tome en cuenta las siguientes etapas para garantizar una ordenada realización y obtención de los productos esperados:

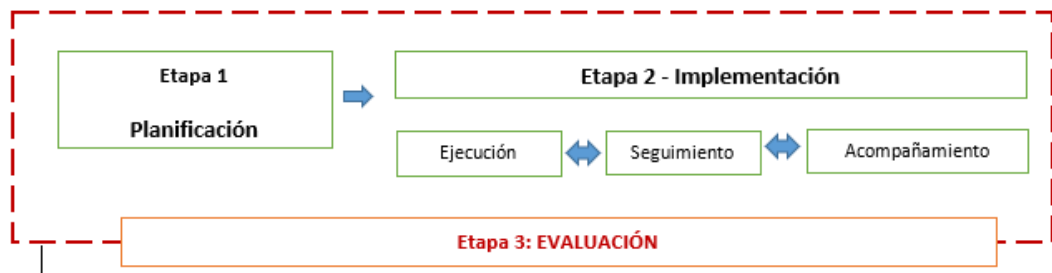


Gráfico 5. Etapas de la Asistencia Técnica
Fuente: *Elaboración propia*

La etapa de planificación, es el proceso en el cual se determinan los objetivos, los indicadores y productos a lograr con la asistencia técnica. Asimismo, se diseña la metodología y los instrumentos de seguimiento y evaluación para el cumplimiento de objetivos y productos. Así mismo se realizan las coordinaciones, gestiones administrativas y el entrenamiento de los facilitadores responsables de la asistencia técnica.

La etapa de implementación, es el proceso en el cual se lleva a cabo la asistencia técnica; se brinda soporte y acompañamiento para el cumplimiento de los objetivos y productos planificados; y se aplican los instrumentos de evaluación definidos previamente. Así mismo se realiza el seguimiento del avance y/o cumplimiento de los objetivos y productos a fin de brindar orientaciones complementarias.

La etapa evaluación, es un proceso transversal que involucra la etapa de planificación e implementación a partir de criterios de eficacia. Se entiende por eficacia, al grado de cumplimiento de los objetivos².

La implementación de los Lineamientos de Asistencia Técnica, implica responsabilidades compartidas entre las unidades orgánicas del MINEDU, la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades (DIFOCA) y la DIRI del MINEDU. Estas son:

6.1. Planificación y organización de la asistencia técnica

6.1.1. Planteamiento de objetivos, productos e indicadores

Todo proceso de asistencia técnica debe contar con objetivos, productos e indicadores, los cuales serán descritos de forma clara y concreta en la “Ficha de planificación de la asistencia técnica”

El objetivo será la finalidad que se espera alcanzar al culminar la asistencia técnica. Pueden ser generales y/o específicos. Su correcta formulación inicia con un verbo en infinitivo (por ejemplo, brindar, desarrollar, promover, etc.) y su planteamiento responde a las preguntas ¿qué? ¿a quién? y ¿para qué?

Los productos son los resultados verificables que evidencian el cumplimiento del objetivo. Implica poner en práctica ciertas habilidades de los participantes de forma individual o grupal sobre los contenidos desarrollados en la asistencia técnica que consolida el proceso de aprendizaje. Cada objetivo propuesto debe contar con al menos un producto a lograr.

Los indicadores³ se establecen para el seguimiento y evaluación del nivel de cumplimiento de los objetivos de la asistencia técnica en cuanto a su

² CEPAL – SERIE Manuales. Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile – 2005

³ Adaptado de: Herramientas estadísticas para una gestión territorial más efectiva. *Guía para el diseño, construcción e interpretación de indicadores*. p. 13.

eficacia. Cada indicador constituye una expresión cuantitativa o cualitativa observable que permite medir el proceso y los resultados de la asistencia técnica. Los indicadores que se deben considerar son:

Tabla 4. Indicadores de eficacia en la asistencia técnica

Dimensión	Variables	Indicador	Fuente de verificación
Eficacia	Cobertura de la capacitación	% de participantes capacitados frente al total programado. N° de participantes	Listas de asistencia.
	Nivel de aprendizajes adquiridos	% de participantes que incrementaron sus aprendizajes al finalizar la asistencia técnica	Control de entrada, salida y otros.
	Cumplimiento	% de unidades orgánicas que cumplieron con el objetivo y producto de acuerdo a lo planificado	Ficha de Planificación Rubrica de evaluación. Reporte de Asistencia Técnica
	Nivel de satisfacción	% de participantes que evalúan de forma positiva la asistencia técnica del total de participantes.	Encuestas de satisfacción.

Fuente: *Elaboración propia*

6.1.2. Organización y calendarización

La calendarización viene a ser el resultado del proceso de organización de las asistencias técnicas que la Unidad de Financiamiento por Desempeño en coordinación con las unidades orgánicas del MINEDU tienen programado implementar en el territorio, de tal forma que contribuyan a los objetivos y necesidades de las DRE y UGEL, en el marco del cumplimiento de los Compromisos de Desempeño, y de este modo, se garantice efectividad en su implementación. Este calendario se actualizará trimestralmente. Asimismo, se sugiere agrupar las sedes regionales de la siguiente forma, para facilitar el traslado de los participantes y garantizar la efectividad de la asistencia que se brinde.

Tabla N° 5. Distribución de sedes regionales para talleres de AT.

Región	Sedes
1er grupo	
La Libertad	Trujillo 1
	Trujillo 2
Cajamarca	Cajamarca 1
	Cajamarca 2
Ancash	Huaraz
	Chimbote
Puno	Puno 1
	Puno 2
Ayacucho	Huamanga
2do grupo	
Huánuco	Huánuco
Junín	Huancayo
Cusco	Cusco
Apurímac	Abancay
Loreto	Iquitos
3er grupo	
Arequipa	Arequipa
Ucayali	Pucallpa
Tumbes	Tumbes
Huancavelica	Huancavelica
Amazonas	Chachapoyas
4to grupo	
San Martín	Tarapoto
Piura	Piura
Lambayeque	Chiclayo
Tacna	Tacna
Moquegua	
Ica	Ica
5to grupo	
Lima Metropolitana	Lima Metropolitana
Pasco	
Madre de Dios	
Callao	Callao

Fuente: Elaboración propia

6.1.3. Elaboración de materiales de capacitación.

Los materiales de capacitación pueden ser físicos y/o digitales, comprenden las presentaciones, los materiales didácticos, las lecturas complementarias, entre otros; que sirven al facilitador para organizar la información, generar mensajes claros y cumplir con los objetivos de aprendizaje del proceso de asistencia técnica.

6.1.4. Elaboración de instrumentos.

Toda asistencia técnica debe contar al menos con los siguientes instrumentos:

a) Guía metodológica: describe la secuencia detallada, ordenada y coherente de las actividades que se desarrollan en la asistencia técnica, su estructura comprende la descripción de los objetivos y productos, perfil y número de participantes, fecha, además de la descripción de las sesiones, el tiempo, instrumentos y materiales

b) Lista de asistencia: registra la asistencia técnica recibida por el participante. Debe consignar como mínimo: temática, región, fecha; nombres y apellidos del participante, instancia de gestión educativa (DRE/GRE/UGEL), cargo, teléfono, correo electrónico y firma

c) Las evaluaciones: recogen información del proceso y miden el logro de los objetivos de la asistencia técnica. Se deberá tener como mínimo tres niveles de evaluación.

- **Nivel de satisfacción:** Mide la percepción que tienen los participantes al término de la asistencia técnica y el grado de satisfacción en los diversos aspectos: objetivos y contenidos, desempeño del facilitador, metodología, logística y percepción global. Los resultados de este nivel permitirán tomar decisiones encaminadas a mejorar futuras acciones de capacitación

- **Nivel de aprendizaje:** Mide el logro de aprendizajes cuyo resultado permite evidenciar los conocimientos y habilidades desarrolladas por los participantes antes, durante y después de la asistencia técnica.

- **Rúbrica de evaluación:** evalúa la eficacia de la asistencia técnica, a nivel de proceso y cumplimiento de los objetivos y productos de la asistencia técnica; además sirve de referencia para que las unidades orgánicas cuenten con un instrumento de retroalimentación sobre cómo mejorar la implementación de la asistencia técnica. Su elaboración corresponde a la unidad orgánica quien brinda la asistencia técnica; y su aplicación está a cargo del facilitador (a).

Toda rúbrica deberá definir qué aspectos del proceso de asistencia técnica se va a evaluar y contará con al menos tres niveles de evaluación, descritos de forma detallada que permita otorgar la puntuación correspondiente, según el siguiente cuadro.

Tabla 6. Niveles de la rúbrica de evaluación

Nivel de avance	Puntuación	Descripción referencial
Excelente	4 - 5	Se cumplió con los productos y objetivos propuestos.
En proceso	2 - 3	Existe un avance de los productos como parte del seguimiento en la asistencia técnica
Necesita mejorar	0 - 1	No se cumplió con el avance de los productos.

Fuente: Elaboración propia

6.1.5. Talleres Preparatorios con Unidades Orgánicas del Minedu

Entrenamiento Metodológico

El taller de Entrenamiento Metodológico permitirá culminar la elaboración de las sesiones de cada área. En ese sentido los objetivos de los talleres de entrenamiento fueron:

- Ejercitar la sesión de asistencia técnica de los CdD según corresponda.
- Construir conceptos claves del proceso de enseñanza – aprendizaje con adultos.
- Identificar mejoras de la sesión de asistencia técnica según corresponda.

De acuerdo al gráfico que se muestra abajo, se sugiere incorporar dos enfoques pedagógicos con el fin de alcanzar los productos, tanto en los participantes de las áreas del Minedu como en las sesiones elaboradas que sirvieron de insumo.

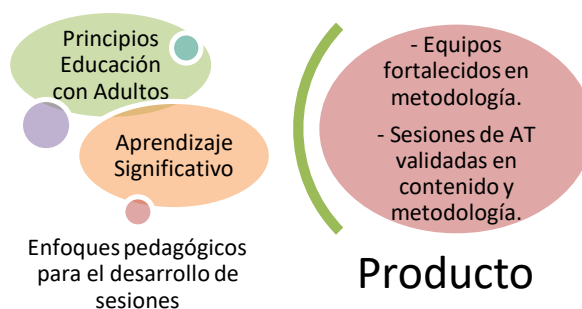


Gráfico 6: Enfoques pedagógicos utilizados en el Taller Caja de Herramientas
Fuente: Elaboración propia

Inducción de facilitadores

Todo proceso de asistencia técnica debe contar con un taller previo dirigido a los facilitadores para la inducción del proceso metodológico y unificación de mensajes claves dirigido a los participantes. Asimismo, permitirá ajustar y mejorar la guía y los instrumentos elaborados.

6.1.6. Aspectos generales, logísticos y administrativos

La unidad orgánica responsable, debe prever con antelación la gestión logística administrativa de los recursos a utilizar en la asistencia técnica a fin de contar con las condiciones logísticas necesarias para el desarrollo de la asistencia técnica. Los cuales pueden ser:

- Alquiler de local (salas en las sedes respectivas, incluyendo equipo de sonido y multimedia)
- Alimentación (cofee break de acuerdo a la cantidad de participantes por región)
- Servicio de impresión de materiales de publicidad y de difusión de los CdD-2016
- Servicio de producción de material para los participantes,
- Material para trabajos grupales; papelógrafos, plumones gruesos, masking tape y tarjetas de cartulina.

En caso se realicen requerimientos, es necesario establecer coordinación con el área de logística para la contratación de los servicios de alquiler de local y alimentación por cada asistencia técnica.

En cuanto al reconocimiento por gastos de traslado, alimentación y alojamiento de los participantes, es necesario precisar que los Gobiernos Regionales y Unidades Ejecutoras asumirán los gastos de desplazamiento de los participantes (pasajes terrestres/aéreos interdepartamentales) y servicios de alojamiento y alimentación en caso se requiera.

6.2. Implementación de la asistencia técnica

La ejecución tiene tres momentos a considerar:

- a) **Acciones previas a la ejecución:** Se verificará que todas las acciones para la asistencia técnica estén de acuerdo a lo planificado. Entre ellas, la convocatoria del público objetivo, la presencia de los facilitadores, los aspectos logísticos, entre otros.
- b) **Durante la ejecución** Se ejecutará la asistencia técnica de acuerdo a lo contemplado en la guía metodológica, utilizando los materiales de capacitación e instrumentos, a fin de cumplir los objetivos y productos propuestos.
- c) **Después de la ejecución:** se deberá realizar el reporte y el registro de información obtenida al finalizar la ejecución de la asistencia técnica. Para ello se elaborarán las siguientes acciones:
 - **Reporte:** consiste en elaborar un informe que dé cuenta de lo realizado, señalando los logros obtenidos, las alertas identificadas, las conclusiones y compromisos asumidos. Este documento se envía a la DRE y UGEL como retroalimentación del proceso de asistencia técnica. Se coordina con la DIRI para su apoyo en el seguimiento y cumplimiento.
 - **Registro de información:** los instrumentos de evaluación y lista de asistencia aplicados deberán ser registrados en una base de datos que permita su posterior análisis.
- d) **Seguimiento y acompañamiento:** se realizará mediante llamadas telefónicas, correo electrónico, oficios, videoconferencias u otras estrategias que permitan cumplir los compromisos asumidos en las asistencias técnicas, según corresponda.

6.3. Evaluación de la asistencia técnica

La evaluación es un proceso transversal, que permite generar información oportuna de las características y resultados obtenidos de la asistencia técnica en sus etapas de planificación e implementación.

- a) **Elaboración de los instrumentos de evaluación:**

Los instrumentos se definen y elaboran en la etapa de planificación de acuerdo a los indicadores de calidad y eficacia que se han establecido para la asistencia técnica (ver Cuadro N° 02: Indicadores de calidad y eficacia en la asistencia técnica) y según las responsabilidades definidas en la misma. Los instrumentos de evaluación deberán cubrir los siguientes criterios:

- **Cobertura de la capacitación:** Analiza la cantidad de participantes que asistieron a la asistencia técnica en relación al total programado.
- **Nivel de aprendizajes:** Mide el nivel de conocimiento obtenido al finalizar el proceso de asistencia técnica.
- **Nivel de cumplimiento:** Mide el proceso y los resultados obtenidos de la asistencia técnica a través de la ficha de planificación y la rúbrica de evaluación de la asistencia técnica.
- **Nivel de satisfacción:** Mide la percepción de los participantes sobre el servicio y proceso de asistencia técnica brindado.

Tabla 7: Instrumentos para evaluar la asistencia técnica

Aspectos a evaluar	Instrumento	Objetivo
Efectividad del taller en torno a la retención de nuevos conocimientos relacionados a los Compromisos de Desempeño.	Controles de Entrada y Salida	Evidenciar logros en cuanto a retención de información relativa a la sesión desarrollada.
Condiciones logísticas, equipamiento y servicios a los participantes durante la asistencia técnica.	Encuestas de Satisfacción individual	Conocer la percepción de los participantes de las asistencias técnicas en relación a aspectos de condiciones (local, mobiliario, equipos, servicios en general), de logro de objetivos y contenidos de las sesiones, así como el aporte y utilidad de la metodología en el cumplimiento de los productos de las sesiones.
Cumplimiento de objetivos y contenidos, metodología, así como el desempeño los facilitadores durante la asistencia técnica.	Encuestas de Satisfacción colectiva	Conocer la percepción de los participantes de las asistencias técnicas, como en el instrumento anterior, solo que desde una perspectiva colectiva como DRE o UGEL.

Fuente: Elaboración propia

b) La sistematización y análisis de la información.

Consiste en sistematizar los instrumentos de evaluación y lista de asistencia aplicados en la asistencia técnica a fin de elaborar en una base de datos que permita su posterior análisis de resultados. Los criterios para el análisis dependerán de las coordinaciones realizadas entre las unidades orgánicas y el área competente que gestionará la información.

c) Cronograma de plazos para el cumplimiento efectivo de la asistencia técnica

Es necesario que se elabore un cronograma indicando las sedes regionales, fechas y responsables por cada unidad orgánica respectiva.

VII. Responsabilidades de las diferentes unidades orgánicas

7.1. En la etapa de planificación

a) Responsabilidad de la UFD:

- Planificar la AT.
- Difusión y comunicación de la herramienta.
- Elaboración de piezas gráficas (guías, afiches, etc).
- Establecer una metodología participativa.
- Fortalecimiento de capacidades al equipo operativo de la AT, especialistas de las áreas y equipo Minedu.
- Coordinación de la parte logística.
- Acompañamiento al equipo operativo.

b) Responsabilidades de las unidades orgánicas:

- Coordinar con la DIRI la calendarización y validación de fechas para la asistencia técnica.
- Coordinar con la DIFOCA el proceso de planificación de la asistencia técnica.
- Elaborar la ficha de planificación, guía metodológica, instrumentos y materiales requeridos en la etapa de planificación de la asistencia técnica.
- Gestionar con anticipación las acciones logísticas y administrativas de la asistencia técnica (ambientes, materiales, recursos didácticos y pedagógicos, entre otros)
- Brindar a la DIRI la relación de facilitadores que van a implementar la asistencia técnica.

c) Responsabilidades de la DIFOCA

- Brindar orientación a las unidades orgánicas que lo requieran en la etapa de planificación de la asistencia técnica (elaboración de formatos e instrumentos donde se precisen los objetivos, productos, indicadores, metodología, entre otros.)

- Aprobar el proceso metodológico de la asistencia técnica programada por las unidades orgánicas
- Organizar talleres de inducción a equipos facilitadores de las asistencias técnicas.

d) Responsabilidades de la DIRI

- Organizar las asistencias técnicas que brindan las unidades orgánicas.
- Establecer un calendario de las asistencias técnicas que brindan las unidades orgánicas a las DRE y UGEL y garantizar su ejecución.
- Coordinar con las unidades orgánicas para ajustar y/o reprogramar el calendario de las asistencias técnicas.
- Establecer mecanismos para supervisar el cumplimiento del calendario de asistencias técnicas.
- Coordinar con las unidades orgánicas que brindarán la asistencia técnica para unificar criterios sobre las prioridades de la gestión y las políticas del sector que serán transmitidos a las DRE y UGEL.
- Participar en los talleres de inducción a los facilitadores de las asistencias técnicas.

7.2. En la etapa de implementación

e) Responsabilidad de la UFD:

f) Responsabilidades de las unidades orgánicas:

- Implementar la asistencia técnica de acuerdo a lo planificado, utilizando los materiales de capacitación y aplicando sus instrumentos.
- Asegurar que se cumplan las condiciones logísticas y de participación del público objetivo, previas al inicio de ejecución y durante el desarrollo de la actividad.
- Aplicar los instrumentos de evaluación, según corresponda.
- Realizar el reporte y sistematización de la asistencia técnica (base de datos) para su posterior análisis de resultados.
- Remitir a la DIRI y a la DIFOCA el reporte y registro de información (base de datos) de la asistencia técnica implementada.

g) Responsabilidades de la DIFOCA

- Brindar orientaciones sobre la implementación de la asistencia técnica y los instrumentos de evaluación.

- Verificar que la unidad orgánica realice el registro de información en una base de datos para sus posteriores análisis.
- Analizar la base de datos de los procesos de asistencia técnica implementados a solicitud de las unidades orgánicas.

h) Responsabilidades de la DIRI

- Garantizar la participación del público objetivo de las DRE y UGEL en las asistencias técnicas programadas por las unidades orgánicas.
- Verificar que las acciones de asistencia técnica no se superpongan entre sí en el territorio.
- Solicitar el reporte de la asistencia técnica implementada por las unidades orgánicas y el cumplimiento de los compromisos establecidos.
- Brindar información y alertas sobre el contexto territorial que pudieran afectar las asistencias técnicas

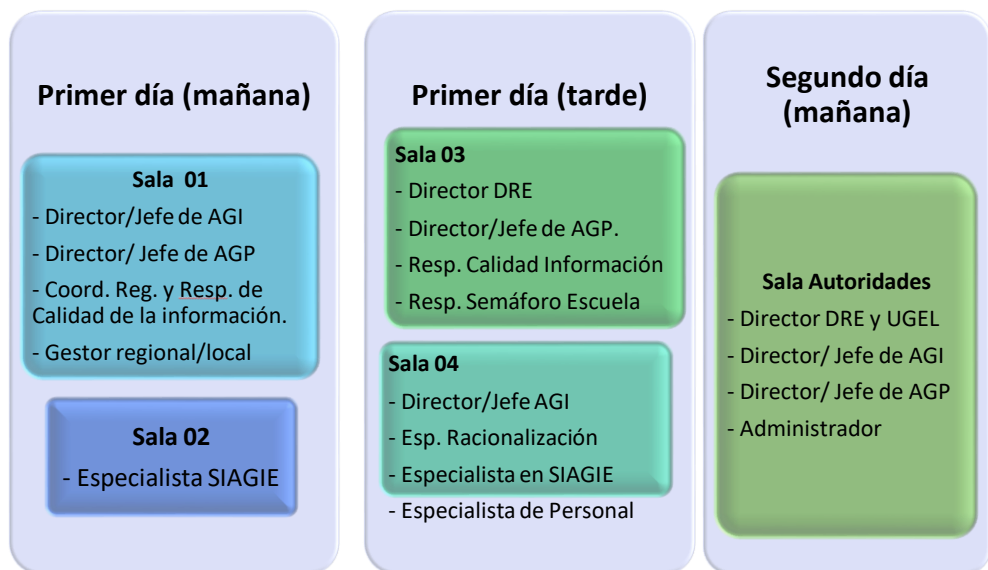
VIII. Metodología a utilizar en la asistencia técnica.

La metodología se sustenta en la propuesta de Kolb (Ob. Cit. Lozano, p. 70). Utilizada por el Ministerio de Economía y Finanzas en su documento: “Construyendo una cultura de Proyectos”.



Gráfico 7. Metodología propuesta para la asistencia técnica

Fuente: Metodología que se sustenta en la propuesta de Kolb (Ob. Cit. Lozano, p. 70). Utilizada por el MEF en su documento: “Construyendo una cultura de Proyectos”.



La metodología antes descrita será el orientador de las sesiones que se desarrollen en cada sala. Se ha previsto que cada taller tenga una duración de 02 días, contemplándose por cada día los siguientes momentos:

Gráfico 8. Momentos por cada día de Asistencia Técnica

Primer día:

Se desarrollarán sesiones en 03 o 04 salas paralelas, dependiendo de los compromisos y oficinas del Minedu a cargo que participen en la asistencia técnica. Y de acuerdo a lo previsto en la ficha de planificación que se ha elaborado.

Segundo día:

Reunión ejecutiva con Directores y Jefes de las DRE y UGEL, se realizará un balance de la Asistencia Técnica y se presentarán los resultados del cumplimiento de compromisos de tramos anteriores. Asimismo, se reflexionará sobre la importancia del trabajo de los Directivos y jefes para el logro de las metas establecidas.

Anexo B: Módulo de atención de consultas y acompañamiento a las DRE y UGEL durante la implementación de los compromisos de desempeño.

I. Justificación:

Los Compromisos de Desempeño son una herramienta de incentivo que otorga recursos adicionales por el cumplimiento de determinadas metas de gestión educativa, con la finalidad de promover una gestión por resultados en el sector educación. Los Compromisos de Desempeño, buscan mejorar el desempeño en las instancias de gestión descentralizada para proveer servicios educativos de manera oportuna y de calidad.

Desde el año 2014, en la que se inicia la implementación de la mencionada herramienta los Compromisos de Desempeño ha estado relacionados con las siguientes acciones:

- Mejoramiento de procesos vinculados a la entrega de los servicios educativos durante el año escolar.
- Actualización y registro adecuado y oportuno en los sistemas de información del Ministerio de Educación.
- Logros de aprendizaje de los estudiantes de las instituciones educativas públicas de la Educación Básica Regular
- Prestación oportuna y con calidad adecuada de los servicios educativos en las instituciones educativas públicas a través de los sistemas de información que el Ministerio disponga para estos fines.
- Disposición oportuna de recursos asignados en el presupuesto para el adecuado inicio del año escolar.
- Ejecución oportuna de los recursos asignados para intervenciones pedagógicas prioritarias.

Asimismo, el cumplimiento de las metas establecidas ha permitido que las Unidades Ejecutoras (UE) cuenten con recursos para ser destinados al financiamiento de bienes y servicios correspondientes a:

- Programa Presupuestal 090 “Logros de Aprendizaje de estudiantes de la Educación Básica Regular” (PELA),
- Programa Presupuestal 091 “Incremento en el Acceso de la población de 3 a 16 años a los servicios educativos públicos de la Educación Básica Regular” (ACCESO),
- Programa Presupuestal 0106 “Inclusión de niños, niñas y jóvenes con discapacidad en la educación básica y técnico productiva”, y
- Programa Presupuestal 0107 “Mejora de la formación en carreras docentes en institutos de educación superior no universitaria”.
- Mejoramiento de las capacidades operativas de la sede administrativa de la UGEL.

Es en este marco, es que el Ministerio de Educación a través de la Unidad de Financiamiento por Desempeño (UFD) ha desarrollado desde el año 2014 hasta las 2017 acciones de asistencia técnica dirigida a las DRE y UGEL a nivel nacional, con la finalidad de brindar herramientas y orientaciones para el cumplimiento de los Compromisos de Desempeño en los respectivos tramos. A partir del año 2018 ya no se realizaron dichos talleres de asistencia técnica, por lo cual se propone con el presente Plan retomar dichas acciones, de tal forma que se contribuya a fortalecer capacidades de los servidores de las DRE y UGEL involucrados en la implementación y cumplimiento de los compromisos de desempeño, de manera especial en aquellas nuevas autoridades regionales y funcionarios de las instancias de gestión intermedia.

Durante el 2017, en coordinación con la Oficina de Tecnologías de Información y Comunicación, la Unidad de Financiamiento por Desempeño dispuso el uso de una licencia de usuario por cada área del Ministerio de Educación con el fin de atender oportunamente las consultas y alertas remitidas desde las DRE y UGEL del ámbito nacional, relativas a los

compromisos que están bajo la responsabilidad de su despacho. Al respecto, se solicitó que las respuestas a las consultas sean emitidas en un plazo no mayor a tres (03) días útiles de haberlas recibido. Dicho aplicativo solo funcionó el año 2017. Se propone retomar dicha iniciativa a través de la Plataforma que se viene implementando en la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades del Ministerio de Educación, denominada Edutalentos Regiones.

II. Antecedentes

a. Características de los Compromisos de Desempeño

Los Compromisos de Desempeño constituyen una herramienta de incentivos que otorga recursos adicionales por el cumplimiento de determinadas metas educativas, con la finalidad de promover una gestión por resultados en el sector educación. Tiene por objetivo general; mejorar el desempeño en las instancias de gestión descentralizada para proveer servicios educativos de manera oportuna y de calidad. De la misma forma contribuyen a:

- Mejorar los procesos de planificación orientada a una gestión por resultados en el sector educación.
- Mejorar los procesos de gestión para la entrega oportuna de servicios educativos de calidad.
- Acelerar el logro de resultados prioritarios del sector.

El alcance de la herramienta corresponde a las Unidades Ejecutoras de Educación; DRE/GRE, UGEL de los Gobiernos Regionales, y las DRE y UGEL de Lima Metropolitana. Tomando en cuenta que dichas instancias intermedias brindan soporte a las II.EE, y garantizan la prestación del servicio educativo de forma oportuna y de calidad en los distintos contextos territoriales.

Y son las DRE o las que hagan sus veces, así como las UGEL, responsables de implementar las acciones necesarias para cumplir las metas educativas establecidas, y de acuerdo a su cumplimiento, obtener los recursos adicionales establecidos en el marco de la herramienta. De esta forma se contribuye a la implementación de la política educativa y los ejes estratégicos prioritarios en el Sector Educación, en el marco de la normativa existente.

b. Plataforma de atención a consultas sobre Compromisos de Desempeño (experiencia del año 2016)

En tal sentido, la propuesta para el producto que se presenta consiste en retomar el uso de una Plataforma virtual que constituya un canal de atención y acompañamiento a las DRE y UGEL, en el marco de los Compromisos de Desempeño se hace necesario generar un canal de consultas y atención a los especialistas de las DRE y UGEL vinculados a la implementación de los compromisos. Por esa razón es que en el año 2016, la UFD coordinó con la Oficina de Tecnologías de Información y Comunicación (OTIC) la habilitación de una Plataforma de atención Virtual para los Compromisos de Desempeño.

Dicha Plataforma de atención virtual consistió en una herramienta que busca mejorar la atención a consultas vinculadas a los procesos de implementación de los Compromisos de Desempeño 2017, así como facilitar la gestión para la atención y resolución de alertas que pongan en riesgo el cumplimiento de los Compromisos de Desempeño y requieran el accionar inmediato del Ministerio de Educación.

En tal sentido la Plataforma ha permitido canalizar las consultas de parte de los funcionarios y equipos técnicos de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) hacia las áreas del Ministerio de Educación responsables de la formulación y evaluación de los compromisos.

La información que ha generado está relacionada a:

- Base de Datos de consultas y respuestas por CdD, Región e instancia.
- Base de Datos de alertas por CdD y Región.
- Cantidad total de consultas recibidas y atendidas, tiempo promedio de respuesta por área de Minedu.

La Atención Virtual, en ese momento surgió con la finalidad de atender oportunamente las consultas que se realizan desde las DRE y UGEL, durante la 1ra Asistencia Técnica (AT) del 2017, y se trató de conocer si a partir de la reunión con los Interlocutores Regionales podía potenciarse dicho instrumento.

De la experiencia del 2017, se da cuenta en un reporte elaborado por la UFD – MINEDU que del total de encuestados a nivel nacional (3,052 especialistas aplicaron la encuesta) un poco más de la mitad conocía sobre la existencia de la Plataforma de atención virtual de los CdD 2017. De los 1,603 especialistas que manifestaron conocerlo sólo 3 de cada 10 (32.9%) han utilizado dicho medio, es decir, han enviado alguna consulta sobre los compromisos.

Del total de 525 especialistas que enviaron su consulta a casi 7 de cada 10 (68.8%) se les atendió antes de los 3 días hábiles y del total (361 especialistas) a los que se les atendió el 98.9% les fue útil la respuesta enviada por el área del MINEDU. Asimismo, al comparar entre regiones son Amazonas, Pasco, San Martín, Ancash y Tacna (todas por encima del 60.0%) las que más conocen el módulo. Pero, las regiones que más lo han utilizado son Apurímac (56.0%) y Tacna (54.6%). Un detalle a resaltar es que en todas las regiones las respuestas brindadas por las unidades orgánicas del Minedu a través de la Plataforma han sido de utilidad.

III. Descripción de la Plataforma Edutalentos Regiones (actual)

Es una Plataforma sencilla y de fácil uso, diseñada y administrada por la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades (DIFOCA) del Ministerio de Educación, que puede ser utilizado como:

Aula Virtual: Se puede encontrar cursos 100% virtuales y semipresenciales, con certificación en línea, tutoría y soporte permanente. Asimismo el registro se realiza en línea y se puede recuperar los datos de acceso de manera automática.

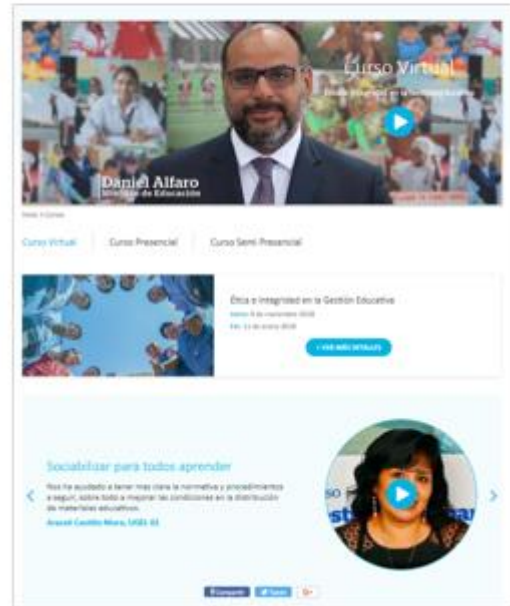
Canal Informativo: Permite acceder a información en línea y de acceso directo, no se necesita usuario y contraseña para poder acceder. Asimismo se puede acceder y compartir noticias, normativas, documentos de interés, cronograma de videoconferencias, eventos, contenidos clasificados para DRE y UGEL.

Videoconferencias: Ofrece el servicio de videoconferencias y streaming para las distintas áreas del Minedu que busquen informar u orientar a las DRE y UGEL en determinados temas referidos a la gestión educativa.

La Plataforma es dirigida exclusivamente para las DRE y UGEL del ámbito nacional, se ha diseñado a fines del 2018 y viene brindando algunos cursos e información a los servidores de dichas instancias. Asimismo la información de otras áreas que se requiera difundir a través de la Plataforma puede ser coordinada con la DIFOCA.

Aula virtual
 Registro en línea, cursos 100% virtuales, certificación automática.

Canal informativo
 Información en línea y de acceso directo.



Características de la Plataforma:



Nuevo nombre y logotipo
 Identidad propia para plataforma dirigida a regiones.



Responsiva
 Accesible en dispositivos móviles (celulares y tablets).



Nueva línea gráfica
 De acuerdo al manual gráfico del Minedu.



Única base de datos
 Información de especialistas y directivos de DRE/GRE y UGEL.



Dominio propio
 De fácil y rápido acceso: edutalentos.pe



Redes sociales
 Integración con redes sociales del Minedu.



Portal informativo
 información en línea y de acceso directo.



Estadísticas
 Estadísticas y reportes web sobre visitas a la plataforma.



Aula virtual
 registro en línea, cursos 100% virtuales, certificación automática.



Única puerta de ingreso
 Acceso directo para cursos virtuales, videoconferencias, información y mailing.

IV. Descripción del Módulo de atención a consultas de las DRE y UGEL (incorporada en la Plataforma Edutalentos Regiones)

4.1. Objetivos y Usuarios

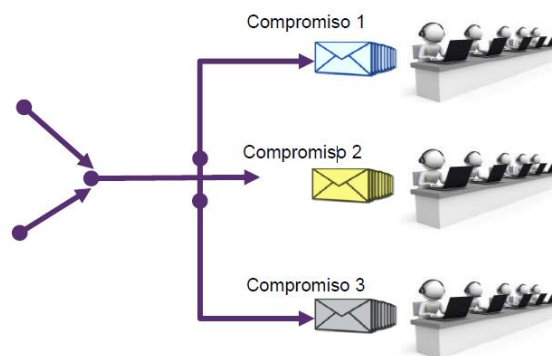
a. Objetivo General:

- Mejorar la atención a consultas vinculadas a los procesos de implementación de los Compromisos de Desempeño.
- Facilitar la gestión para la atención y resolución de alertas que pongan en riesgo el cumplimiento de los Compromisos de Desempeño y requieran el accionar inmediato del Ministerio de Educación.

b. Usuarios de la Plataforma:

- Público vinculado a los Compromisos de Desempeño: Envía consultas en general.
- Interlocutores Regionales (Representantes de las DRE): Envía consultas y remite alertas.
- Equipos Técnicos de áreas Minedu: Responde consultas y atiende alertas.

V. Pasos para elaborar el módulo de atención en la Plataforma Edutalentos



A continuación algunas orientaciones para el diseño e implementación del Módulo de atención:

1. Reuniones de Coordinación con la DIFOCA para identificar los criterios a tomar en cuenta para colocar información en la Plataforma y generar la atención e consultas.
2. Elaboración de contenidos a cargar en el módulo, esto implica precisar con detalle:
 - Compromisos de desempeño y sus características.
 - Responsables por cada unidad orgánica a cargo de los compromisos.

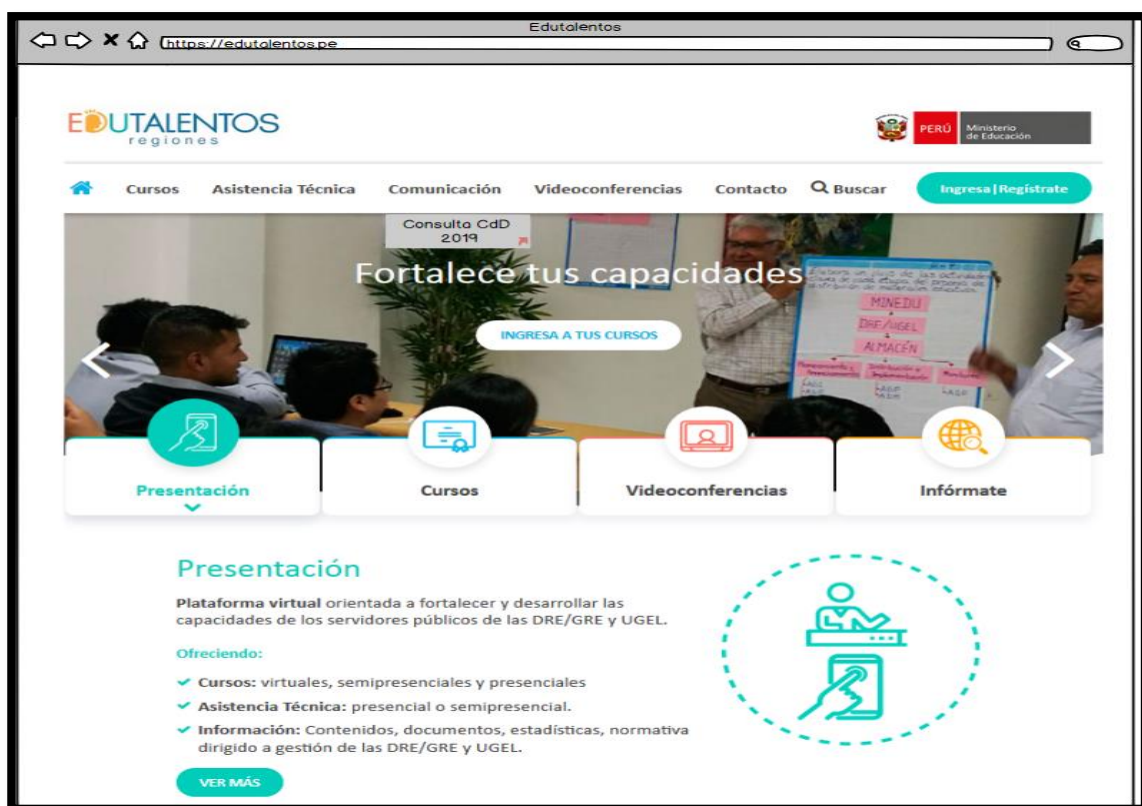
- Distribución de secciones para registro de usuarios, envío de consultas o alertas, respuesta de parte de las áreas usuarias.
3. Elaboración de instructivo para el uso de la plataforma, identificando diferentes usuarios: Usuario de la DRE/UGEL, Responsable de la DRE, Responsable de Unidad Orgánica del Minedu, Administrador.
 4. Establecer la ruta para la generación de reportes y hacer seguimiento a la atención de consultas.
 5. Inducción y orientación a equipos técnicos del Ministerio de Educación y usuarios de las DRE y UGEL (puede realizarse a través de videoconferencias)

VI. Funcionamiento del Módulo de atención (Simulación)

En el siguiente link: <https://balsamiq.cloud/sx6upxb/ph3015z> se encuentra la propuesta de módulo de atención en la Plataforma Edutalentos, a continuación describimos algunos pantallazos de 02 versiones; para módulo a través de plataforma (web) y en app para celular.

Versión Módulo de atención en Web:

Aquí se aprecia la página principal de la Plataforma Edutalentos Regiones, que cualquier persona puede apreciar, ingresando al link: <http://edutalentos.pe/>



La propuesta que se plantea es incorporar un desplegable referido a “Consulta CdD 2019”, como se indica en el gráfico.

Home Cursos Asistencia Técnica Comunicación Videoconferencias Contacto Buscar Ingresar | Regístrate

Módulo de consultas y atención virtual

Ingrese el número de DNI

I'm not a robot

Home Cursos Asistencia Técnica Comunicación Videoconferencias Contacto Buscar Ingresar | Regístrate

Módulo de consultas y atención virtual

Ingrese el número de DNI

I'm not a robot

Al ingresar es necesario identificarse con el número de DNI de cada usuario.

Posteriormente es necesario identificar el cargo del usuario que ingresa a la Plataforma, así como la UGEL y DRE a la que pertenece, además se precisará el período sobre el cual se desea consultar. De esta forma aparecerá un desplegable con los Compromisos de desempeño del período señalado anteriormente y se seleccionará el compromiso sobre el cual se espera obtener más información o consultar respectivamente.

[Cursos](#)
[Asistencia Técnica](#)
[Comunicación](#)
[Videoconferencias](#)
[Contacto](#)

[Ingresar](#)
[Regístrate](#)


Módulo de consultas y atención virtual

Bienvenido [Rocio Guisvert](#) Cargo

DRE UGEL Periodo

Compromisos de Desempeño 2019 : Tramo 1

N°	Compromiso de desempeño	Indicador	M
1	OSÉE Asistencia de directores IE	N° de Directores observados en IIEE visitadas / N° Total de IIEE visitadas	35%
2	OSÉE Asistencia de estudiantes en la IE	N° total de alumnos observados en la IE visitada / N° Total de alumnos matriculados en la IE visitada según SIAGIE al cierre de	23%
3	DITE Cuadro de horas aprobado de IIEE Secundaria	N° Total de alumnos observados en la IE / N° Total de alumnos matriculados en la IE visitada	10%
4	OSÉE Presencia de docentes en la Institución	N° de acompañantes que cuentan con la planificación de sus actividades de oct / N° de acompañantes de la UE/UGEL de acuerdo al NEXUS -CAS al 30.08	13%
5	OSÉE Planificación de acompañamiento en IIEE	N° de acompañantes que cuentan con la planificación de actividades de oct y N° de acompañantes de la UE/UGEL de acuerdo al NEXUS -CAS al 30.08	20%
6	EBR Generación de resoluciones de pago de promotoras de	Total de PEC registrados en NEXUS y cuentan con RD de Pago emitida / Total de PRONOEI públicos de gestión directa del ciclo I y II en el ámbito de la	45%
7	DITE Adjudicación y contratación docente en	N° de plazas adjudicadas de (EBA- EBE- EBR) y con acto resolutive en NEXUS /	35%
8	DIGE Gestión del transporte para distribución de materiales	Número de IIEE públicos EBR coberturadas con distribución de material / Número de IIEE públicos EBR destinatarios de material educativo y fungible	60%
9	UFD Pago oportuno de Bono Escuela	N° de docentes beneficiarios del BDE pagados / N° de docentes beneficiarios del	25%
1	PRON Declaración de gastos del Programa de Mantenimiento de	N° Locales Escolares con declaración de gastos de mantenimiento / N° Locales Escolares omisos 2017 al ingreso de declaración de gastos en	30%

Una vez seleccionado el compromiso aparecerá información referida al indicador, forma de medición, meta, avances, etc. De forma gráfica y cualitativa. Cada compromiso estará asociada a un tramo.

En la parte inferior se podrá ingresar la consulta, comentario o alerta respectiva para que la unidad orgánica a cargo del compromiso pueda revisarla y responderla.

Asimismo, se verificará que el usuario deje un correo electrónico al cual debe enviarse la respuesta del área respectiva.



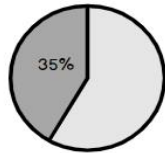
Módulo de consultas y atención virtual

Bienvenido [Rocio Guisvert](#) Cargo

 DRE UGEL Periodo

Compromisos de Desempeño 2019 : Tramo 1

Compromiso N° 04: Asistencia de directores IE



Indicador	
Reporte	
Meta	
Faltante	

¿Tienes consultas o dudas? Puedes chatear o enviar un mensaje para resolverlas:



Preguntar

Versión Módulo de atención en App (celular):









La versión en APP para celular que se propone elaborar tiene los mismos campos anteriormente señalados en la versión web:

- Se ingresa identificándose con DNI.
- Se precisa cargo, DRE y UGEL al que pertenece el usuario.
- Se selecciona el período, tramo y compromiso a consultar.
- Se revisa la información de avances y características del compromiso respectivo.
- Se registra la consulta, comentario o alerta a nivel de la DRE o UGEL.
- Se registra correo electrónico al cual se debe enviar la respuesta, o si se espera la respuesta por mensaje de texto.

Anexo C: Guía metodología para el seguimiento a la ejecución presupuestal a los compromisos de desempeño 2019 - 2021.

Finalidad:

El presente trabajo tiene por fin proponer el siguiente esquema de seguimiento presupuestal a la ejecución de los recursos que proporcionan los compromisos de desempeño

Objetivo general:

Brindar lineamientos el seguimiento a la ejecución de los recursos transferidos por el cumplimiento de los compromisos de desempeño a nivel nacional

Objetivos específicos:

1. Sensibilizar a los funcionarios y especialistas sobre la importancia del seguimiento de los recursos presupuestales transferidos
2. Identificar los principales cuellos de botella y alertas en la ejecución presupuestal del recurso transferido

Productos esperados:

1. Que los especialistas de las U.E. se comprometan con la ejecución oportuna de los recursos presupuestales transferidos mediante los compromisos de desempeño.
2. Identificar los cuellos y trabas en la ejecución de los recursos

Medios de Verificación

1. Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)
2. Power BI de seguimiento presupuestal diseñado para el seguimiento del recurso transferido

ETAPA 0: PREVIO A LA EJECUCIÓN

Previo al Seguimiento de la ejecución de los recursos, se deben cumplir con ciertas condiciones básicas

1. Aprobación de la norma técnica que regula los compromisos de desempeño



De conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 30693, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2018; el Decreto Ley N° 25762, Ley Orgánica del Ministerio de Educación, modificada por Ley N° 26510; el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación, aprobado por Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU; y, la Directiva N° 023-2013-MINEDU/SG-OAJ denominada "Elaboración, Aprobación y Tramitación de Dispositivos Normativos y Actos Resolutivos del Ministerio de Educación", aprobada por Resolución Ministerial N° 0520-2013-ED;



SE RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar la "Norma Técnica para la Implementación de los Compromisos de Desempeño 2018", la misma que como Anexo forma parte integrante de la presente resolución.



Artículo 2.- Disponer la publicación de la presente resolución y su Anexo, en el Sistema de Información Jurídica de Educación – SIJE, ubicado en el Portal Institucional del Ministerio de Educación (www.minedu.gob.pe), el mismo día de la publicación de la presente Resolución en el Diario Oficial "El Peruano".



Regístrese, comuníquese y publíquese.




IDEL VEXLER I.
Ministro de Educación



El Ministerio de Educación debe aprobar y publicar mediante Resolución la norma técnica que regula la implementación de los compromisos de desempeño para el año fiscal 2019

2. Publicación del decreto supremo que otorga recursos presupuestales a los gobiernos regionales

Se deben publicar los decretos supremos que otorgan recursos presupuestales a las DRE y UGEL a nivel nacional para hacer el seguimiento de los recursos.

ECONOMIA Y FINANZAS

Autorizan Transferencia de Partidas en el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2018 a favor de diversos Gobiernos Regionales

DECRETO SUPREMO
Nº 141-2018-EF

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que, mediante Ley Nº 30693, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2018, se aprueba, entre otros, el presupuesto institucional del pliego 010: Ministerio de Educación;

Que, el artículo 25 de la Ley Nº 30693 autoriza al Ministerio de Educación para efectuar modificaciones presupuestarias en el nivel institucional a favor de las Unidades Ejecutoras de Educación de los Gobiernos Regionales hasta por la suma de S/ 150 000 000,00 (CIENTO CINCUENTA MILLONES Y 00/100 SOLES), para el financiamiento de las intervenciones de educación básica priorizadas para el ejercicio fiscal 2018 por el citado Ministerio, así como de los bienes, servicios, equipamiento, acondicionamiento y mantenimiento de infraestructura de los Programas Presupuestales "Logros de Aprendizaje de Estudiantes de la Educación Básica Regular", "Incremento en el acceso de la población de 3 a 16 años a los servicios educativos públicos de la Educación Básica Regular", "Inclusión de niños, niñas y jóvenes con discapacidad en la educación básica y técnico productiva" y "Mejora de la formación en carreras docentes en institutos de educación superior no universitaria", y acciones centrales;

Que, asimismo, el citado artículo señala que la transferencia de los recursos a los que se hace referencia en el considerando precedente, en lo que corresponda, se

El Peruano / Martes 26 de junio de 2018 **NORMAS LEGALES** **5**

autorizan hasta el 30 de junio del Año Fiscal 2018, según el programa y disposición que establezca el Ministerio de Educación para tal fin, previo cumplimiento de los Compromisos de Desempeño durante el año escolar para la adecuada provisión de servicios educativos de calidad en el nivel institucional se aprueban mediante Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas y por el Ministro de Educación, a propuesta de este último, exceptuándose al Ministerio de Educación de lo establecido en el artículo 80 de la Ley Nº 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto;

Que, mediante Resolución Ministerial Nº 113-2018-MINEDU se aprueba la "Norma Técnica para la Implementación de los Compromisos de Desempeño 2018", que establece la provisión de servicios educativos de calidad en el aula, así como los lineamientos y requisitos para su implementación y cumplimiento, en el marco de lo dispuesto en el artículo 25

Fiscal 2018, hasta por la suma de S/ 123 427 688,00 (CIENTO VEINTITRES MILLONES CUATROCIENTOS VEINTISIETE MIL SEISCIENTOS OCHENTA Y OCHO Y 00/100 SOLES) del pliego 010: Ministerio de Educación a favor de los pliegos Gobiernos Regionales, para el financiamiento de bienes, servicios, equipamiento, acondicionamiento y mantenimiento de infraestructura del Programa Presupuestal Logros de Aprendizaje de Estudiantes de la Educación Básica Regular; y Acciones Centrales, en cumplimiento de los Compromisos de Desempeño 2018, de acuerdo al siguiente detalle:

DE LA:		En Soles
SECCION PRIMERA	010	Gobierno Central
PLIEGO	010	Ministerio de Educación
UNIDAD EJECUTORA	026	Programa Educación Básica para Todos
PROGRAMA PRESUPUESTAL	0090	Logros de Aprendizaje de Estudiantes de la Educación Básica Regular
PRODUCTO	300001	Acciones Comunes
ACTIVIDAD	5000276	Gestión del Programa

ETAPA 1: EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

El Ministerio de Educación, de acuerdo a la propuesta alcanzada es el responsable de hacer el seguimiento presupuestal a los recursos transferidos para los compromisos de desempeño, para esto se utiliza como base la información del Sistema integrado de administración financiera (SI AF); se considera además los recursos transferidos mediante los decretos supremos publicados por el MEF

¿Quién gasta?		¿En qué se gasta?		¿Con qué se financian los gastos?		¿Cómo se estructura el gasto?	¿Dónde se gasta?		¿Cuándo se hizo el gasto?				
Pliego		División Funcional		Fuente Rubro		Detalle Especifica	Departamento		Trimestre Mes				
▲ TOTAL							137.396.412.733	137.764.208.691	43.945.563.344	30.069.503.066	4.303.204.739	3.651.957.346	1.455.490.796
▲ Nivel de Gobierno R: GOBIERNOS REGIONALES							23.195.175.941	23.196.706.174	4.323.769.687	3.317.480.516	905.044.411	852.490.960	183.562.698
▲ Sector 99: GOBIERNOS REGIONALES							23.195.175.941	23.196.527.746	4.323.705.615	3.317.480.996	905.024.891	852.492.140	183.556.562
▲ Función 02: EDUCACION							13.302.697.075	13.299.085.296	2.579.926.197	2.031.840.961	526.018.921	482.142.434	39.070.172
▲ Categoría Presupuestal 1000: LOGROS DE APRENDIZAJE DE ESTUDIANTES DE LA EDUCACION BASICA REGULAR							11.439.083.631	11.439.558.573	2.264.156.737	1.795.690.669	457.742.202	426.804.187	32.907.546
▲ Productos/Proyectos 3000385: INSTITUCIONES EDUCATIVAS CON CONDICIONES PARA EL CUMPLIMIENTO DE HORAS LECTIVAS NORMADAS							11.183.900.547	11.183.655.489	2.253.395.175	1.793.365.081	457.419.466	426.804.472	32.907.546
▲ Actividad/Acción de Inversión/Obra 5009620: CONTRATACION OPORTUNA Y PAGO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE APOYO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACION BASICA REGULAR							852.650.026	853.115.608	144.574.897	118.622.918	34.833.194	32.954.670	1.369.540
▲ Genérica 5-23: BIENES Y SERVICIOS							272.878.384	272.878.384	21.209.769	14.694.457	2.739.218	2.404.115	270
▲ Sub-Genérica 2: CONTRATACION DE SERVICIOS							272.760.662	272.760.662	21.209.769	14.694.457	2.739.218	2.404.115	270
▲ Detalle Sub-Genérica 7: SERVICIOS PROFESIONALES Y TECNICOS							58.517	58.517	0	0	0	0	0

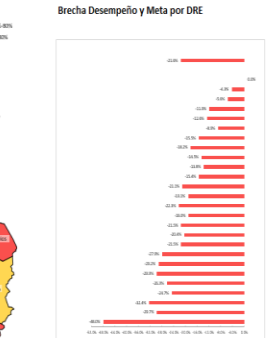
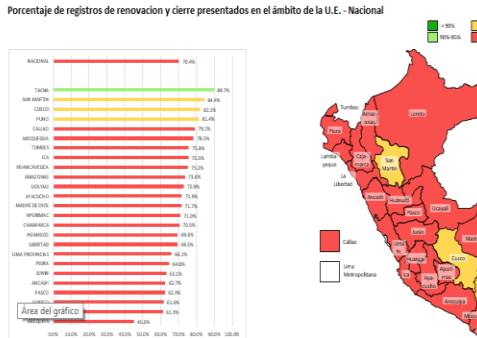
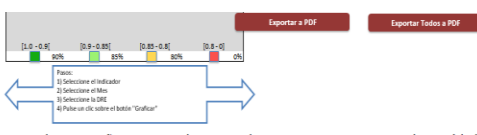
Ejecución		PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución		
Atención de Compromiso Mensual	Devengado					Grado		
5 PRACTICANTES, SEOGRISTAS Y SIMILARES		25.859	25.859	0	0	0	0	0
10 SERVICIO POR ATENCIONES Y CELEBRACIONES		32.658	32.658	0	0	0	0	0

Notas
 - Los montos están en Soles.
 - La columna Avance % representa la razón del Devengado entre el PIM, expresado en porcentajes.
 - A partir del 2007 se comienza a incluir información de los Gobiernos Locales. Ver más detalles.
 - A partir del 2010 el programa cambia de denominación por el de división funcional, y el subprograma por el de grupo funcional.
 - La información se actualiza diariamente. Última actualización: 17 de enero de 2019.

ETAPA 2: IDENTIFICACIÓN DE ALERTAS

Una vez que se cuenta con información del SIAF, respecto al a ejecución presupuestal, esta información se cruza contra las metas físicas y financieras asignadas en el decreto supremo de transferencia, a fin de determinar si se incorporó el recurso de manera adecuada.

Porcentaje de registros de renovación y cierre presentados en el ámbito de la U.E.	
Selección Indicador	renovacion
Selección Tipo	renovacion
Selección DRE	JUNIN
Valor Mínimo	0%
Valor Máximo	100%
Valor de TDP	10



ETAPA 3:

Una vez que se identifican las alertas de la ejecución presupuestal con base SIAF de MEF, se emite un reporte y se comunica al Pliego Presupuestal y MEF respectivamente sobre la distorsión a fin de corregir lo ejecutado

