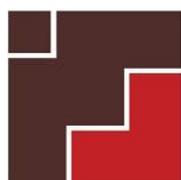


**BALANCE DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL
MECANISMO DE FINANCIAMIENTO POR
DESEMPEÑO COMPROMISOS DE DESEMPEÑO
COMO IMPULSORA DE LA MEJORA EN LA
MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA
DESCENTRALIZADA**

LUCAS SEMPÉ



FORGE

FORTALECIMIENTO
DE LA GESTIÓN DE LA
EDUCACIÓN EN EL PERÚ

Canada



El presente documento se realizó por encargo del Proyecto Fortalecimiento de la Gestión de la Educación en el Perú (FORGE) que es implementado por el Grupo de Análisis para el Desarrollo – GRADE con el apoyo técnico y financiero del Gobierno de Canadá a través de Global Affairs Canada. (Proyecto N° A-034597)

Balance de la implementación del mecanismo de financiamiento por desempeño Compromisos de desempeño como impulsora de la mejora en la modernización de la gestión educativa descentralizada

Informe final: Proyecto FORGE

Lima, 2017

Autor: Lucas Sempé.

Cuidado de estilo: María Fernanda Torres

Las opiniones y recomendaciones vertidas en este documento son responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente los puntos de vista de GRADE ni de las instituciones auspiciadoras.

Índice

Contenido

1. ANTECEDENTES.....	4
2. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA	5
3. METODOLOGÍA	6
4. LOS COMPROMISOS DE DESEMPEÑO	10
5. LITERATURA Y EXPERIENCIAS SOBRE PAGOS POR DESEMPEÑOS.....	15
6. HALLAZGOS Y ANÁLISIS	21
7. HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA ASISTENCIA TÉCNICA	44
8. DISCUSIÓN	52
9. CONCLUSIONES.....	58
10. BIBLIOGRAFÍA Y BASE NORMATIVA	59
11. ANEXOS	61

1. ANTECEDENTES

Los Compromisos de Desempeño (CdD) son una herramienta de incentivos que otorga recursos adicionales a las direcciones/gerencias regionales de educación (DRE/GRE) y unidades de gestión educativa local (UGEL), por el cumplimiento de determinadas metas educativas, con la finalidad de promover una gestión por resultados en el sector educación. Los CdD vienen siendo planificados desde el año 2014 por la Unidad de Financiamiento por Desempeño (UFD), dependiente de la Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto (OPEP) de la Secretaría de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación (SPE).

El objetivo de los CdD es promover el mejor desempeño en la gestión de las DRE y UGEL para proveer servicios educativos de manera oportuna y de calidad. Sus objetivos específicos son los siguientes:

- 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.

El segundo componente del proyecto FORGE viene brindando asistencia técnica por medio de la búsqueda de mejoras y aportes al diseño, ejecución y evaluación de los procesos de la herramienta.

2. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

El objetivo de la consultoría es realizar un balance de la implementación y resultados del mecanismo de financiamiento por desempeño “Compromisos de Desempeño” (entre los años 2014 y 2017) en el marco de su objetivo de promover el mejor desempeño de la gestión educativa descentralizada en el Perú.

El objetivo general se puede desagregar en los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar cambios generados por el mecanismo de financiamiento por desempeño “Compromisos de Desempeño”, durante el período 2014-2017, en la práctica de la gestión educativa de las DRE y UGEL a nivel de la gestión de procesos. Identificar si se han generado buenas prácticas de gestión en el marco del cumplimiento de los Compromisos de Desempeño.
2. Analizar la posibilidad de sostenibilidad de cambios generados por los “Compromisos de Desempeño” en la gestión educativa de las DRE y UGEL. Proponer mecanismos para hacer sostenibles estos cambios.
3. Evaluar el marco institucional (funciones y relacionamiento entre los actores involucrados, marco normativo, etc.) para la implementación de los Compromisos de Desempeño en el sector educación, identificando las condiciones necesarias para su desarrollo desde una perspectiva de la literatura de gestión pública y experiencias internacionales similares.
4. Analizar el esquema de organización, pertinencia y efectividad de la asistencia técnica brindada por el MINEDU a las DRE y UGEL en el marco de los “Compromisos de Desempeño”, identificando ciertos procesos de gestión en tres regiones del país. Asimismo, analizar la relación entre la asistencia técnica provista y el cumplimiento de las metas en el marco de los CdD.

De acuerdo a los objetivos mencionados, y al hilo conductor del presente balance, las entrevistas buscan recoger datos que permitan vincular el diseño y gestión de los CdD con la problemática de la descentralización, el rol de los gobiernos regionales, las diferentes funciones que debería cumplir una DRE respecto de una UGEL, la relación de dependencia que se genera entre las UGEL y el MINEDU. Y, sobre todo, se busca que el balance ayude a entender mejor cuál sería una vía posible para que, progresivamente, se puedan ir desarrollando una mejor organización de roles y funciones de la educación, en lógica de resultados y descentralización.

3. METODOLOGÍA

La investigación tiene un carácter cualitativo, con trabajo de gabinete y de campo, donde se realizó un hacer un análisis del diseño de la herramienta así como del proceso de implementación de la misma. De acuerdo a los objetivos, el balance tiene un componente de análisis global de la herramienta, y otro componente específico de profundización en ciertos compromisos específicos.

De cara al cumplimiento de los objetivos 1 y 2 de la presente consultoría, fueron seleccionados 3 compromisos de desempeño en los cuales se profundizará en el trabajo de gabinete y de campo. Ellos son:

- compromiso 6, que refiere al pago oportuna de promotoras;
- compromiso 11, relacionado a la llegada de materiales de manera oportuna a las IIEE;
- compromiso 18, relacionado a la asistencia de los estudiantes.

De acuerdo a lógica de realizar un balance de la herramienta, y la selección de los compromisos a estudiar, se realizó un mapeo de actores a nivel nacional y regional¹.

Para ello, se analizó a los actores que tienen competencia general en la herramienta, así como aquellos que tienen un rol en el proceso del compromiso elaborado por el MINEDU. En ese sentido, se priorizaron entrevistas en el MINEDU a todas las direcciones que tienen injerencia en los compromisos elegidos (Educación Básica Regular, Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Dirección General de recursos educativos, Unidad de Financiamiento y Desempeño, Unidad de Planificación y Presupuesto). En el territorio se identificaron al director de la UGEL/ DRE; AGI/DGP y a los especialistas que asumen dentro de sus funciones el cumplimiento de los compromisos.

A partir de los objetivos de la consultoría, se diseñó una matriz de consistencia² entre los mismos y las preguntas de investigación que harán instrumentos. Ello también servirá en la etapa de análisis para hacer la triangulación de la información recogida en las regiones.

La matriz contempla las preguntas a los diferentes actores del Ministerio de Educación, DRE y UGEL, y se orientan a conocer la implementación de la herramienta de manera general y estratégica y también a conocer la implementación de los procesos estudiantes.

La matriz considera las siguientes dimensiones para triangular las repuestas de los actores: diseño de la herramienta de CdD, ver si como está diseñado ayuda a la eficiencia de los procesos; cumplimiento de compromiso, ver cómo se ha desarrollado cada hito establecido; ciclo de compromisos, conocer si las condicionantes que genera

¹ Anexo 1: Mapeo de actores

² Anexo 2: Matriz de consistencia

el MINEDU y los insumos son suficientes para cumplir el compromiso; factores, conocer los factores externos e internos que ayudan o no al cumplimiento de CdD; conocer las dificultades en el flujo de procesos; buenas prácticas y sostenibilidad, ver los cambios generados a partir de CdD y si son sostenibles en el tiempo; asistencia técnica, analizar si su estructura o no y si es suficiente; gestión global de compromisos, ver si la UGEL/DRE se han apropiado de los cambios que implica lograr el compromiso así como la relación entre DRE/UGEL; relación con el MINEDU, si ha mejorado la relación con el MINEDU; cambios a largo plazo, ver si son sostenibles las estrategias utilizadas para el cumplimiento del CdD; uso de recursos; y opiniones generales.

El proceso de elaboración de instrumentos se inició con la aplicación de la guía de entrevista a los especialistas del MINEDU³ para recoger sus percepciones sobre la herramienta de CdD, así como el rol de la UGEL/DRE y las dificultades que se han dado en el proceso. Asimismo, se buscó conocer la autopercepción del rol que asume el MINEDU y el cumplimiento de las condicionantes y plazos para un trabajo eficiente. Al tener esta información, se diseñó otra guía de entrevistas para las regiones⁴, que permita contrastar las repuestas del MINEDU, y reconocer las particularidades que surgen en cada territorio en el proceso de la implementación de CdD a partir de las repuestas a directivos y especialistas.

El trabajo de campo en las regiones se dividió en dos partes, de acuerdo a los actores entrevistados. Por un lado, las autoridades son informantes de aspectos relacionados a la política, estrategia y uso de la herramienta, mientras que los especialistas responderán sobre los compromisos específicos seleccionados.

Para el trabajo de campo para los objetivos 1 y 2, se eligieron 3 regiones, en los diferentes contextos geográficos del Perú, de selva, costa y sierra: Madre de Dios, Ica, y Cusco. En cada una de ellas, se aplicarán los instrumentos para recoger la información que corresponde a los primeros tres objetivos del estudio.

Por último, se realizaron entrevistas al MINEDU con autoridades y algunos especialistas para ahondar en las repuestas que dieron las regiones, así como preguntar por opiniones y percepciones generales sobre la herramienta. De ese modo, se pueda volver a contrastar y tener hallazgos más certeros sobre CdD. La información recogida en el campo busca también dar recomendaciones para que sirvan como insumo en la toma de decisión de los encargados de la herramienta.

La tabla que se presenta a continuación son los actores que se lograron entrevistar y los cuales serán citados en los siguientes párrafos. Debido al carácter confidencial de la investigación, no se van a citar ninguno de los nombres recogidos en el trabajo de campo.

³ Anexo 3: Guía de entrevistas para especialistas del MINEDU

⁴ Anexo 4: Guía de entrevistas para los directivos y especialistas de DRE/UGEL

Tabla 1: Actores entrevistados

Entidad		Actor
MINEDU		Especialista de inicial EBR
		Directora de DEI
		Especialista de materiales DIGERE
		Directora de DIGERE
		2 Especialistas de semáforo escuela OSEE
		Especialista del Nexus
		Especialista de compromisos de UFD
		Jefa de UFD
		Encargada de AT de UFD
		Especialista de UPP
Madre de Dios	DRE	Director de la DRE
		Jefe AGP
		Jefe AGI
		Jefa de AGA
		Especialista de semáforo escuela
		Especialista de estadística
		Especialista de inicial
	UGEL	Directora de la UGEL
		Jefe AGP
		Encargada de AGA
Especialista almacén		
Cusco	DRE	Director de la DRE
		Jefe DGI
	UGEL Cusco	Director de la UGEL
		Jefe de Calidad de la Información
		Jefe AGI
		Especialista de inicial
		Especialista de nexus
		Especialista de semáforo escuela
		Especialista de abastecimiento
	UGEL Urubamba	Director de la UGEL
		Jefe de AGP
		Especialista de inicial
		Especialista de nexus
		Especialista de abastecimiento
	Ica	DRE Ica
Jefe de DGP		

		Jefe de DGI
		Especialista de inicial
		Especialista de Nexus
		Especialista de abastecimiento
	UGEL Pisco	Administrador de la UGEL y coordinador de CdD
		Responsable de Presupuesto
	UGEL Ica	Directora UGEL
		Jefa AGP
		Especialista de Educación
		Especialista de calidad de información
		2 Especialistas de inicial

Fuente: elaboración propia

Para el objetivo 4 del balance, se seleccionó el Compromiso 20: Implementación del Proceso de Racionalización de Plazas, que hizo parte del cuarto y último tramo de los compromisos en el año 2017.

El proceso de elaboración de instrumentos se inició con la aplicación de la guía de entrevista a los especialistas del MINEDU para recoger sus percepciones sobre la herramienta de CdD, así como el rol de la UGEL/DRE y las dificultades que se han dado en el proceso.

En cuanto al cumplimiento del objetivo cuarto de la consultoría, la región a ser visitada, que se escogió en coordinación con el MINEDU, fue Puno y se realizó un trabajo de campo en dos fases.

En primer lugar, se realizó un viaje para observar el proceso de asistencia técnica dado por el equipo del Ministerio de Educación a los funcionarios y servidores públicos de la DRE y distintas UGEL pertenecientes al Gobierno Regional de Puno.

Luego, se realizó un levantamiento de información de percepciones de los asistentes a la contribución y organización de la asistencia técnica. Ello se realizó de forma posterior al término del compromiso de racionalización de plazas.

Finalmente, se elaboró el presente informe que contiene la descripción detallada del proceso de asistencia técnica, así como la triangulación de la información recibida posterior al cumplimiento del compromiso en vistas de dar cuenta de la contribución de la misma a la implementación de la herramienta de los CdD.

4. LOS COMPROMISOS DE DESEMPEÑO

Actores que intervienen

Durante los años que se viene implementando los CdD se han ido identificando mejor los actores dentro del MINEDU, DRE y UGEL que deben asumir la responsabilidad de los compromisos. Al inicio de la creación de CdD fue la Secretaría de Planificación Estratégica (SPE) del MINEDU la que asumió la rectoría y a la que debían la Unidad Ejecutora de remitirle los informes de cumplimiento, según la RM N° 019-2014-MINEDU. Al 2015, se determinó que dentro del MINEDU cada área responsable de su compromiso, debía hacerse cargo de la repuestas y el acompañamiento para el cumplimiento, así como la Asistencia Técnica. Asimismo, la SPE coordinó con la entonces llamada Oficina de Coordinación Regional (OCR) para que los procesos se lleven de la mejor manera, según RM 591-2014 (MINEDU).

Al 2016 el MINEDU crea la Unidad de Financiamiento por Compromiso (UFD) que es la instancia que se encargará en adelante de la herramienta de CdD y de hacerle seguimiento y validación de los informes que manden las Unidades Ejecutoras. Del mismo modo, continúan las demás direcciones responsables en compromisos de generar las mejores condiciones. En tanto a las regiones se decide designar un funcionario responsable de compromisos en la Unidad Ejecutora, y en la Dirección Regional de Educación para coordinar entre las distintas áreas de su dependencia el cumplimiento de las metas establecidas en CdD.

Cambios en el tiempo de los CdD

En el año 2014, a partir de la Ley 30114 -Ley de Presupuesto del año fiscal de ese año-, se creó la herramienta de compromisos de gestión, con un monto destinado de 100 millones de soles. De ese modo, los Compromisos de Desempeño han ido mejorando gradualmente, incorporando criterios de diferenciación para medir a las UE, así como una asistencia técnica más eficiente y pertinente por parte del MINEDU para que se cumplan las metas y se mejoren los procesos. A continuación, se presenta una descripción del funcionamiento de los CdD desde el 2014 hasta la actualidad. Luego, se va hacer una síntesis de los cambios más relevantes que han impactado en la mejora educativa.

Los incentivos como mecanismo para lograr resultados eficientes en el sector educación, iniciaron en el año 2014. Ese año, se denominaron como ya se dijo, Compromisos de Gestión, seleccionando diez y ocho compromisos con las siguientes actividades relacionadas:

- Contratación del transporte para la distribución de los cuadernos de trabajo y textos entregados por el MINEDU y adjudicación del proceso de compra de materiales fungibles para las instituciones educativas multigrado.

- Revisión de las Rutas de Aprendizaje de los especialistas de las Instancias de Gestión Descentralizada (Dirección Regional de Educación (DRE) y Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) y de los directores y docentes de las instituciones educativas de la Educación Básica Regular (EBR)).
- Contratación de los docentes acompañantes y formadores de escuelas focalizadas que están matriculados y que han rendido la evaluación inicial en el Programa de Formación y Certificación de Formadores y Acompañantes Pedagógicos.
- Aplicación de las Pruebas de Contratación Docente por parte de las DRE de los gobiernos regionales y emisión de actos resolutive de contratación a través del Sistema NEXUS por parte de las UGEL.
- Consignación en el Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE) de información de los alumnos matriculados en el 2013.

La finalidad que tuvieron fue la de mejorar los procedimientos y requisitos para la transferencia de recursos educativos, para el “Buen inicio del año escolar 2014”. En ese sentido, se distribuyó los recursos en dos tramos, el primero se distribuye hasta el 50% con fines de financiar bienes y servicios, así como la ampliación de nuevas plazas docentes para educación inicial. En el segundo tramo, se distribuye el 50% restante, el cual también tiene la finalidad, de bienes y servicios. La forma de financiarlo es a través del Programa Presupuestal Logros de Aprendizajes de Estudiantes de la Educación Básica Regular y el Programa Presupuestal Incremento en el acceso de la población de 3 a 16 años.

La forma de evaluar el cumplimiento, fue a través de los informes o registros que la UE debía subir al Sistema de Información y Gestión para la Mejora de los Aprendizajes (SIGMA) y el Sistema de Acceso con Calidad (SAC) para que se pueda verificable sus avances. En efecto, una vez validada esa información, la forma en que se entrega el financiamiento o a la entrega del incentivo económico, en este primer diseño de compromisos, fue por medio del cumplimiento de al menos dos compromisos en el primer tramo y cuatro en el segundo tramo por parte de la UE.

Otro componente importante de los compromisos fue la Asistencia Técnica (AT) la cual se define como “un proceso de fortalecimiento de capacidades y habilidades de los funcionarios de Gobiernos Regionales y Unidades Ejecutoras (UE) a nivel nacional, con la finalidad de que trabajen en forma coordinada y enfocada en una gestión por resultados para el cumplimiento de los compromisos “ según la Guía de orientación para la Asistencia Técnica para el cumplimiento de Compromisos de Desempeño (2015). De este fue la Secretaría de Planificación Estratégica (SPE) la que estuvo a cargo de coordinar con las OCR, para que se lleve la AT en condiciones adecuadas a nivel nacional. Asimismo, la SPE acompañaba a las direcciones, oficinas y unidades vinculadas al cumplimiento de los compromisos.

En el año 2015, los CdD se amparan en el Artículo 17 de la Ley N° 30281, Ley de Presupuesto Público 2015, siendo denominados ese año como Compromisos de Desempeño, manteniendo la misma finalidad de “Mejorar los procesos de planificación orientada a una gestión por resultados”, “Mejorar los procesos de gestión para la entrega oportuna de servicios educativos de calidad” y “Acelerar el logro de resultados prioritarios del sector” según la RM 591-2014 MINEDU. Este año los diez y ocho compromisos, se dividieron en tres tramos. El primer tramo, tuvo como propósito mejorar la planificación; el segundo tramo, se orientaba a mejorar la provisión oportuna de servicios educativos para el Buen Inicio del Año Escolar; y el tercer tramo, buscó mejorar los procesos de gestión educativa durante el Año Escolar.

El financiamiento aumentó a Doscientos veintinueve millones setecientos veintisiete mil quinientos cincuenta y nueve y 67/100 nuevos soles y siguió siendo los programas presupuestales mencionados previamente, las fuentes de dinero. Sin embargo, se amplió el destino del gasto, ya que estuvo direccionado hacia una mayor cantidad de acciones que el año anterior. De esta manera, se buscó cubrir los gastos del acompañamiento pedagógico, pago de servicios, propinas a las promotoras de programas no escolarizados de educación inicial y distribución de materiales, entre otros. Asimismo, el número de compromisos aumentó para generar mejores condiciones en los procesos educativos. En ese sentido, los compromisos del 2015 estuvieron relacionados a las siguientes acciones:

- Disposición oportuna de recursos educativos para el adecuado inicio del año escolar.
- Mejoramiento de procesos vinculados a la entrega de los servicios educativos durante el año escolar.
- Actualización y/o registro adecuado y oportuno en los sistemas de información del Ministerio de Educación.
- Plan Anual de Contrataciones aprobado, publicado y sustentado en cuadro de necesidades por institución educativa, de acuerdo a los insumos críticos vinculados con el Programa Presupuestal Logros de Aprendizaje de Estudiantes de la Educación Básica Regular.

La forma de evaluar CdD en dicho año, fue a través de tres evaluaciones. Una más, que el año anterior, por el tramo que agregaron. Entre las nuevas acciones que incorporaron, fue la de metas diferenciadas en estratos, transferencias condicionadas para usos específicos, transferencia fija por cumplimiento de metas y amplió una mayor cobertura de UE. Asimismo, el MINEDU creó los flujos de procesos por compromisos y tuvo una mejor organización en la asistencia técnica que debe proveer a las UE para que logren las metas de los compromisos.

Al año 2016 el MINEDU aumentó dos compromisos, teniendo en total veinte CdD. El objetivo de ellos, que se mantiene hasta la actualidad, fue la provisión de servicios

educativos de calidad, así como los lineamientos normativos para su implementación. Como puede observarse en la norma, cada año fueron definiendo mejor sus objetivos, fines y metas. En ese sentido, según la RM N° 035-2016- MINEDU el 2016 los CdD, buscaron contribuir al logro de los siguientes objetivos: a) “Asegurar las condiciones necesarias para el inicio del año escolar”; “Hacer efectiva y agilizar la gestión educativa durante el año escolar ”y c) “Acelerar el logro de resultados prioritarios del Sector Educación”.

Según la Ley 30372, Ley de Presupuesto del año fiscal de ese año, establece compromisos de desempeño para la adecuada provisión de servicios educativos de calidad en el aula hasta la suma de 150 millones de soles, los cuales debiesen ser desembolsados según avance del cumplimiento. Las acciones relacionadas a los compromisos son las siguientes:

- Mejoramiento de procesos vinculados a la entrega de los servicios educativos durante el año escolar.
- Actualización y/o registro adecuado y oportuno en los sistemas de información del Ministerio de Educación.
- 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 de Educación 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 las acciones e intervenciones pedagógicas prioritarias.

Los compromisos que incluían dichas acciones, fueron agrupados en tres clases: a) compromisos de gestión, entendidos como metas para agilizar los procesos administrativos y logísticos; b) compromisos de gestión, metas para mejorar la calidad del servicio educativo que llega a las escuelas; y c) compromisos de resultados, metas para impulsar el logro de resultados sectoriales priorizados. Del mismo modo, otra mejora que se incorporó fue la adecuación de las metas específicas por estrato de cada UGEL.

Los veinte compromisos sean de gestión, proceso y resultados, fueron divididos en cuatro tramos (uno más que el anterior). El primer tramo, que se mantiene del 2015 busca promover resultados educativos; el segundo tramo, tuvo como propósito generar condiciones para el inicio del Año Escolar 2016; el tercer tramo, fue fortalecer procesos de gestión y el cuarto tramo buscó promover resultados educativos. Asimismo, tuvieron nuevos indicadores y medios de verificación, así como sistemas de información innovadores. La Asistencia técnica siguió siendo fundamental para llevar a cabo todo el proceso de acompañamiento y ayudando a que las UE cumplan con las metas.

La norma técnica promulgada el presente año, 2017, mantiene en su objetivo general de los CdD la provisión adecuada del servicio educativo a nivel normativo y operativo. Asimismo, del año 2016 al 2017 los fines y objetivos específicos estuvieron más claros, y se expresaron de mejor forma. En ese sentido, siguieron siendo 20 los Compromisos de Desempeño, los cuales, se estructuraron en los mismos tramos que el año pasado. Sin embargo, la diferencia es que ya las condiciones, los procesos de gestión y la promoción de resultados no se enfocaron en el 2016 sino 2017. Otro cambio que se dio en esos años, fue que se tuvo 5 estratos para clasificar a las UGEL⁵. Los dos principales aspectos para dicha clasificación fue: a) condiciones de la IE en el ámbito de la UGEL de la UE y b) condiciones de la sede administrativa de la UGEL de la UE de educación.

En el año 2017, habilitado por la Ley 30518, Ley de Presupuesto del año fiscal de ese año, se establecen Compromisos de desempeño hasta por la suma de 200 millones de soles para el financiamiento de las intervenciones de educación básica priorizadas, bienes, servicios, equipamiento, acondicionamiento y mantenimiento de infraestructura de los Programas Presupuestales, así como acciones centrales.

Las acciones relacionadas a los compromisos son:

- Disposición oportuna de recursos asignados en el presupuesto y cumplimiento oportuno de procesos necesarios para el adecuado inicio del año escolar.
- Agilizar procesos de gestión vinculados a la entrega de los servicios educativos durante el año escolar.
- Actualización y/o registro adecuado y oportuno en los sistemas de información del Ministerio de Educación.
- Prestación oportuna y con calidad adecuada de los servicios educativos en las instituciones educativas públicas.
- Generación de condiciones de enseñanza y aprendizaje de los servicios educativos.
- Logros de aprendizaje de los estudiantes

La evaluación del presente año, se va a realizar cuatro veces, dependiendo de la fecha del cierre de cada tramo. De este modo, las UGEL, GRE y DRE son los responsables de cumplir con las metas de acuerdo a su estrato, así como subir los registros a los medios de verificación correspondientes. Este año se definieron mejor las funciones, ya que, en la norma técnica, figura y limita las responsabilidades de la unidad orgánica del MINEDU. En ese sentido, se establece que el ente rector en educación debe asegurar ciertas condicionantes en cada compromiso para hacer asegurar de manera óptima el cumplimiento por parte de las DRE y UGEL.

A partir de lo expresado, se puede ver que las normas técnicas de los Compromisos de Desempeño, reflejan gradualidad en la mejora y definiciones de criterios e

⁵ Se agregó un quinto estrato a la clasificación de la UGEL, uno más que el año anterior.

indicadores diferenciado por las UGEL. Sin embargo, en este proceso no se han considerado cómo ha impactado la demanda de esfuerzos que implica cumplir con los compromisos seleccionados por el MINEDU. Como parte de los objetivos del estudio, ese es uno de los puntos que se van a profundizar con el trabajo de campo.

5. LITERATURA Y EXPERIENCIAS SOBRE PAGOS POR DESEMPEÑOS

La presente revisión recoge información de fuentes secundarias relacionadas al desarrollo de los CdD, así como un contexto más amplio en el que se enmarca una herramienta de este tipo, bajo lo que podría ser identificado bajo el rótulo de Nueva Gestión Pública.

a. LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y LA LÓGICA DE INCENTIVOS EN EL PERÚ

En el marco de la modernización del Estado, ha surgido en los últimos años un nuevo paradigma en la gestión, denominada New Public Management (NPM) o Nueva Gestión Pública (NGP). 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. En ese sentido, lo que parece buscarse es la eficiencia en el manejo del gobierno a través de los funcionarios y burócratas, así como la mejora de los servicios y los productos entregados a los ciudadanos. La NGP pasa a ser un paradigma en la gestión pública, y como tal, busca transformar los procesos productivos, la noción de servicio público, la estructura y funcionamiento del servicio público, así como la lógica de medición, evaluación y seguimiento a resultados e impacto.

Sin embargo, es posible encontrar corrientes dentro del nuevo paradigma. Matas (2001) alude, por un lado, a la mirada *neoempresarial*, que hace énfasis en la eficacia y eficiencia de los aparatos públicos, y que, propone una clientelización de los ciudadanos. Y por otro lado, existe la corriente *neopública* que se orienta a la racionalización de los servicios públicos, así como la participación ciudadana y la ética en la gestión pública. De este modo, Matas señala que para comprender la NGP, no solo se puede comprender como un conjunto de instrumentos para mejorar la gestión, sino que se debe considerar los valores ideológicos y administrativos que acarrea.

Ante lo dicho, el Perú ha asumido el proceso de modernización, con un mayor sesgo *neoempresarial*, a través de la reforma del Sistema Nacional de Presupuesto, dispuesto en la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público y por la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. 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). Dicho proceso, en el país 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” (Art. 79-Ley 28411, Ley General del Sistema de Nacional de Presupuesto)

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.

En el marco de la reforma presupuestal, en el Perú existen ya experiencias importantes relacionadas a la gestión por resultados, y específicamente, a la incorporación de la lógica de incentivos en la gestión. Es así que mediante la Ley N° 29332 se crea el “Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal”, que se encuentran financiados por el Fondo de Gestión y Modernización Municipal-FONCOMUN, creado por la Primera Disposición Complementaria Final de la Ley 29626. De ese modo, son un hito en la Gestión por Resultados por empezar a usar los incentivos monetarios como medio para promover una mejor gestión eficiente, transparente y que rinda cuenta a sus ciudadanos.

Otro hito importante es la suscripción del Convenio de Financiación del “Programa de Apoyo Presupuestario al Programa Articulado Nutricional”, llamado EUROPAN. La modalidad de implementación de EUROPAN fue mediante la firma de Convenios con Gobiernos Regionales para el Apoyo Presupuestario, que comprende la transferencia de recursos con cargo a que éstos cumplieran determinados compromisos de gestión y logran metas preestablecidas de cobertura de servicios críticos para la reducción de la Desnutrición Crónica Infantil.

Al año 2013, inspirados en el EUROPAN, el Estado implementó otro estímulo de desempeño, el Fondo de Estímulos al Desempeño y Logro de Resultados Sociales (FED) aprobado por Decreto Supremo N° 008-2013-MIDIS, el cual empezó su implementación en el año 2014. Este programa presupuestal es una herramienta intersectorial a cargo del Ministerio de Inclusión Social, que se centra en dos ejes: 1) nutrición infantil y 2) desarrollo temprano.

Finalmente, el Ministerio de Educación (MINEDU) en el 2013 empezó a diseñar los Compromisos de Gestión, aprobados en la Ley de Presupuesto del año 2014, con

reglamentación aprobada por Resolución Ministerial N° 019-2014- MINEDU en el 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.

El mecanismo de Compromisos de Gestión comenzó a funcionar bajo el esquema de financiamiento de recursos adicionales, condicionados, al logro de las metas que establece anualmente el MINEDU. Las instancias competentes a las que se les transfieren los recursos adicionales son las Unidades Ejecutoras sea la Dirección Regional de Educación (DRE) o la Unidad de Gestión Local Educativa (UGEL) Ejecutora, dependiendo del contexto regional.

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.

b. ESTUDIOS Y CONSULTORÍAS SOBRE COMPROMISOS DE DESEMPEÑO

En este acápite, se va exponer los estudios anteriores sobre compromisos de desempeño. En ese sentido, se va a estructurar en dos partes, las investigaciones que abordan y analizan la herramienta en sí misma de CdD y la asistencia técnica que se lleva a cabo.

Respecto a la herramienta, la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR) a través de su comisión de educación, realizó un estudio de balance sobre los Compromisos de Gestión como mecanismo de incentivo monetario para mejorar la gestión pública al año 2014, primer año de su implementación. ANGR (2014) en los hallazgos resalta que de las cuatro metas establecidas para el primer tramo, se logró un alto porcentaje de cumplimiento en las Unidades Ejecutoras. Esto se expresa que, en el compromiso de transporte de materiales, 82% de las UE cumplieron con dar los primeros pasos para la contratación del servicio. Asimismo, el 79% de la UE convocaron a terceros para el proceso de adquisición de material fungible. Por último, otro resultado importante del primer año, fue que se cumplió al 90% que los acompañantes y formadores sean ratificados para que rindan la evaluación inicial del Programa de Formación y Certificación de Formadores y Acompañantes Pedagógicos.

Entre las dificultades que encontró ANGR (2014) fueron en dos niveles: 1) en el diseño de los Compromisos de Gestión y 2) en la implementación de los mismos.

En cuanto al primer nivel, diseño de la herramienta, entre sus dificultades está la ausencia del Gobierno Regional, como ente que asume responsabilidad política-técnica

en la implementación de los compromisos. Otra dificultad fue la homogeneidad en el establecimiento de las metas de los compromisos, ya que no se toman en cuenta las distintas condiciones de cada territorio. El estudio encontró también que el MINEDU no difundió de forma clara y pertinente los objetivos en relación a cada meta establecida. Además, encontraron que hay compromisos que afectan la calidad de la educación, como el aumento de plazas docentes de educación inicial que las regiones accederían en caso, logren las metas. Por último, hubo problemas en los tiempos para promulgar la normativa y las versiones de compromisos, con sus metas y plazos, ya que se difundieron dos versiones, una muy cerca al cierre del primer tramo.

Respecto a la implementación de los CdD el texto alude a varios casos con dificultades que se dio en las regiones. Entre ellos, se encuentra la distribución de materiales educativos almacenados en la UGEL. Otro problema se dio en la contratación del servicio de transporte de los materiales educativos a las IIEE, ya que no se contó con el suficiente presupuesto. En contraste al 2014, cabe decir, que actualmente existen los compromisos ocho y once que son correspondientemente la contratación y la distribución de los materiales educativos. Otra dificultad, fueron el registro en los sistemas de información creados, como por ejemplo el Nexus y SIAGIE, ya que no se previó recursos humanos suficientes para la realización de la tarea, así como la alta rotación de personal en las UGEL. Es transversal en todos los compromisos la falta de presupuesto transferido, ya que este no corresponde a las prioridades y demandas de las regiones, expresadas muchas veces en sus planes de mediano plazo, se indica en MCLCP y ANGR (2014).

La Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales volvió hacer un balance de los Compromisos de Desempeño al 2015. En este, resalta los procesos similares que se dieron entre los años 2014 y 2015. De este modo, Ruiz (2015) indica que en ambos años el proceso de construcción de los compromisos fue a través de una plataforma de consulta con las Direcciones de línea y en el marco de los Programas Presupuestales "PELA" y "Acceso". Asimismo, señalan que la norma técnica del 2015 definió mejores los roles, entre ellos, el del Gobierno Regional e identificó también las principales dificultades para su implementación.

Entre las dificultades para el cumplimiento de los compromisos, se encuentra la falta de preparación en el desarrollo de los cuadros de resumen de rutas para la distribución de materiales educativos. Otro factor fue la geografía y el clima, ya que las características geográficas de algunas rutas no eran favorables para la distribución de los materiales. Además, se mantiene la dificultad que la falta de presupuesto del año 2014, para la contratación de los servicios de distribución de materiales y recursos educativos. Respecto a la distribución de materiales, hubo problemas desde el envío del MINEDU a las UE. Luego, una vez que llegaron los materiales, no hubo en las regiones oferta adecuada del servicio de transporte y de almacenes para la distribución de los materiales educativos. Según, el informe de Ruiz(2015) otra dificultad fue que en el marco del

concurso público, los nuevos directores y subdirectores que asumían el cargo, no conocían las funciones y no estaban presente por los concursos de inducción desarrollados en el MINEDU.

El cambio de formato en el sistema NEXUS para el registro de horas, fue otro factor que dificultó el cumplimiento del Compromiso Aprobación y registro de cuadro de horas del personal docente, ya que habilitaron tardíamente los nuevos formatos para el registro. Asimismo, otro problema que se dio fue que existen limitados recursos humanos para el registro de los Actores Resolutivos en el sistema. En tanto al sistema del SIAGIE, el problema se dio con el desconocimiento del manejo del sistema, ya que para cargar la información solo los directores estaban autorizados para hacerlo. Por último, un problema que se mantiene fue el de débil conectividad al internet para entrar a los sistemas de información.

Sin embargo, entre las percepciones recogidas en el estudio de Ruiz(2015) dijeron que los Compromisos de Desempeño han promovido el trabajo articulado entre las distintas áreas dentro de las unidades Ejecutoras, ya que fomenta la interacción entre ellas para objetivos comunes. Asimismo, algunas han desarrollado procesos de capacitación y difusión dirigida a los actores críticos.

Otra investigación importante que sistematiza y evalúa la implementación de la herramienta de los compromisos de desempeño 2015 del MINEDU es la del informe del METIS GAIA (2015). Lo que se recoge, es que las percepciones son positivas al igual que el estudio de Ruiz (2015) ya que le permite a las UE realizar labores y responsabilidades con mayor empeño. De la misma forma, indicaron que son una herramienta que ayuda a mejorar la gestión educativa en la conducción de procesos, los cuales tienen efecto en aspectos específicos como la contratación docente, organización del trabajo, pago a los docentes de manera oportuna, verificación de matrícula de estudiantes, entre otros. Refieren también que los CdD permitieron ordenar el trabajo, mediándote los aplicativos y los plazos programados.

Una de las demandas de los funcionarios en las regiones que mostró el informe fue que era necesario un presupuesto adelantado para que este ayude a cumplir los compromisos. En otros aspectos, se resaltó también que se deben hacer diagnósticos más precisos sobre el contexto regional y la situación de cada UE y de las IIEE en su jurisdicción.

c. ESTUDIOS Y CONSULTORÍAS SOBRE LA ASISTENCIA TÉCNICA A LOS COMPROMISOS DE DESEMPEÑO

Según MCLCP y ANGR (2014) en su reporte de compromisos de gestión, señalan que al 2014 se realizaron tres actividades de asistencia técnicas en las Unidades Ejecutoras. De las dos primeras, no contaban con norma técnica sobre los compromisos lo que generó incertidumbre en los funcionarios de las UE.

Al siguiente año, en su estudio sobre el diseño e implementación de los compromisos, Ruiz (2015) menciona que a los especialistas de las Unidades Ejecutoras manifestaron que la AT brindada ha sido un factor importante para el cumplimiento de los CdD de 2015. Sin embargo, los funcionarios transmitieron sobre la necesidad que el MINEDU desarrolle un diagnóstico de los recursos humanos con lo que cuentan las UE para evitar cruces con otras actividades direccionadas desde el ente rector en educación. Indicaron también la necesidad de capacitarse en los sistemas de información (NEXUS, SIAGIE, etc) y en la planificación de los cuadros de distribución de materiales, según Ruiz(2015).

De acuerdo a METIS GAIA (2015) se identificó cuatro factores positivos sobre la AT: organización y logística, contenidos, metodología y calidad del responsable al dirigirlos. En cuanto a la organización, indican, que se apreció las condiciones del espacio donde se desarrollaron los talleres y su estructura (el reunir a cada compromisos en salas distintas); el contenido, hace referencia a la información destinada a los procesos propios que deben seguir las UE para cumplir con los compromisos. La metodología, fue uno de los aspectos que mejor valoración tuvo, ya que cambió radicalmente del año 2014. Esto porque los talleres fueron desarrollados en salas diferenciadas de acuerdo a los compromisos, además de incorporar un carácter práctico, vinculado a las situaciones de cada región. Finalmente, se reconoció el liderazgo de los expositores porque pudieron intercambiar información con los participantes, identificando fallares y errores en los procesos.

Así como identificaron, factores positivos, METIS GAIA (2015) también identificó negativos, entre ellos: la organización, contenidos y metodológicos. El informe rescató que el tiempo entre la AT y el cierre del cumplimiento fue muy corta, lo que afectó en no contar con los especialistas adecuados. Respecto al contenido, los participantes manifestaron sobre la poca flexibilidad del marco normativo y que los ejemplos dados en la AT no eran suficientemente contextualizados a la realidad local. Por último, en el aspecto metodológico, algunos funcionarios consideraron como poco participativo el taller. Asimismo, señalaron que no hay mucha capacidad de respuesta por parte de los expositores a las dudas y problemas de los funcionarios de las UE.

Almácigas (2015) en su balance sobre el tercer tramo del cumplimiento de los compromisos, entre sus conclusiones coincide con los hallazgos de METIS GAIA (2015) al decir que se usan ejemplos extraídos de la realidad, que se necesita mayor capacitación y que el recojo, registro y sistematización de consultas de los participantes no ha sido considerado dentro de la AT. Asimismo, Almácigas (2015) sostiene que la demanda de los participantes es cierta, en el sentido que la AT debe darse en fechas anteriores, para que tengan la oportunidad de alcanzar la meta propuesta.

6. HALLAZGOS Y ANÁLISIS

Contribución de los CdD en la gestión educativa

Las visitas realizadas a las tres regiones permitió reconocer que la existencia de los Compromisos de Desempeño es percibida por todos directivos de las DRE y UGEL como una herramienta importante para la gestión educativa regional, en tanto ayudan a trazar objetivos en la gestión.

“Lo que está tratando el Estado el Ministerio es organizar las actividades propias en los órganos intermedios de administración de educación que se desarrollen en cumplimiento específico de metas” (DRE, Cusco)

Por otro lado, un aspecto que aparece de manera frecuente como positivo, y reconocido de forma general por la mayoría de los entrevistados, tanto autoridades como funcionarios, es el hecho de que los CdD han fomentado la mejora del trabajo de manera articulada dentro de las UGEL en vistas del cumplimiento de los compromisos, lo que implica la coordinación entre las áreas que son responsables de hitos dentro de la línea de producción del Compromiso.

“Se conforman en equipos de acuerdo a las responsabilidades, aprovechando el convenio FED está apoyando a la contratación de personal en el registro oportuno del módulo complementario. Todo esto está expresado en un cuadro que visibiliza los cortes. Esto es una mejora para el presente año.” (UGEL, Madre de Dios)

Una tercera contribución reconocida por muchos actores regionales es el mejor uso de la información y de los sistemas informáticos para la toma de decisiones y para el monitoreo y seguimiento de las UGEL, así como del cumplimiento de acciones consideradas relevantes en la gestión. Sin embargo, aún persisten algunas dificultades

Organización para la gestión de los CdD

Se ha encontrado que la organización varía de acuerdo a cada región de cara a la gestión de los CdD. Sin embargo, se encuentra que en todos los casos, las regiones han creado instancias específicas para cumplir con los CdD. En el caso de la DRE de Madre de Dios, se conforman un equipo entre el Director de Gestión Pedagógica (DGP), el Director de Gestión Institucional (DGI) así como el gerente de Administración, quienes son los responsables de los CdD. En la UGEL Tambopata de Madre de Dios indican que están organizados por los tramos de los compromisos. De ese modo, movilizan todos sus recursos en función de los cortes y las fechas para el cumplimiento de cada uno.

En la DRE Cusco se organizan en cuatro grupos, de acuerdo a las unidades de la entidad, y estas a su vez, tienen especialistas a cargo de los CdD. Además, identifican como relevante el rol de la coordinadora territorial del MINEDU como facilitadora e intermediaria en la gestión de los CdD.

“Las organizaciones son de 4 áreas: jurídica, pedagógica, institucional y dirección de administración. Cada área, a su vez por unidad y a su vez por especialistas. Y los compromisos lo asumen de acuerdo a la unidad. La mayoría está por AGP. De modo que son los especialistas de esa área que ejecutan su mayoría.”(DRE, Cusco)

Por otro lado, en Cusco, la UGEL Ejecutora de Urubamba y la UGEL de Cusco señalan que los compromisos se gestionan a través de responsables asignados por el Director de Gestión Institucional. Los responsables tienen sus equipos de trabajo con los cuales se reúnen semanalmente; y con el director de la UGEL de forma quincenal o una vez al mes.

En Ica, la DRE designa dos interlocutores regionales y dos encargados en cada UGEL para monitorea cada 15 días de los avances que tienen para cumplir el compromiso. Esto permite también una mejor articulación y mapeo de las acciones a nivel regional. Una característica importante en Ica es que la DRE como ejecutora de la UGEL operativa Ica le dio asistencia técnica para que organice uno de los compromisos, contrato docente, para mejorar la administración de los recursos.

En síntesis, se ha podido observar que la organización para cumplir los CdD varía de acuerdo a las DRE y UGEL visitadas. En todos los casos, hay una instancia de seguimiento al cumplimiento, que se fortalece en la proximidad de las fechas de cumplimiento de los tramos. De acuerdo a lo revisado, se puede deducir que las diversas formas de organizarse dependen más de las condiciones internas (cantidad del personal, disposición de las personas, rol del coordinador territorial) más que por factores tales como el desafío territorial o tamaño del territorio.

Flujo de la información entre MINEDU y GR

Una de las características más importantes de la herramienta de CdD es que dan relevancia a la información para la medición del cumplimiento de los compromisos, así como para el monitoreo y toma decisiones a nivel regional. Ello implica que la información debe tener algunas características que son consideradas importantes para su uso adecuado: accesible, completa, segura, oportuna, verificable (Stair 2009).

Usando esos criterios generales, se presenta una síntesis de lo encontrado en relación al flujo de información entre MINEDU, DRE y UGEL.

Accesible	Completa	Segura	Oportuna	Verificable
MINEDU envía información relacionada a los CdD a las DRE DRE no tiene el mismo acceso a la	No se identificaron problemas con esta dimensión.	La seguridad de los datos personales es el principal argumento usado por el MINEDU para la administración	En algunos casos (Nexus, SIAGIE), información no es enviada por el MINEDU de forma oportuna a la DRE	Hay confianza de las partes involucradas en la información provista por el MINEDU.

información que las UGEL. UGEL no comparte información de forma automática con DRE		cuidadosa de algunos sistemas de información		
------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------	--	--

Fuente: elaboración propia, en base a criterios propuestos por Stair (2009)

El MINEDU tiene un rol importante en el flujo de información al ser la entidad que tiene la gestión de los diversos sistemas informáticos que proveen información a la regiones tales como el SIAGIE, Nexus, SIGA, SIGMA, etc.

Los entrevistados en las regiones visitadas manifiestan que el MINEDU envía reportes periódicos del cumplimiento de todos los compromisos. La información es enviada mediante diversos canales (oficinas responsables de compromisos del MINEDU, coordinador territorial, SPE).

La información recibida es considerada una ayuda porque da alertas sobre los avances que van teniendo la DRE y la UGEL. Por ejemplo, en la UGEL de Cusco usan los reportes como un insumo fundamental para el monitoreo y una mejor distribución presupuestaria:

“A partir de agosto, usan la información de los avances como insumo de los compromisos para monitorear y mejorar en el manejo de la ejecución del presupuesto. Se coordina bastante con el director de la UGEL para que esté comprometido con todo el proceso. Han establecido monitoreo a todas las oficinas responsables de los CdD y lo expresan mediante oficio al director. Se hace requerimientos para la baja de perfil en el cargo de secretaria.” (UGEL, Cusco)

“Se considera la información del MINEDU como alertas. Se determinan las acciones de alerta para establecer prioridades. Al tener esa información te permite identificar dificultades.” (DRE, Madre de Dios)

Sin embargo, en algunos casos la información que reciben se encuentra desactualizada, y en menor medida, se presentaron quejas en cuanto a errores en la información. Los retrasos, en algunos casos como la información del Nexus, puede ser de más de 1 semana, lo que en el contexto de la herramienta de CdD se puede considerar como una información que no es oportuna.

Otra dificultad de carácter operativo que se identifica en las visitas son los problemas de conectividad y la baja velocidad del internet en las UGEL o DRE. Ello se suma a la dificultad en el uso simultáneo de algunos de los sistemas, tales como el módulo complementario del SIGA. Estos problemas presentados implican el aumento de las

horas de trabajo dedicadas a la carga de información, habiendo diversos testimonios de que se realizan fuera del horario laboral establecido.

Comunicación intergubernamental y regional

En cuanto a la comunicación intergubernamental, los entrevistados en las tres regiones consideran de forma unánime que los CdD han ayudado a mejorar los canales de comunicación con el Ministerio de Educación, aunque aún se mantengan dificultades focalizadas, como en el caso de la oficina que gestiona el aplicativo Nexus dado que existe un gran número de consultas que no son atendidas oportunamente.

Los efectos de la herramienta de compromisos, en materia de fortalecimiento o no de la relación intergubernamental, son relativa del actor y la región. En el caso de Ica, los funcionarios indican que sí se ha mejorado la relación entre la DRE y UGEL, así como existe hoy en día mayor posibilidad de comunicación con el MINEDU. Sin embargo, lo expresan a comparación de que antes, no se daba ni siquiera la posibilidad de comunicarse con el MINEDU y que la relación a nivel región era muy precaria.

En las tres regiones se encuentra una percepción positiva de los CdD en términos de mejora de la comunicación y relación intergubernamental, ambas regiones aseguran que ha mejorado drásticamente y que ahora es más fluida la comunicación.

“Los CdD contribuyen bastante. Por el bono que dan se pueden implementar mejores políticas. Marcan una ruta de trabajo y de cumplimiento de metas. De igual forma se puede exigir a directores de UGEL y de IIEE. Se está cambiando de un trabajo aislado a un trabajo más en conjunto.” (DRE, Madre de Dios)

“Ha habido un cambio abismal de la relación con el MINEDU. Antes las UGEL marchaban de manera muy libre. No había plazos, no había control de ninguna naturaleza. Cada uno cumplía su función como creía que se debía cumplir” (Funcionaria, UGEL, Pisco)

Por otro lado, se ha identificado en las regiones visitadas que existen diversas tensiones entre las DRE y las UGEL, especialmente en el caso de que las primeras sean unidades ejecutoras, con presupuesto a cargo, y las otras sean unidades operativas, como en el caso de la DRE Madre de Dios y la UGEL Tumbobata, la DRE Ica y la Ugel Ica, donde las primeras de cada par son ejecutoras y las segundas son operativas.

Por un lado, algunos funcionarios de unidades ejecutoras consideran que la disposición actual funciona bien dado que le permite a la DRE ejercer autoridad sobre las UGEL.

“Lo bueno es que solo la DRE es ejecutora. (...) Eso permite hacer que cumplan. (...) Otras DRE tienen problemas con ejecutoras por la idea de que son independientes.” (DRE, Madre de Dios)

Por otro lado, diversos entrevistados en las UGEL manifiestan en diversas oportunidades que las DRE no cumplen un rol que aporte al cumplimiento de los compromisos, en tanto no dan asistencia técnica a las UGEL ante dificultades o dudas generadas en el proceso de la gestión, sobre todo, de la información.

“La DRE no aporta ni da asistencia técnica. Solo la DGP da alertas por WhatsApp para el cumplimiento de los tramos.” (UGEL, Urubamba)

“Generalmente, es porque la DRE tiene rechazo a la UGEL. No dotan de materiales, personal, y las cosas que no sirven lo rotan para aquí.” (UGEL, Madre de Dios)

“Los CdD ha distanciado la relación con la DRE. Por ejemplo, se necesita más personas (no tenemos jefe de almacenamiento, no tiene financistas, etc.) no se puede ver el impacto, porque la capacidad operativa de la UGEL lo limita. En cuanto al MINEDU se ha mejorado en comunicación, pero no de acompañamiento estratégico para el cumplimiento de los compromisos” (Funcionario, UGEL, Urubamba)

Los entrevistados de las UGEL operativas mencionan además que, en muchos casos, no son convocados a los talleres y no participan de las actividades de asistencia técnica. Por otro lado, mencionan que los recursos obtenidos por el cumplimiento de los compromisos no llegan a beneficiar a sus entidades, sino que suelen usarse en la unidad ejecutora. Aunque ello no pueda sostenerse en documentación probatoria, dado que los entrevistados no las presentaban, parece importante mantener el registro como la opinión más común entre los entrevistados en las UGEL de esa naturaleza.

“A esta UGEL no se le ha dado nada, pese al logro del cumplimiento. No tiene personal para los oficios o para otras acciones que se necesitan” (UGEL, Madre de Dios)

Sobre los recursos recibidos por los CdD

Preguntados por el uso de los recursos recibidos luego del cumplimiento de compromisos en el año 2016, la mayoría de entrevistados menciona que los recursos van destinados al pago de servicios básicos, para completar la distribución o compra de materiales, y otros gastos de carácter administrativo.

“En el año 2016, 2 millones de deuda para pagar luz y agua en UGEL Cusco. Las intervenciones hacen que cuesten más la luz y agua. En el año 2017, se le dio a a Pichari (por ser UGEL nueva) para capacitación y computadoras, monitoreo y viáticos.” (DRE, Cusco)

“Cubre déficit de servicios de básicos, material fungible en la IE. Lo malo es que los fondos vienen direccionados para acompañamiento. Para el material fungible

se usan saldos de balances. Tratan de dar a todas las escuelas.” (DRE, Madre de Dios)

“Los primeros tramos vienen definidos. Acciones centrales se derivó para computadoras, local de abastecimiento. Se le paga alquiler de local de la UGEL.” (DRE, Ica)

“(Se destina al) pago de servicios de agua y luz y que no se tiene ni para comprar equipos.” (UGEL, Cusco)

“(Se destinan para) procesos de capacitación, seguimiento a las IE, pero el 90% se va en agua y luz.” (UGEL, Urubamba)

“Mayormente se dirigieron a atender necesidades: servicios básicos de la IE, material fungible, material de limpieza, transporte para llevar materiales educativos. Los recursos en Acciones Centrales: para atender necesidades institucionales de la UGEL (contrataron especialistas pedagógicos y administrativos)” (UGEL, Ica)

Un caso interesante recogido en el uso de recursos fue el de la UGEL Urubamba, que ha pasado de operativa a ejecutora hace poco tiempo. Relatan que cuando eran una UGEL operativa, “la DREC lo han transferido equitativamente a todas las UGEL, pese a no cumplir al compromiso. La DREC se quedó con el dinero por ser ejecutora” (UGEL, Urubamba).

Otro problema manifestado por diversos entrevistados es el hecho de que las transferencias no se dieron bajo los tiempos previstos en la norma, sino que demoraron varios meses.

“Los recursos han llegado tarde. El MINEDU transfiere de forma tardía. El año pasado ha llegado casi al finalizar el año.” (DRE, Cusco)

Por otro lado, también se encontró que no se tiene claridad en cómo se debe distribuir los recursos, no habiendo registro de una asistencia técnica o capacitación para ello, especialmente para los tomadores de decisión a nivel regional. En Madre de Dios, el Gobierno Regional, llamó a un funcionario para solicitarle la autorización del uso de recursos en otro sector con la justificación que se necesitaba para otra necesidad de la región. Sin embargo, el funcionario se negó porque no le pareció legal: “El GR llamó para ‘usar’ los recursos del bono a los 3 días de llegados los recursos.” (DRE, Madre de Dios).

Algunas UGEL entrevistados, que son operativas, manifiestan que los recursos no son distribuidos a sus entidades:

“Es necesario que se puedan usar recursos en la UGEL operativa. Los recursos no llegan” (Funcionaria, UGEL, Ica)

Cumplimiento de condicionantes previos por parte de MINEDU

Una mejora importante en el diseño e implementación de los compromisos ha sido la definición de condicionantes, que vienen a ser acciones que son condiciones de necesario cumplimiento de parte del MINEDU, y que gatillan la posibilidad del cumplimiento de los compromisos por parte de los Gobiernos Regionales. Los condicionantes son mencionados en la norma técnica, y acompañados de una fecha límite, en algunos casos, específica y en otra más general, de obligatorio cumplimiento de parte del MINEDU. Asimismo, la norma mencionada señala que ante el incumplimiento de los condicionantes, el compromiso involucrado se posterga en su medición para el siguiente tramo, o deja de medirse, en el caso del último tramo.

Ello implica, por un lado, una mayor equidad en términos de reconocimiento de responsabilidades de parte del MINEDU, pero también evidencia que la línea de producción de los servicios tiene una participación relevante del MINEDU.

Aunque varía de año a año, el cumplimiento de parte del MINEDU de sus responsabilidades es también evaluado por las regiones, poniendo énfasis en las fallas que se identifican.

“El MINEDU no sacó directiva de contratación de docentes a tiempo (enero), sacó 3 directivas distintas de cuadro de horas, asimismo, demoró con la directiva de intervenciones (febrero). Los talleres de asistencia técnica se han dado tardíamente. Los sistemas no se actualizan (por ejemplo, el de Nexus para PRONOEI). El SIAGIE recién se actualizó hace 3 semanas.” (DRE, Cusco)

Sostenibilidad de las mejoras y dinámica de la gestión

La gran mayoría de entrevistados coincide en que la herramienta de CdD debe mantenerse en el tiempo dado que consideran que ha dado resultados favorables en la mejora del servicio educativo.

Preguntados por el momento adecuado para cambiar los compromisos específicos, todos los entrevistados señalaron la necesidad de mantener los mismos compromisos hasta que se institucionalicen cambios en la gestión. Sin embargo, no son capaces de precisar cuáles son los aspectos necesarios para que se considere la institucionalización de los mismos.

Preguntados por la sostenibilidad de las mejoras en la gestión en el caso de que los compromisos cambien o la herramienta desaparezca, se han encontrado pareceres contrarios entre sí. Por un lado, en el Cusco consideran que los cambios generados a nivel de organización del equipo sí se mantendrían, y esto se expresa en que los mismos especialistas han ideado acciones y estrategias que les ayuda a brindar un mejor servicio.

“La contratación de transporte del servicio de materiales ha hecho ruteos y por rutas se han licitados. Por cada ruta ya tienen mapeados las instituciones educativas.” (DRE, Cusco)

“Todos los lunes se hacen espacios de reflexión de 8 a 9am donde hay diferentes temáticas. El año pasado y este año se ha impulsado este espacio, permitiendo mejorar las relaciones interpersonales” (UGEL, Cusco)

En contraste, la DRE de Madre de Dios – siendo una de las regiones que mejor cumplimiento tuvo- señalan que es muy importante la meta, y que sin ella se va abandonar las acciones a favor del compromiso.

“La gente sabe que tenemos que cumplir metas. Si el Ministerio deja de hacer esto, se van a abandonar. Todavía no tenemos esa "costumbre". Ha sido un cambio un poco brusco. En el 2014, casi nada. En el año 2015, un poco. En el año 2016, todos querían cumplir.” (DRE, Madre de Dios)

Donde se ha encontrado unanimidad en las respuestas ha sido en relación a la preocupación de que el cese de la herramienta implicaría la ausencia de recursos adicionales que consideran muy importantes en el presupuesto de sus entidades.

Una importante dificultad que aparece como impedimento para la sostenibilidad de los cambios positivos en términos de la gestión que pueden ser generados por los CdD es la alta rotación de personas en los cargos, tanto en las autoridades como en el nivel técnico.

“Lo que influye para que tenga sostenibilidad es el cambio del personal. Más adelante no será necesario poner metas, en caso se mantengan las mismas personas que fueron capacitadas. Sin embargo, muchos cumplen automáticamente, sin tener muy claro por qué.” (Funcionario, DRE, Madre de Dios)

Diseño de los CdD

En las entrevistas realizadas a los diferentes actores del Ministerio de Educación se encontraron opiniones diversas sobre el número de los compromisos, así como la articulación de los mismos.

“El problema está es que los CdD están aislados y no responden a los resultados finales, y a las necesidades de la UGEL” (Ministerio de Educación, Lima).

Además, para una adecuada implementación de los compromisos, identificaron necesario la elaboración de un diagnóstico que permita identificar los principales aspectos a incluir en los CdD:

“Una cosa básica es tener un diagnóstico de los problemas, y no solo un enfoque de flujo de procesos” (Funcionaria, Ministerio de Educación, Lima)

“Debilidad en selección de compromisos: El hecho de que sea tan democrático”
(Funcionaria, Ministerio de Educación, Lima)

Uno de los hallazgos más es la crítica a la falta de generación de condiciones para el empoderamiento donde la DRE y UGEL también sean actores activos e innovadores:

“No se está midiendo el empoderamiento de las UGEL a partir de los CdD. Por ejemplo, que la DRE/UGEL pueda diseñar y ejecutar procesos con la misma lógica que los CdD” (Funcionario DRE, Ica)

Dificultades en la gestión de los CdD en las Regiones

En todas las regiones visitadas, los entrevistados identifican el mismo conjunto de dificultades o problemas frecuentes de cara a la gestión de los CdD. En primer lugar, mencionan una importante sobrecarga laboral en los equipos encargados de los compromisos, lo que lleva al descuido de otras tareas que tienen que cumplir.

“Los CdD opacan otras actividades de la UGEL. Se dedica especialistas a llamar a directores de IE, por ejemplo.”(Funcionario, Ica)

“Que los plazos establecidos en los compromisos no se crucen entre sí”
(Funcionario, DRE, Ica)

“El personal hace triple esfuerzo por cumplir con la meta” (Funcionario, Ica)

Algunos critica que la herramienta de CdD no mira lo estratégico sino solamente ciertas rutinas de trabajo, que se han mecanizado.

“Los CdD ven lo administrativo. Se mecaniza las rutinas de trabajo. Está también la parte "pedagógica" que no se aborda, ni tampoco la parte estratégica que no se trabaja aún” (Funcionario, DRE, Ica)

“Se está alcanzando algunos compromisos y se queda ahí, se están reduciendo a la meta. Se alcanza un compromiso y se pasa a otro. No está siendo sostenible. La UGEL no se ha apropiado del compromiso, sino están condicionados por el cumplimiento de la meta” (Funcionario, UGEL, Madre de Dios)

Compromiso 6: Generación de resoluciones de pago de promotoras de PRONOEI actualizados

Diseño del compromiso

El objetivo del compromiso 6 es “garantizar la designación de las(os) promotores educativos comunitarios (PEC) antes del inicio del año escolar para hacer efectivo el pago de sus estipendios, lo cual asegura la prestación del servicio educativo en los PRONOEI al que son asignadas(os)” (NT 2017). Es un compromiso que pertenece al

segundo tramo, y está compuesto por dos indicadores, uno relacionado a la actualización del padrón de PRONOEI, y el otro al pago de las PEC.

Dicho compromiso además está relacionado con el compromiso 19, que hace parte del último tramo. En este compromiso se mide el pago oportuno de los meses de marzo a mayo de las PEC. Sin el cumplimiento adecuado del compromiso 6, no se puede llevar adelante el compromiso 19.

Más allá del objetivo mencionado en la NT, el funcionario entrevistado indica que el mayor efecto de este compromiso se dio dentro del MINEDU.

“El compromiso hace acelerar procesos, y alinear procesos internos del MINEDU, para mí lo más importante es que hemos alineado los procesos, tanto en el padrón como en el Nexus” (DIGEBR, Lima)

El presente compromiso se propuso en el año 2016, y entre las mejoras para el 2017, según el entrevistado del MINEDU estuvo el mapeo de los hitos que deben ser recorridos para lograr el compromiso, así como el conocimiento del tiempo que toma hacerlos, dado que no antes no se conocían los tiempos que demoraba el registro, ni tampoco las dificultades presentadas como más frecuentes en las UGEL.

Condicionantes

Las condiciones necesarias expresadas en la Norma Técnica del 2017 el MINEDU debe asegurar tres condiciones: 1) se cuenta con el aplicativo para el registro de los PRONOEI; 2) se remite a la UGEL el formato en Excel para el registro datos relevantes del Informe Integral del Servicio de PRONOEI; y 3) MINEDU emite mediante RM los Padrones de IE Públicas para la asignación de acuerdo al nivel de ruralidad.

Según la revisión documentaria y las entrevistas realizadas, los condicionantes fueron cumplidos por el MINEDU en las fechas establecidas en la Norma Técnica.

Asistencia técnica y flujo de información

Al mismo tiempo que se valora el aumento de la comunicación con el MIINEDU, diversos entrevistados manifiestan que la información provista mediante la asistencia técnica y otros medios para el compromiso es considerada incompleta, sin materiales específicos que permitan un mayor conocimiento de los hitos y casuística relacionada al compromiso. Ello parece explicarse por el hecho de que los participantes en los talleres de asistencia técnica no son necesariamente los responsables de la gestión de las actividades relacionadas a los compromisos en las UGEL.

“No tenemos ningún tipo de material del compromiso. No hemos ido a una sola asistencia técnica, dicen que solo los jefes van a las reuniones, pero no a los responsables de los compromisos” (UGEL, Cusco)

“La normativa que saca el MINEDU no es suficiente porque no está en articulación con lo que dice el MEF. No es suficiente la norma por sí sola, es necesario talleres para explicar de manera clara.” (UGEL, Cusco)

“No se nos ha entregado todos los materiales. Solo tenemos el flujo del año pasado. No llega mucho material (ni la norma técnica).” (UGEL, Urubamba)

“Faltaría que cada hito tenga un instructivo detallado para una mejor guía y cumplimiento.” (DRE, Madre de Dios)

Cumplimiento del compromiso en el año 2017

El cumplimiento del compromiso 6 en el año 2017 ha sido muy alto, con 189 unidades que cumplieron y apenas 3 unidades ejecutoras que no cumplieron, por menos de 2% de la meta en uno de los indicadores (ver cuadro abajo).

Unidades ejecutoras que no cumplieron el compromiso 6

319-1484: GOB.REG. DE ANCASH - EDUCACION YUNGAY
314-1486: GOB. REG. DE LA LIBERTAD - EDUCACION LA ESPERANZA
300-896: REGION PIURA-EDUCACION

Fuente: página web Minedu/Cdd

Dificultades en la gestión de las actividades relacionadas al compromiso

Según el entrevistado de DIGEBR, los principales problemas para el cumplimiento del compromiso son las dificultades que se presentan en los canales de comunicación establecidos por el MINEDU: por un lado, las demoras en las respuestas el canal de consulta con el especialista del Nexus y, por otro lado, la plataforma que maneja la UFD, que “solo se abre por internet *Explorer 8* lo cual no favorece en la realización del registro” (DIGEBR, Lima).

“Por ejemplo, algo del Nexus...Yo registro a mi promotora y la vigencia de la propina, pero qué pasa si esa promotora renuncia, le sigue saliendo que el pago es el mismo periodo de pago. La solución ahora es hacer el periodo de vigencia de manera manual.” (DIGEBR, Lima)

“Otra debilidad es la demora del MINEDU en habilitar la emisión de las resoluciones en el sistema nexus. Por ejemplo, la carga de la emisión de las resoluciones que se debe hacer en el sistema nexus no se hace oportunamente” (UGEL, Cusco)

“El MINEDU se demoraba cerca de un mes y medio para hacer la revisión de la aprobación de los registros de la promotora” (DRE, Ica)

“Encontramos problemas en el sistema Nexus, porque no habilitaron a tiempo el programa el actualizador para cargar las promotoras. Solo pudieron cargar la información porque dieron una prórroga con la emergencia. En estadística, se tuvo la misma dificultad en la demora de sucesos (el MINEDU debe dar aprobado o no, pero se demoraban mucho para hacer las observaciones). El MINEDU se demoraba cerca de un mes y medio para hacer la revisión de la aprobación de los registros de la promotora” (DRE, Ica)

Otro problema en la implementación del Compromiso fue el hecho de que el primer listado de PRONOEI que se mandó a las regiones para categorizar a las promotoras y su pago tuvo que ser cambiado dado que la DIGEIBIRA no tenía listo el padrón de IE EIB y rural.

Otra dimensión que presenta aún espacios de mejora es la coordinación interna en el MINEDU. La impresión de la DIGEBR es que la Unidad de Financiamiento por Desempeño no trabajó articuladamente con la Dirección de Educación Básica Regular. El principal punto de discusión fue la funcionalidad de la estratificación y la determinación de las metas (donde DIGEBR quería metas más altas).

Opiniones generales de las regiones sobre el Compromiso

Las opiniones generales de los entrevistados en las tres regiones visitadas respecto al compromiso 6 son positivas en tanto ha ayudado al involucramiento de los diferentes equipos de la DRE y UGEL así como el trabajo en equipo y trabajo planificado.

“La fortaleza es que las personas suman esfuerzos para lograr el beneficio del bono. Otra fortaleza es el involucramiento de todos en la DRE, sea jefes o especialistas.” (DRE, Madre de Dios)

“Una de las fortalezas es que se prevé el pago oportuno a las promotoras. Además se tiene un cronograma que orienta el cumplimiento del compromiso” (UGEL, Cusco)

Otra fortaleza identificada por los entrevistados se relaciona a la mejora significativa que se percibe en el proceso de registro y pago de las promotoras, lo que implica la entrega de un mejor servicio educativo.

“Una fortaleza que planteen indicadores, ya que viabilizar el pago oportuno de las promotoras para garantizar el pago el primer día de marzo hasta el 31. Otra fortaleza es que el compromiso ayuda a cumplir con el proceso de evaluación de los promotores comunitarios y a la vez emitir el informe de pertinencia. Esto permite a los especialistas el informe de selección de las promotoras en base al informe de pertinencia de los coordinadores de PRONOEI. Otra fortaleza es que las promotoras estén en las aulas” (UGEL, Urubamba)

“De manera global: ya sabemos hasta donde se quiere ir, con objetivos claros. Respecto al compromiso 6 ayuda a que los estudiantes estén atendidos de acuerdo a su programa y promotora.” (DRE, Ica)

Buenas prácticas

En los siguientes párrafos se hará un reencuentro de buenas prácticas y acciones exitosas de lo recogido en las DRE y UGEL visitadas, así como los efectos que ha habido en sus cambios de rutina para mejorar su gestión.

“El director de AGP convoca a reuniones para ver los avances cada 20 días. Mayor organización de las unidades. En el marco del compromiso, se ha creado una comisión dentro de la IE que ve cuadro de horas, el cual es alcanzado al director de AGP para aprobarlo por resolución. La estrategia para las promotoras comunitarias es el de capacitar a más personas, para suplir rápidamente a la que renuncie. La especialista de inicial propicie reuniones con las coordinadoras de PRONOEI y especialistas de UGEL para la sensibilización y concientización del compromiso” (DRE, Madre de dios)

Entre otras acciones exitosas a nivel de procesos es que, en Cusco, señalan que el compromiso ha ayudado a ordenar el proceso de pago de promotoras:

“Es más sistematizado el proceso, se puede hacer seguimiento, es más fácil conseguir la información, ubicar el error. El sistema de compromisos es muy bueno. Los cambios han sido más de sistematización y organización” (UGEL, Cusco)

En la UGEL Urubamba la práctica que ha ayudado a cumplir el compromiso es muy parecida a otros lados, “Una rutina es que el director se reúne para evaluar el avance del compromiso todos los lunes. Otra rutina es la delegación de las responsabilidades” (Funcionario, UGEL, Urubamba)

En Ica a nivel de práctica de gestión se ha mejorado la comunicación y organización. La comunicación es a partir de los compromisos mucho más fluida y a nivel organizativo, la asignación de un responsable por compromiso ha ayudado a que se identifiquen mejor los avances y que la UGEL coordine con la DRE para avanzar como equipo.

“Se ha organizado mejor. Estos cambios se han dado a nivel de recursos humanos, ya que hay un especialista responsable de compromisos por cada UGEL en el territorio. De ese modo, cada uno reporta a la DRE. Asimismo, tienen reuniones semanales con los directores de UGEL. Los equipos semanalmente, también, reportan avances en compromisos, entre ellos.” (DRE, Ica)

De esta forma, si bien, la gran mayoría de acciones resalta la re-organización del trabajo dentro de la DRE o la UGEL respectivamente, así como un mayor involucramiento, también hacen énfasis en que es necesario la estabilidad del personal administrativo.

Compromiso 11: Llegada oportuna de los materiales educativos y fungibles a las IIEE para el inicio del año escolar 2017

Diseño del compromiso

El objetivo del compromiso 11 es la “distribución oportuna a las IIEE los materiales fungibles y materiales educativos priorizados para el inicio del Año Escolar 2017”, lo cual es considerado un insumo importante para que el proceso de enseñanza-aprendizaje pueda darse de manera adecuada y de calidad. Hace parte del tercer tramo de Compromisos.

Dicho compromiso está relacionado con el compromiso 8, que está centrado en una etapa anterior de la línea de producción de la entrega de materiales a las IIEE, y consiste en la gestión del servicio de transporte para materiales desde la UGEL a la escuela.

El equipo del MINEDU entrevistado manifestó que una mejora importante en el año 2017 fue un mejor mapeo de la línea de producción del producto, y como fruto de ello, señala la identificación del hito relacionado a la contratación del servicio de transporte como un paso relevante para cumplir el objetivo, motivo por el cual se determinó la creación del compromiso 8.

“De todos los hitos que teníamos, vimos que era necesario la contratación de transporte, para garantizar el medio por donde debe llegar el material.”
(DIGERE, Lima)

El compromiso consta de dos indicadores, que son la distribución oportuna de material por tipo y nivel a las IIEE, y la distribución de material fungible a las IIEE focalizadas.

Condicionantes

El compromiso solo presenta un condicionante que es la distribución de al menos el 60% de la cantidad de material educativo priorizado para el inicio del año escolar 2017 del MINEDU a las UGEL hasta el día 01 de febrero de 2017. A su vez, el Compromiso 8 tiene como condicionante el envío del plan de distribución nacional de materiales educativos por UGEL hasta el mes de octubre del año 2016, fecha que antecede la publicación de la propia norma técnica.

Según los entrevistados en la DIGERE, la elaboración del cuadro de distribución presenta dificultades técnicas complejas, dado que se usa información de matrícula del año 2015, y se hace una proyección estadística al año 2017. Las consecuencias de esa metodología son un desfase entre la estimación de materiales y la necesidad real de los mismos en la escuela.

Otro aspecto relevante es el hecho de que existan algunos hitos importantes dentro de la línea de producción de distribución de materiales que no han sido considerados como condicionantes, como la definición precisa y oportuna del kit de material fungible, que

debiera hacerse antes del proceso de formulación presupuestal para que los GR puedan estimar el presupuesto adecuadamente.

Desde el MINEDU, se considera que se cumplió con el condicionante establecido, aunque con algunas dificultades puntuales.

“Sí se ha cumplido la lista de priorizados, solo hubo un problema en Lima Provincias y Puno por un tema de saldos. Nosotros teníamos fecha estimada de proyección, pero en algunas UGEL puede haber llegado antes o después. Todo material que según PECOSA registrada al primero de febrero entra como parte del priorizado para cumplir la meta, todo material que entra después ya no se considera” (MINEDU, Lima)

Al respecto, se podría inferir que el MINEDU puede tener mayor flexibilidad en tanto los inconvenientes que le puedan surgir, pero que no es lo mismo que pasa con las regiones. Por ejemplo, en Madre de Dios hubo un problema en el envío del MINEDU bilingües: “MINEDU envió materiales de quechua san Martín de Primaria y quechua Collao de primaria, que no corresponde” (Funcionaria, UGEL, Madre de Dios) Asimismo, sentían que no tenían orientaciones para la distribución del material: *Conoce mi historia: concluir los estudios es tu derecho.*

En el Cusco reportan un problema de tardanza de envíos de materiales, que afecta el proceso de distribución en su conjunto.

“Los materiales (de primaria monolingüe) no llegaron en las fechas indicadas. No leen todos los correos. Puede que llegaron mails avisando de retrasos. A la fecha los materiales de EIB sólo llega 60%. Enviaron materiales sobrantes de EIB del año anterior.” (UGEL, Cusco)

Conocimiento del proceso

De forma general, se puede decir, que en todas las regiones visitadas se ha encontrado que los especialistas encargados del compromiso conocen a detalle el proceso logístico que está involucrado en la distribución de materiales, teniendo dominio sobre la normativa de contrataciones así como el aplicativo SIGA y su módulo complementario específico de materiales educativos.

El mapeo de los hitos, y la vinculación de los mismos al SIGA es muy favorable dado que permite el seguir un orden de acciones que les ha ayudado a organizarse mejor, así como cumplir con los servicios educativos a tiempo.

Cumplimiento del compromiso en el año 2017

El cumplimiento del compromiso 8 en el año 2017 ha sido alto, con 159 unidades que cumplieron y 33 unidades ejecutoras que no cumplieron, siendo que 14 presentan 0% de avance.

El cumplimiento del compromiso 11 en el año 2017 se debe diferenciar entre el indicador relacionado a la llegada del material educativo por tipo y nivel, donde el cumplimiento fue de 132 UE y 60 que no cumplieron, y el compromiso de distribución de material fungible, donde 106 UE cumplieron el indicador, y 67 no lo cumplieron, con un desempeño más bajo que en el indicador anterior.

Al comparar el indicador del Compromiso 8 con el primer indicador del Compromiso 11, relacionado a la llegada de materiales, se encuentra lo siguiente:

Compromiso 11 Compromiso 8	Meta NO lograda	Meta lograda
Meta lograda	49	110
Meta NO lograda	11	22

Fuente: Web Minedu/Cdd

Como se puede observar, la 71 Unidades ejecutoras tienen un comportamiento diferente entre el Compromiso 8 y el 11, lo cual parece indicar que el primero no llega a ser un proxy muy adecuado del segundo.

Por otro lado, las metas por estratos del cumplimiento del indicador 1 del Compromiso 11 tampoco parece ser la más adecuada para calcular la intensidad del esfuerzo dado que aparecen diferencias importantes entre las UE del estrato 2, con metas más bajas, y las del extracto 5, con la meta más alta.

	1	2	3	4	5	Total general
No cumple	22.22%	50.00%	34.48%	33.33%	0.00%	31.25%
Sí cumple	77.78%	50.00%	65.52%	66.67%	100.00%	68.75%
Total general	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

En cuanto al indicador 2, relacionado a la distribución de material fungible, el cuadro abajo muestra que las UE del estrato 2 son las que tienen peor performance, lo que es consistente con el cuadro anterior, lo que indica que la complejidad de esas UE amerita medidas distintas para la distribución de materiales.

	1	2	3	4	Total general
No cumple	50.00%	57.14%	35.71%	30.77%	38.73%
Sí cumple	50.00%	42.86%	64.29%	69.23%	61.27%
Total general	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Sin embargo, en el compromiso 8, los resultados parecen mejor distribuidos de acuerdo a la capacidad de gestión y complejidad territorial de las UGEL, como se observa a seguir.

	1	2	3	4	5	Total general
Sí cumple	82.22%	81.25%	82.76%	81.82%	100.00%	82.81%
No cumple	17.78%	18.75%	17.24%	18.18%	0.00%	17.19%
Total general	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Finalmente, son 11 UE, pertenecientes a diversos estratos, las que no cumplieron ninguno de los 3 indicadores, señaladas a seguir:

307-1433: GOB. REG. APURIMAC- EDUCACION ABANCAY
308-1538: GOB. REG. APURIMAC - EDUCACION ANTABAMBA
308-1361: GOB. REG. DE AYACUCHO- EDUCACION HUAMANGA
311-1440: GOB. REG. AYACUCHO- EDUCACION VILCASHUAMAN
312-1383: GOB. REG. CAJAMARCA - EDUCACION UGEL SAN MIGUEL
302-1105: REGION CUSCO-EDUCACION CANCHIS
312-1644: GOB.REG. DPTO. CUSCO- EDUCACION UGEL CUSCO
301-809: REGION HUANUCO-EDUCACION MARAÑON
305-1387: GOB. REG. HUANUCO - EDUCACION HUAMALIES
309-1611: GOB. REG. DE JUNIN - EDUCACION PROVINCIA DE JUNIN
302-1507: GOB. REG. DE UCAYALI - EDUCACION ATALAYA

Buenas prácticas

Algunas de las buenas prácticas que se han identificado en el marco del esfuerzo por el cumplimiento de este compromiso han sido la articulación al interior de las UGEL para cumplir con los hitos del flujo de procesos, y ha ayudado a que ellos puedan tener una base de datos, para definir mejor la cantidad de alumnos y materiales que necesitan.

Entre las dificultades que se mencionan con más frecuencia son los plazos son muy ajustados, la falta de presupuesto para contratar los servicios.

“El mayor problema fue la falta de presupuesto. Materiales estuvieron en almacén. 53% de materiales al 31 de marzo” (Funcionario, UGEL, Cusco)

La falta de información actualizada para la toma de decisiones y para atender la demanda de la escuelas aparece también como uno de los principales desafíos a atender en futuros compromisos.

“La cantidad de materiales del MINEDU viene de SIAGIE 2015, con un crecimiento de 3% no puede darse un buen estimado. El cuadro de distribución se calcula en la UGEL en base a SIAGIE 2016” (Funcionario, UGEL, Cusco)

“Especialistas de EIB afirman que las IE ya no son escuelas EIB. En algún caso es al revés. La explicación es que no hay "respuesta del MINEDU" para dejar de ser EIB. Parece que no está en el ciclo de distribución de la IE” (Funcionario, UGEL, Cusco)

“Un problema es la data desactualizada de la población estudiantil, esto ocasiona un mal aproximado de la cantidad de materiales. Otro es que manejamos una RD que varias IE son EIB pero ellas solicitan no ser EIB. Esto porque el al ser su primera lengua el castellano ya no les sirve usar solo material bilingüe. Hay resistencia de padres que no querían recibir materiales en quechua. Ellos indicaban que más les servía el idioma de castellano. Más instituciones querían salir de EIB para pasar a monolingüe. En buena parte no se logró cumplir con material monolingüe, generando que material sea insuficiente” (Funcionario, UGEL, Urubamba)

“Hay un número muy alto de escuelas que pide requerimientos extras (alrededor de 80% en primaria, en 1er y 2do grado) Usaron data del año 2015 para elaborar cuadros de distribución.” (Funcionaria, UGEL, Cusco)

Otra debilidad encontrada es el hecho de solicitar la presencia del director en la escuela para recibir los materiales y firmar la Pecosas.

“Una de las debilidades es llegar a la IE y no encontrar al director para que firmen la pecosas y se le entregue el material; ha habido veces que se han tenido que regresar, para hacer entrega el material educativo, generando mayor gasto a la UGEL” (Funcionaria, DRE, Ica)

Cambios en la gestión

En Madre de Dios, reconocen que hubo un cambio en las prácticas de gestión de la UGEL a nivel organizativo a partir del Compromiso de Desempeño, como se describe a seguir.

“Anteriormente era otra dinámica. Se recibía en almacén. Se le entregaba al especialista de inicial, primaria, secundaria y ellos se encargaban de comunicarse con los directores para que recojan los materiales. O se contrataba el transporte” (Funcionario, UGEL, Madre de Dios)

Al ver ese ejemplo, se puede ver como recaía en el especialista de la distribución, ahora se tiene un flujo de procesos que implica contratación de transporte y mapeo de rutas con medios de verificación. Esto es uno de los cambios, más significativos encontrados en la región, ya que el compromiso ayudó a mejorar las funciones de la UGEL.

En Cusco, los cambios generados se han dado a partir de la responsabilidad de abastecimiento, quien se encarga de la mayoría de las acciones para cumplir el compromiso. Sin embargo, a diferencia de otros lugares AGP no contribuye mucho a lograr la meta. En abastecimiento, indicaban que han buscado hacer lo más transparente posible la contratación de transporte y la supervisión de pecosas. Asimismo, han promovido acciones a favor como: “Contratista coordina con UGEL qué día va a ir a cada IE. La UGEL publica donde llegará el contratista ese día” (Funcionario, UGEL, Cusco)

En la UGEL Urubamba la nueva forma de organización es que uno de los especialistas de planta, acompañe al transporte para monitorear la llegada de los materiales. Asimismo, dijeron que tienen coordinaciones con otras UGEL para que sus excedentes puedan ser rotados. Sin embargo, el proceso que implica es muy burocrático. Por último, señalaron que la herramienta es un gran estímulo están motivadas y eso hace que adopten acciones innovadoras para cumplir la meta.

“Sí hay sostenibilidad. Por ejemplo, la contratación de transporte del servicio de materiales ha hecho ruteos y por rutas se han licitados. Por cada ruta ya tienen mapeados las instituciones educativas” (Funcionario, UGEL, Urubamba)

Ica demostró en el trabajo de campo, ser una de las regiones que mayor autonomía y regulación tenían en su jurisdicción. En ese sentido, fueron los que más estrategias impulsaron para la entrega de materiales:

“Una estrategia es el uso del carro de la DRE para entregar los materiales; Se hizo una estimación del día que iba a llegar los materiales para que los estén los directores presentes. Se publicó también por redes. Otra estrategia que fue que ante las zonas afectadas por el fenómeno se ha comunicado con los directores directamente para la entrega de los materiales. Han hecho un contrato con el proveedor de acuerdo a sus avances de distribución” (Funcionaria, DRE, Ica)

Además, de mostrar varias acciones innovadoras, en Ica demandaron la necesidad de mayor autonomía, ya que la estimación que hace el MINEDU para la cobertura de materiales no es la adecuada. Esto hace que ellos, deban responder ante el déficit que se desata a causa de ello.

Compromiso 18: Asistencia de estudiantes

Diseño del compromiso

El objetivo del compromiso 18 es mejorar la asistencia de estudiantes en Instituciones Educativas de Educación Básica Regular entre los meses de abril a mayo de 2017. El objetivo es promover un promedio de 92% de asistencia de estudiantes a nivel nacional, lo que corresponde a estándares internacionales como el caso de Estados Unidos, Inglaterra y Pakistán.

El indicador se construye de la siguiente manera:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de alumnos observados en II.EE. visitadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de alumnos matriculados en las II.EE. visitadas según el SIAGIE al 31 de mayo}}$$

La verificación del indicador se realizará a través de las visitas realizadas a las II.EE. durante los meses de abril a mayo de 2017 por los monitores en campo del Sistema de Monitoreo a Instituciones Educativas “Semáforo Escuela”.

Las metas son fijadas por UGEL y DRE, y aparecen en el Anexo 5 de la Norma Técnica, así como la forma de medición, que se da por grado de avance, que es la división simple entre lo logrado sustraído de la línea de base dividido la meta propuesta sustraía de la línea de base.

Sin embargo, no se ha encontrado el documento que sustente las metas planteadas a cada UGEL, especialmente teniendo en cuenta aspectos muestrales como intervalos de confianza y márgenes de error que permitan identificar cambios reales en la asistencia de los estudiantes.

Cumplimiento del compromiso en el año 2017

El cumplimiento del compromiso 18 en el año 2017 muestra un escenario de interesante análisis. El 40.65% de entidades cumplió la meta (100), mientras que el 26.42% tuvo un avance positivo (65), mientras que sólo el 21.14% (29) no lograron cumplir la meta (Ver tabla).

Lo que más llama la atención es el hecho de 52 UGEL/DRE no pueden ser medidas en el compromiso, lo que implica un 21.14% del universo de la medición, lo que puede considerarse un valor muy alto para la finalidad de la herramienta.

DRE/UGEL	
Meta lograda	100
Meta NO lograda	29
Avance positivo	65
No aplica	52
Total general	246

Justificación del diseño

El compromiso 18 es incluido a partir de la creación de la herramienta de “Semáforo Escuela” en el año 2015, y recién en el año 2016 cuando se vuelve parte de los CdD. De ese modo, “Semáforo Escuela” empieza hacer una línea base para conocer los factores por los cuales no asisten a la escuela. Es en esa etapa que se empieza la recolección de los datos. La razón aducida para la inclusión del compromiso se expresa a seguir:

“Nos hemos dado cuenta que la UGEL no tiene mucha influencia ni herramientas para controlar la asistencia. Es por ello, que se incorpora en los compromisos”
(Funcionaria, MINEDU, Lima)

Organización para la implementación

Ante la pregunta sobre la responsabilidad funcional que existe dentro de las entidades (MINEDU-DRE-UGEL) sobre el compromiso de asistencia de estudiantes, la respuesta dada no es precisa:

“Si bien, no hay una normativa muy fuerte en la relación entre la DRE-UGEL para asegurar la asistencia es parte de su obligación llevara a cabo esta actividad” (Funcionaria, MINEDU, Lima)

Revisando el flujo de procesos que hace parte del Anexo de la Norma Técnica, se encuentran debilidades en relación a los roles y acciones que se pueden implementar, como se manifiestan a continuación:

“El problema está que UFD ha planteado su propio flujo – Se le muestra el flujo- En ese flujo solo se expresa cómo recogen la información. Creo que esa información quizás no esté actualizada, ya que ese es del 2015 y no necesariamente han levantado la información, que hemos recogido en el campo- ¿Hay un problema de coordinación? – No creo que haya problemas. Ese es un flujo que se hizo en el 2015 pero debe complementarse con las actividades identificadas a nivel más específico.” (Funcionaria, MINEDU, Lima)

“Dentro de la UGEL hay procesos mapeados. El flujo debería ser al revés, y debería establecerse partir de qué está haciendo la UGEL o que debería hacer para cumplir con el compromiso y poder marcar los hitos. Sin embargo, creo que no hay tanto conocimiento en papel sobre lo que hace la UGEL” (Funcionaria, MINEDU, Lima)

En contraste, con el especialista de Semáforo Escuela en campo se pudo ver identificar que hay algunas acciones que son realizadas a partir de los CdD por gran parte de las UGEL y que están visibilizadas en el Flujo mencionado.

“Dentro de las UGEL hemos encontrado actividades de monitoreo local, pero esto debería estar en papel y ser visibilizados en los instrumentos que tiene el MINEDU para monitorear. De modo que los especialistas puedan preguntar sobre eso”. (Funcionaria, MINEDU, Lima)

Asistencia técnica

La asistencia técnica brindada por el MINEDU se da a través de los responsables de Semáforo Escuela, y consisten en acciones que las UGEL y DRE pueden realizar para garantizar o mejorar la asistencia de los estudiantes. Sin embargo, al analizar el flujo de procesos referente al Compromiso 18, se identifica que las acciones que aparecen descritas sólo hacen referencia a la medición del indicador, y no a la implementación de dichas acciones.

Percepción desde las regiones

Se identificaron 2 temas que salen de manera recurrente. En primer lugar, la falta de claridad sobre los responsables y acciones que se deben emprender. Por ejemplo, no queda claro quién es el responsable del cumplimiento del compromiso 18 no está

claramente definido, habiéndose encontrado que puede depender de cualquiera de las áreas de DRE o UGEL.

Por otro lado se menciona que la imposibilidad de justificar las ausencias de los estudiantes es considerada una limitación y hasta un error en la forma de medición del Compromiso:

“Debería permitir justificar la ausencia de los estudiantes en caso de días festivos, cuando los estudiantes se ausentan por concurso que el mismo MIMNEDU convoca. Hay estudiantes, que han ido a la posta o desfile y el compromiso no permite justificar esas ausencias. No se considera un trabajo fuera de las aulas” (Funcionaria, UGEL, Urubamba)

“El compromiso no contempla las actividades comunales; el MINEDU propicia actividades con las normas de inicio que generan ausencia (concursos); no se pueden establecer alianzas con otros actores, porque no pueden exponer a una educación fuera del aula, porque puede provocar una ausencia para la medición de semáforo escuela” (Funcionaria, UGEL, Cusco)

“Hay una estacionalidad de la asistencia que disminuye en la época de cosecha (septiembre-diciembre), padres y madres de familia migran temporalmente” (Funcionario, UGEL, Pisco)

“Muchas IE, los estudiantes no asistían por actividades comunales y no había forma de justificar esas ausencias. Al no estar considerado en la calendarización, si llega el monitor se considera como ausencia” (Funcionario, UGEL, Madre de Dios)

Buenas prácticas

Entre las acciones exitosas o positivas que han implementado las regiones son diversas. En la UGEL Madre de Dios, lo que empezaron hacer, fue hacer talleres para promover que se haga de forma participativa con la comunidad y los docentes, la calendarización comunal “Se le está recomendando a los directivos que tengan en cuenta las actividades comunales y locales en la calendarización. Así también, se está recomendando que la calendarización sea de acuerdo al contexto. Se está promoviendo que se haga de forma participativa con la comunidad y docentes. Otra estrategia es que los docentes de IE unidocentes que al mismo tiempo asuman la IE, deben dejar la escuela, generando incumplimiento. Por ello, la UGEL ahora atiende sábados, así los estudiantes no pierden clases” (Funcionario, UGEL, Madre de Dios)

En la UGEL Urubamba están impulsando un tipo *semáforo* pero a nivel de instituciones de las instituciones educativas. “Un proyecto de semáforo interno dentro de las instituciones educativas. Los docentes que garanticen que los estudiantes vayan a la escuela todo el año, van a recibir un premio”. (Funcionaria, UGEL, Urubamba). La UGEL

tiene claro que esto va ayudar a garantizar los procesos que debe cumplir la UGEL y que promover la asistencia de estudiantes a la escuela, les ayudaría a mejorar sus aprendizajes.

En Ica también se ha adoptado un *semáforo local* pero desde la DRE hacia todas las UGEL, para hacer un monitoreo y puedan conocer el nivel la asistencia de estudiantes en cada lugar. Un ejemplo es lo que pasa en la UGEL Pisco, en esa lógica, “llenamos un formato, para decir donde no habrá clases en el mes siguiente con justificación” (Funcionaria, UGEL, Pisco). Esto ha ayudado a que los directores tengan mayor interés en la retención de estudiantes y se preocupen para saber por qué están faltando.

En la UGEL Cusco, han logrado hacer oficios, y reuniones con los directores para promover la asistencia de los estudiantes. Asimismo, se han organizado como equipo y hacen visitas de monitoreo “Nos hemos reunido con todos los directores, luego hemos sacado oficios, un instructivo, reuniones de coordinaciones, todo para el cumplimiento. En algunas ocasiones, se visita para comprobar el número de alumnos” (Funcionario, UGEL, Cusco)

En cuanto a la flexibilidad, la Región Ica manifiesta haber realizado una sugerencia de mejora de estrategia para mejorar el cumplimiento del Compromiso. Sin embargo, no aceptaron porque no estaba permitido en una norma:

“La UGEL propuso aumentar las horas de clases de lunes a jueves porque los viernes escuelas están cerradas en áreas rurales. Propusieron hacer más horas en la semana. Sin embargo, semáforo escuela no acepta, y van los viernes. Esto porque no está normado.” (Funcionario, UGEL, Ica)

Dificultades en la gestión

Un problema que se ha identificado es la generación de burocracia para buscar asegurar la asistencia de estudiantes:

“Solo que lo que piden es demasiado, justificación, proveídos, lista de alumnos, oficio, si es por falta de salud se solicita la hoja médica. Todo esto en físico, y tiene que ser enviado por Courier para que entre por mesa de parte. Eso pasó en diciembre” (Funcionario, UGEL, Cusco)

7. HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA ASISTENCIA TÉCNICA

El Compromiso analizado para el presente objetivo del balance es el número 20, que trata de la implementación del proceso de racionalización de plazas docentes a través del Sistema de Racionalización de Plazas (RAP), lo que contribuirá con la cobertura del servicio educativo para que los niños, niñas y adolescentes cuenten con un docente en aula, a través de la optimización de la gestión presupuestal.

Descripción del Compromiso de Desempeño

De acuerdo a la Ley de Reforma Magisterial, y a la Directiva específica para el proceso de racionalización de plazas, las II.EE. inician el proceso de racionalización mediante la conformación de la Comisión de Racionalización (CORA), de la misma forma que las UGEL.

La CORA a nivel de la institución educativa (CORA IE) se encarga de la determinación de excedentes y déficit de las II.EE. polidocentes completa, mientras que se conforma una CORA a nivel de las UGEL (CORA UGEL) para aquellas II.EE. que son unidocentes y multigrado.

En el caso de la información producida por la CORA IE, existe una segunda fase en la CORA UGEL, que se encarga de validar la información facilitada por las CORA IE de su jurisdicción y así iniciar la reasignación de plazas mediante el acto público. Todo este proceso se registra en un nuevo aplicativo creado para este propósito, llamado de sistema de racionalización de plazas (RAP).

Sustento Técnico

El proceso de racionalización se ampara en el cumplimiento de una normativa nacional, su objetivo está orientado en que las instituciones educativas cuenten con personal docente y administrativos en el momento oportuno. Actualmente solo el 10% de las II.EE. a nivel nacional realizan el proceso, debido a una precaria gestión de alineamiento de acciones. Es por eso que por medio de una herramienta tecnológica deseamos evidenciar la realidad nacional del proceso.

El compromiso permitirá contar con información sobre la oferta y demanda de plazas docente, buscando que la excedencia cubra las necesidades existentes dentro de la UGEL, así como tomar conocimiento de alertas de UGEL que tenga necesidades, pero no declare excedentes.

Al incrementarse la declaración de excedentes y requerimientos en plazas docentes y administrativas a través del proceso de racionalización a nivel nacional, se podrá asegurar una buena distribución de los docentes dentro de la región, por ende, los niños y adolescentes contarán con el oportuno servicio educativo. Así mismo, este proceso permite la correcta organización de los recursos humanos dentro de la institución, mejorando la gestión presupuestal de las plazas.

Indicador del compromiso

El indicador para medir el cumplimiento del compromiso es el siguiente:

N° II.EE. de EBR públicas que tengan registrado el acto resolutivo
de la CORA-IE aprobada por la CORA UGEL en el RAP

N° II.EE. de EBR públicas

Para la determinación del denominador, se utiliza el Padrón Web Escale con fecha de corte al 01 de febrero de 2017 para determinar las IIEE de EBR públicas activas.

Adicionalmente, se hacen algunas precisiones procedimentales para que se pueda considerar el numerador como válido, que consiste en subir al aplicativo del Módulo de Racionalización de Plazas (RAP) toda la documentación referente al acto público, que son los siguientes:

- Acta de inicio del acto público
- Resoluciones de Cambio del acto público

Medio de verificación

La verificación del cumplimiento del Compromiso se realizó mediante el RAP, siendo un requisito indispensable que la Unidad Ejecutora hayan realizado el Acto Público de asignación de plazas. De no haberlo registrado el compromiso se consideró como no cumplido.

Condiciones necesarias bajo responsabilidad del MINEDU

Para el cumplimiento del compromiso de parte de las unidades ejecutoras, el MINEDU se obliga a 3 condiciones previas.

En primer lugar, tener el aplicativo RAP en funcionamiento hasta el mes de enero del año 2017, que los funcionarios de UGEL hayan sido capacitados en el uso del RAP en las asistencias técnicas hasta el día 31 de marzo 2017, y finalmente, que los directores de IIEE sean capacitados en el uso del RAP hasta el día 28 de febrero de 2017.

Mientras que la primera condicionante es de fácil verificación, la segunda y la tercera presentan dificultades importantes para dar cuenta de su realización. En el caso de la capacitación a funcionarios de UGEL, se tiene información sobre la realización de las asistencias técnicas, pero no se conoce si éstas tuvieron la asistencia de todo el personal responsable del proceso de racionalización (que incluye áreas de presupuesto, planificación así como de racionalización de plazas).

Más difícil es la verificación de la capacitación a los directores de la IIEE, especialmente porque no ha habido documentación normativa que obligue a ello, ni se tiene conocimiento de la existencia de procesos formativos dirigidos a la totalidad de IIEE, que en el caso de las IIEE pública, alcanza un número superior a 30,000 directores.

Sustento Normativo

El sustento normativo presentado como marco de este compromiso se reduce a la Ley de Reforma Magisterial y a una Resolución de Secretaría General que norma el proceso.

- LEY 29944 “Ley de Reforma Magisterial” y su reglamento el DS 004-2013-ED.
- RSG 1825-2014-MINEDU “Normas para el proceso de racionalización de plazas de personal docente, directivo y jerárquico en las instituciones educativas públicas de educación básica y técnico productiva”.

No se ha encontrado un sustento normativo para el aplicativo RAP.

Cumplimiento del compromiso

De acuerdo a la información provista por la página web de los Compromisos de Desempeño del ministerio de Educación, 175 unidades ejecutoras cumplieron con el compromiso, 2 tuvieron un avance positivo sin cumplir, y sólo 15 unidades ejecutoras no cumplieron con el compromisos. Además, 15 unidades ejecutoras no tenían el compromiso como aplicable a su caso (ver siguiente cuadro).

Cumplimiento de Compromiso 20	Unidades ejecutoras
Avance positivo	2
Meta lograda	175
Meta NO lograda	15
No aplica	15
Total general	207

Fuente: elaboración propia en base a Resultados CdD (2017)

Si el cumplimiento se analiza por estrato de UGEL, se identifica que el estrato 4 tiene el menor porcentaje de Unidades Ejecutoras cumpliendo con el Compromiso (87.9%) y todas las UE de estrato 5, Lima Metropolitana, cumplieron con el compromiso (ver siguiente tabla).

Estratos UGEL / Cumplimiento	1	2	3	4	5
Avance positivo	2.22%	0.00%	0.00%	1.52%	0.00%
Meta lograda	93.33%	93.75%	91.38%	87.88%	100.00%
Meta NO lograda	4.44%	6.25%	8.62%	10.61%	0.00%

Fuente: elaboración propia en base a Resultados CdD (2017)

En el caso de Puno, la región que sirve de caso para el presente estudio, todas las unidades ejecutoras cumplieron con el compromiso 20, con la excepción de la Unidad

Ejecutora 314-1514: GOB. REG. DPTO. DE PUNO- EDUCACION CRUCERO. Cabe señalar que el compromiso no aplica a la Unidad Ejecutora 300-910: EDUCACION PUNO.

Importancia de la AT

En los hallazgos del trabajo de campo en las visitas a las 3 regiones, y reportado en el producto 3, se ha identificado una fuerte demanda de parte de los funcionarios de los GR de que la AT sea más dinámica y menos expositiva. Al contrastar con la información recogida en el MINEDU con los funcionarios de la UFD, se confirman las mismas inquietudes en ambas partes entrevistadas, lo que será expuesto a seguir.

La funcionaria del Ministerio de Educación responsable del diseño de los compromisos relató que al inicio de la AT no se tenían las herramientas adecuadas. Por ello, mapearon los procesos y se generaron los flujos de procesos, sin embargo, aún se reconoce que al no tener las herramientas adecuadas no se podía salir a regiones a transmitir el conocimiento necesario para acompañar el cumplimiento de los compromisos. En ese sentido, empezaron a encargar consultorías para mejorar la AT y lograron elaborar material más pertinente. El proceso fue el siguiente:

“Se generó una metodología participativa en el 2016 con los especialistas. Esta metodología implicaba que cada área se plantee objetivos y productos a cumplir. Se tenía que ver qué parte del proceso se tenía que más afectar. Por otro lado, se tenía una guía más consensuada. A nivel interno, para hacer los talleres, se hizo con caja de herramientas. Sin embargo, nunca se aterrizó en las herramientas). Luego de esto, se vio que tenía una metodología heterogenia: el 2017 se vio un diagnóstico para ver los puntos álgidos del proceso de AT. Luego de la consultoría de FORGE se vio la necesidad de incorporar habilidades blandas en los facilitadores, también se empezó a ver la necesidad de operativizar la gestión por cambios.” (MINEDU, Lima)

No obstante, estos cambios cualitativos hechos por la unidad encargada de AT no se lograron corroborar del todo en las opiniones de los funcionarios en las regiones. La mayor demanda que tuvieron todos es que la AT es muy expositiva y no responde de manera adecuada a las necesidades y dudas que tienen los especialistas. Además, señalaron en todos los casos, que la AT no se da a todo el equipo encargado del compromiso, sino a los jefes- que no tienen a su cargo el cumplimiento- dejando de lado la posibilidad para que todos los involucrados estén actualizados con la parte técnica. En ese sentido, se dieron muchos aportes para mejorar la AT por parte de las regiones.

Por ejemplo, en Madre de Dios, señalan que reciben asistencia técnica en general, pero no de forma específica por compromiso “la AT ha sido general, no ha sido en específico

por el compromiso. Solo han indicado los plazos, hitos y metas pero no se ha profundizado en AT al compromiso” (UGEL, Madre de Dios) Asimismo, en cuanto a la organización y pertinencia, otra funcionaria indicó “ la AT es teórica y con su diapositiva. Si bien, yo pude cumplir todos los pasos en el compromiso seis, las otras UGELES no, porque eran nuevas en el proceso” (DRE, Madre de Dios).

En cuanto si ayudó o no el acompañamiento para el cumplimiento, en Madre de Dios indicaron que no. Esto, porque el MINEDU tiene sus ritmos, y la asistencia técnica es muy genérica “El acompañamiento no influye en el cumplimiento de compromiso. Esto porque parece que ellos funcionan a sus ritmos y no necesariamente a la demanda del territorio” (DRE, Madre de Dios)

Por último, en dicha región, señalaron también es la AT es efectiva en tanto les da el marco general sobre la herramienta del compromiso, pero que, al darse de una manera puntual, sin acompañamiento, no les ayuda. Es decir, en la práctica surgen dudas, que terminan sin ser atendidas y perjudicando los tiempos establecidos por el compromiso: “Es efectiva en tanto les da un marco de qué es el compromiso y cada uno de ellos. Sin embargo, en la práctica surgen muchas preguntas que necesitan ser atendidas por el MINEDU” (DRE, Madre de Dios). La UGEL, sobre el mismo punto, indicó que sí ayuda, pero que también falta mayor especificidad, así como mayor involucramiento del equipo y no solo a los jefes “sí sirve la información para lograr el compromiso, pero sería mejor si fuera pro cada compromiso, como proponer estrategias para el cumplimiento. En la AT no participan especialistas, solos se convoca a los jefes de AGP, AGI” (DRE, Madre de Dios).

Lo encontrado en la región Cusco es muy parecido a lo descrito previamente. Sobre la AT opinan que el MINEDU no cumple con los tiempos, ya que se dio de forma tardía. Asimismo, vuelve a ser recurrente el tema que, la AT solo se da a los jefes no a nivel de responsables dentro de la UGEL.

“Conocemos la AT porque desde el 2015 lo hacemos, pero este año solo ha habido a nivel de jefes, y no a nivel de responsables. Es importante que todos conozcan y compartir las responsabilidades” (UGEL, Cusco)

Además, al igual que en Madre de Dios, vuelven a decir que la AT es buena, pero expositiva- pese a los esfuerzos del MINEDU por hacerla más participativa, no lo logran- Un hallazgo importante a considerar es que la UGEL Cusco, solicita que la AT debe ser avisada con anticipación para que la asistencia a ella, no perjudique sus tareas: “La AT es buena, el problema es que es muy expositiva. El MINEDU debe tener coordinación previa con un tiempo de anticipación para que la UGEL pueda prever sus tareas. (UGEL, Cusco)

Sin embargo, la posición que asumió la UGEL Urubamba fue mucho más demandante, como lo hizo Madre de Dios, en el sentido que buscaban un AT más específica a los compromisos: “La AT no es la adecuada, porque no nos ayudan a buscar soluciones ni dan las orientaciones claras” (UGEL, Urubamba)

Impacto de la asistencia técnica

Respecto a la influencia del acompañamiento de las áreas del MINEDU con el nivel de cumplimiento, en general, los entrevistados señalaron que no encuentran una relación directa. Es decir, si bien, los ayuda a situarse, no soluciona las dudas que resultan en el camino o algunos problemas técnicos que tienen. Sin embargo, sí resaltan que los materiales son de gran ayuda para el cumplimiento de los compromisos. Por ejemplo, la UGEL Cusco: “te dan un cronograma de cumplimiento y algunos flujogramas para ver los tamos y ver las fechas” (UGEL, Cusco) En contraste con lo encontrado en Urubamba, dieron el ejemplo con el compromiso de materiales: “No fue de mucho aporte, porque no dio la ayuda que se necesitaba. La ayuda que se requería en cómo actualizar el TDR para contrato. En el proceso ya tuvieron que adoptar soluciones porque la asistencia que se les dio no brindo esas orientaciones” (Funcionario, UGEL, Urubamba)

En tanto si fue efectivo y pertinente en Cusco, dijeron que, al no contemplar las acciones más específicas, no es del todo efectiva. Por ello, recomiendan incorporar pequeños detalles en la AT y que socialicen con todos los responsables. Asimismo, tomaron como ejemplo, el caso del compromiso diez y ocho para decir que los responsables del MINEDU deberían ir por muestreo a monitorear a las IE para recoger información más válida. En Urubamba, señalaron que “no es pertinente ni adecuado a la realidad. Los procesos pedagógicos no siempre se hacen en aula” esto porque la AT no tiene carácter de adecuación ni contempla los procesos pedagógicos que implica cumplir algunos compromisos, nuevamente como el diez ocho. Por último, señalaron como ejemplo la AT del compromiso once, dijeron que no tenía una buena organización, porque no lograban darse abasto para atender a todas las UGEL convocadas:

“La AT son tipo talleres, en algunos casos invitan a todas las UGEL y no se dan abasto para ayudar a todas. En el momento de la elaboración del TDR es donde la UGEL presenta mayor dificultad, pero la AT no contemplo ayuda a estos problemas. Recomendaciones: es necesario que la AT sea a cada UGEL y no en bloque porque si no hacen solo explicaciones generales, se necesita acompañamiento.” (UGEL, Urubamba)

Por último, en la región Ica, nuevamente se reiteró que la AT los ayuda, pero no es suficiente para responder a todas las dudas que se tienen: “ La asistencia técnica sirve

de ayuda. Se dan alertas, solicitudes, pero ante dudas y problemas, el personal del MINEDU no tiene poder de decisión. Y no hay respuesta a las dudas o problemas que aparecen". (Funcionaria, UGEL, Pisco). Complementariamente, la funcionaria de la DRE ICA, indicó lo siguiente: "Falta que la AT contemple más ejercicios prácticos en los sistemas" (Funcionaria, DRE, Ica)

En tanto si el acompañamiento ha ayudado o no al cumplimiento, la respuesta de la DRE Ica fue muy parecida a lo encontrado en las otras regiones, usando el ejemplo del compromiso seis: "No ha influenciado mucho, ya que por motivos X que tenga el MINEDU no lograban solucionar las dudas de la DRE" (DRE, Ica) Sin embargo, otra funcionaria, basada en su experiencia del compromiso diez ocho dijo que sí ha ayudado el acompañamiento brindado "Sí, las áreas les brinda asistencia técnica de forma directa. Han ayudado agilizar los procesos y solucionar las dudas. Antes la UPP venía permanentemente" (DRE, Ica)

En tanto si la AT es pertinente y efectiva, más que una respuesta positiva o negativa, lo que dijeron es para realizar la AT debe el MINEDU validar primero los aplicativos: "Es necesario que así como cumplen con la norma técnica, también hagan una validación de los aplicativos para que ellos no tengan ni un problema de programación" (DRE, Ica).

De esta forma, se puede ver que los problemas y demandas son muy parecidas en las tres regiones visitadas, en cuanto necesidad de acompañamiento, talleres de asistencia técnica más específicos y pertinentes, así como más participativos.

En todas las regiones, se encontró que, si bien la AT ayuda a situarlos en los flujos de procesos y en los plazos establecidos, no les ayuda a resolver las dudas que tienen en el proceso y con los aplicativos. Asimismo, indicaban que la forma en como está organizada la AT no ayuda a que todos puedan aprender, porque el especialista no se da abasto para atender a todos.

De este modo, es necesario plantear recomendaciones y rutas más claras, así como hacer que la metodología de la AT sea más propositiva de acuerdo al contexto, y participativa.

Rol de GR en Asistencia Técnica

En Ica, la organización es distinta, la DRE designa dos interlocutores regionales y dos encargados en cada UGEL para monitorea cada 15 días de los avances que tienen para cumplir el compromiso. Esto permite también una mejor articulación y mapeo de las acciones a nivel regional. Una característica importante en Ica es que la DRE como ejecutora de la UGEL operativa Ica le dio asistencia técnica para que organice uno de los compromisos, contrato docente, para mejorar la administración de los recursos.

Respecto a la relación que mantiene la DRE y UGEL todas las regiones coinciden que quien sea ejecutora en la región, tiene mayores beneficios por no tener un sentido de dependencia hacia el otro. Y en las que son dependientes, demandan que no se les involucra en los talleres, así como tampoco en la asistencia técnica. Del mismo modo, indican que no ven la distribución del bono adicional en su quehacer diario, pese a ser ellas las que tienen más trabajo, según diversos funcionarios de Cusco, Ica y Madre de Dios. Asimismo, indican, que últimamente el rol que tiene la DRE es de supervisor para que las UGEL cumplan los compromisos y a veces los ayuda con algunos recursos.

Otro ejemplo, es lo que indica un funcionario de la UGEL Urubamba en Cusco sobre la relación con la DRE, "La DRE no aporta ni da asistencia técnica. Solo la DGP da alertas por WhatsApp para el cumplimiento de los tramos."(Funcionario, Urubamba).

8. DISCUSIÓN

Fortalezas y debilidades de la lógica de principal y agente en la herramienta

El financiamiento basado en resultados se basa en la teoría del principal y el agente (Jensen, M. C. & Meckling, W. H., 1976). La teoría parte de la premisa de que en cualquier interacción de naturaleza económica se pueden identificar dos partes distintas, llamadas de principal y agente. Ambos tienen motivaciones e intereses distintos. También existe información asimétrica entre ambas partes, es decir, el principal no tiene la información al mismo nivel de detalle que el agente, lo cual se puede convertir en su moneda de cambio (aquí aparece el problema llamado de selección adversa y de información oculta). La finalidad del principal es el de maximizar la producción, pero se encuentra con la dificultad de que sólo puede observar el resultado (lo producido) pero no el esfuerzo realizado por el agente (problema de la acción oculta y el llamado riesgo moral o adverso).

En los CdD, el principal es el MINEDU y los agentes son los Gobiernos Regionales. El diseño de los CdD responde a solucionar parte de los problemas de este modelo de interacciones. Por un lado, busca equilibrar y aumentar el acceso a la información tanto al principal como al agente. Por otro lado, busca entregar al principal la determinación de las acciones de cara a la maximización de la producción, eliminando o disminuyendo la acción discrecional del agente, que en el sector público tiene un cariz especial dado que no existe aún en el país una lógica de meritocracia laboral en el servicio público.

Pero también se presentan al menos tres debilidades en el modelo, que se han identificado en la herramienta. Por un lado, se cuenta con evidencia empírica que sostiene que los incentivos extrínsecos monetarios no son suficientes para cambiar las conductas una vez que se retiran o desaparecen (Gneezy et al. 2011; Kamenica 2012; Gneezy et al. 2000) o que pueden llegar a eliminar la motivación intrínseca (Deci et al. 1999). Por otro lado, se ha encontrado lo que se llama en la literatura económica como aversión a la pérdida, lo que implica la tendencia a experimentar una reducción de la satisfacción o utilidad de la herramienta si no se logran los objetivos propuestos (Kőszegi, B. 2014). Por último la falta de oportunidad de la información en la DRE manifiesta que la asimetría de información persiste en la gestión, lo que produce costos en términos de tiempo perdido, envío de información tardía, así como el desgaste en las relaciones entre los actores a nivel regional.

Ante lo primero, urge integrar la herramienta a una política sectorial cuyo énfasis esté centrado en otros aspectos como el fortalecimiento de capacidades, la provisión de condiciones adecuadas de trabajo, la valorización del servicio civil, entre otros.

Ello también se relaciona a lo que se llama “estrategia de salida”, que es el diseño de la ruta de finalización/suspensión de solicitud de cumplimiento de ciertos compromisos sin que ello implique que se pierda lo alcanzado en términos de eficacia institucional.

Ante lo segundo, se presenta la necesidad de encontrar mecanismos que no permitan el cumplimiento sin esfuerzo de los compromisos, pero al mismo tiempo, que acerque el esfuerzo real de los GR al cumplimiento de los mismos. Ello implica evaluar la manera de establecer las metas, la asistencia técnica previa y también la retroalimentación a los que no cumplen con los CdD.

¿Incentivos o financiamiento condicionado?

La Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto – Ley 28411 establece que dentro de la estrategia de Presupuesto por resultados se encuentran cuatro instrumentos: programas presupuestales, evaluaciones, seguimiento, y los incentivos a la gestión.

Aunque en la mencionada Ley no se hace una mayor explicación de los mismos, en la exposición de motivos de la Ley de Presupuesto del año 2016, se refiere a los incentivos como “estímulos mediante los cuales se otorga una asignación directa de recursos en función al logro determinados resultados o compromisos pre-establecidos. Estos buscan alinear el trabajo de las entidades públicas en función a prioridades y metas específicas”. Los incentivos con los que contamos en el país son el Plan de Incentivos Municipales (PI) y los Convenios de Asignación por Desempeño (CAD).

Aunque los CdD no sean reconocidos como un instrumento dentro de la estrategia de Presupuesto por Resultados, cumplen a cabalidad con los elementos mencionados en la definición de incentivos, y como tal, consideramos que deben ser entendidos y analizados como tal. Por un lado existe la asignación directa por el cumplimiento de ciertas metas pre-establecidas, y por otro, la selección de las metas responde a la priorización de acciones que las DRE y UGEL deben cumplir en su gestión.

Sin embargo, al revisar la asignación de los recursos financieros que están relacionados a los CdD surgen dudas sobre la naturaleza de incentivos o si son una herramienta mixta que tienen también un aspecto de financiamiento condicionado de los GR. Por un lado, los recursos transferidos por el cumplimiento de los CdD se aloca en la genérica de bienes y servicios de la Regiones, en las categorías de Programas Presupuestales y Acciones Centrales. Un análisis de presupuesto muestra que en los años 2015 y 2016 la diferencia entre el PIA y PIM es de más del 90%, mientras que en los años 2013 (antes de CdD) y 2014, el incremento es de 15% y 35% respectivamente. Ello no se explica únicamente por los CdD, sino también por la habilitación en la Ley Presupuesto de cada año, de una serie de transferencias condicionadas a la ejecución presupuestal. Sin embargo, es evidente que en los años 2015 y 2016 la etapa de formulación presupuestal de bienes y servicios en los GR no haya tenido mayor importancia, lo que resta importancia también al sistema administrativo de planificación, especialmente aquella que pueda ser de mediano plazo.

Por otro lado, los GR no tienen capacidad de decisión sobre todos los recursos recibidos. En el año 2016, el 30% de los recursos estuvieron destinados a cubrir déficits

identificados por el MINEDU, y dispuestos así en los Decretos Supremos de la transferencia. Ello equivale a alrededor de 50 millones de soles, que corresponde al monto de presupuesto inicial de apertura para la distribución de materiales en todas las regiones.

Corto plazo vs. Largo plazo

Aunque el dilema presentado en el título del acápite no es intrínseco a la herramienta, la apuesta que el Ministerio de Educación hace, usando los CdD como instrumento de gestión, denota una tendencia a búsqueda de resultados de corto plazo. Y en ese sentido, los resultados obtenidos en los CdD pueden ser considerados muy auspiciosos. Por ejemplo, el 85% de personal CAS de las distintas intervenciones pedagógicas ha sido contratado a tiempo, según lo reportado como resultado del Compromiso 10 en el año 2017, o en el caso de la distribución de materiales, donde se distribuyó material de manera oportuna a 82% de las IIEE del país.

Sin embargo, ello parece ocultar la necesidad de reformas más estructurales a los órganos intermedios como las DRE y UGEL, que carecen de condiciones, recursos y capacidades para desarrollar adecuadamente su rol en el sistema descentralización de gestión educativa. Más aún, no hay posibilidades para la autonomía de dichas instituciones como operadores de los GR en búsqueda de soluciones contextualizadas y adaptadas a su realidad. En todas las regiones, consideraron que para que exista sostenibilidad es necesario que se mantenga el mismo personal y no haya rotación, así como que progresivamente sus instituciones se apropien de la lógica de compromisos.

Por otro lado, la definición de los compromisos no pasa necesariamente por un proceso de dimensionamiento de las capacidades operativas y el desafío territorial de las UGEL. Y ello tiene importantes consecuencias en la gestión del servicio. Aunque exista una estratificación de las UGEL, ello parece no ser suficiente. Por ejemplo, ninguna UGEL de Loreto ha cumplido con el compromiso 11 de llegada de materiales a las IIEE, y todos las UGEL de Lima Metropolitana lo han hecho.

Alineamiento de la cadena de producción

Aunque existan muchos resultados positivos logrados mediante los CdD en términos de eficacia en el logro de metas, aparecen también algunas alertas que merecen ser abordadas. Por un lado, muchas veces las dificultades para la entrega de los productos (como los materiales educativos a las escuelas) o insumos (contratación de personal para las intervenciones pedagógicas) empiezan en el Ministerio de Educación, donde las normas no se publican a tiempo o se reemplazan sin previo aviso, o se demora la llegada de parte de los materiales a las UGEL. Ello no afecta el cumplimiento del compromiso (dado que se han introducido algunos condicionantes por parte del MINEDU en ciertas fechas), pero afecta de manera importante el fin ulterior de lo CdD: la mejora de la gestión educativa buscando hacer que sea eficiente y oportuna.

Los CdD permiten también movilizar actores dentro del MINEDU y las DRE/UGEL, alinear procesos críticos, garantizar mejor información y conocimiento, y lograr cambios en la entrega de productos desde la DRE/UGEL hacia la institución educativa (IE). En ese sentido, han contribuido al ordenamiento y sistematización de ordenado y sistematizado procesos y del flujo de información.

Efectos positivos no esperados

Junto a los resultados positivos en términos de mejora de la gestión, los CdD han también producido algunos efectos no esperados en el diseño original de los mismos, que dan cuenta de la potencialidad de los GR y también de la necesidad de construir una ruta más integrada de la gestión descentralizada.

Por un lado, los entrevistados manifiestan de forma enfática que los CdD han contribuido a la mejora en la organización en la DRE y UGEL, permitiendo mejorar los procesos de planificación, dado que se cuentan con objetivos operativos más claros como institución, así como la articulación del trabajo al interior de cada entidad.

Otro efecto encontrado en la generación de espacios de gestión vinculados al monitoreo y seguimiento, y al análisis de datos, cuya existencia era muy escasa antes de la herramienta.

También se identifica como un efecto positivo el incremento de la comunicación y acompañamiento del MINEDU hacia las DRE y UGEL de cara al cumplimiento de los compromisos. Ello permite, en general, resolver cuellos de botella y realizar consultas de carácter administrativo, normativo o informático.

Efectos negativos inesperados

De la misma manera que se han identificado efectos positivos, también se puede dar cuenta de algunos efectos inesperados que afectan la gestión descentralizada educativa del país. En primer lugar, se identifica que a la par del acercamiento en términos de comunicación entre UGEL y MINEDU, la relación, y consiguiente comunicación entre las DRE y UGEL sufre en algunos casos de deterioro. Ello se explica porque, en general, el rol de las DRE no está tan claro en términos de contribución a la gestión de las UGEL. Por otro lado, porque la información de los sistemas administrativos está en las unidades ejecutoras y operativas, y llega tardíamente, en forma de reportes consolidadas a la DRE, haciendo que la oportunidad de su intervención sea inadecuada, y haciendo que en algunos casos, la tarea de seguimiento y monitoreo que puedan hacer sea ineficaz.

Por otro lado, se observa que en la época del año donde se debe dar el cumplimiento de los CdD, existe una atención casi exclusiva de los equipos de las unidades operativas con escuelas a cargo (habitualmente UGEL, y en algunos casos, DRE con escuelas a cargo), lo que produce la despriorización de otras estrategias o acciones que podrían

también ser consideradas relevantes pero no cuentan con personal o tiempo dedicados a ello. Ello implica, en un sentido, disminuir la autonomía de los GR, pero sobre todo, en términos prácticos, produce que áreas relevantes de la gestión educativa (educación de adultos, IESP, tecnológicos, educación rural) reciben poca o nula atención. Todo ello ocurre porque las condiciones actuales de la gestión son precarias, con equipos que cumplen múltiples funciones, con recursos logísticos limitados, y también, en general, con capacidades técnicas bajas en los funcionarios regionales.

Asistencia Técnica

Uno de los aspectos más valorados y demandados por parte de los actores regionales es la asistencia técnica para el cumplimiento de los compromisos, y puede decirse, que para el cumplimiento de sus propias funciones. Ello se explica en parte por la alta rotación de personal que hay en las DRE y UGEL, con el consiguiente desconocimiento a profundidad de procedimientos, normas, sistemas y reglas no escritas que hacen parte del funcionamiento del sistema educativo. También se explica por lo que se podría llamar de “lógica centralizada” del sistema, donde los procesos y sistemas dependen en gran proporción del accionar del MINEDU, para su operación o solución de problemas.

A pesar de la valoración de la asistencia técnica recibida, se identifica en muchos de los funcionarios en las tres regiones visitadas la demanda de que la asistencia técnica sea más participativa y detallada. Asimismo, indican que la forma como está organizada la AT hace que el expositor no pueda atender a todos los asistentes de manera detallada y profunda.

Desarticulación de política sectorial y de la lógica descentralizada

Los CdD son una herramienta con una potencialidad importante para mejorar la gestión descentralizada de la educación. Sin embargo, hoy su visión está más centrada en la consecución de objetivos de corto plazo y de mejora de procesos puntuales, que en la contribución que pueden hacer a una reforma estructural de la gestión educativa del país, cuyo énfasis debería estar en la descentralización y autonomía, acompañadas de fuerte inversión en recursos humanos y materiales.

Asimismo, se identifica que los CdD no se integran a otras iniciativas, políticas y herramientas dentro del MINEDU, y como tal, no son parte de una ruta hacia cambios estructurales y estratégicos (roles, composición de oficinas, recursos, herramientas, estabilidad). Ello se ejemplifica por ejemplo, en la dificultad por alinear algunas oficinas del MINEDU en la participación en la misma herramienta.

Los CdD deberían responder a una política mayor de modernización y gestión descentralizada, y cumplir un rol crítico de “catalizador” de la misma reforma.

Ausencia de modelo lógico

Quizás la mayor debilidad técnica que se le encuentra a la herramienta de CdD es la ausencia de un modelo lógico que permita identificar de manera clara los compromisos y metas, y que fortalezca la selección de compromisos. Un modelo lógico, tal como la Política de Desarrollo Infantil Temprano (DIT) o un marco lógico, tal como se encuentra en el sustento de los Programas Presupuestales, garantiza que las intervenciones seleccionadas, y los aspectos críticos de las mismas, respondan a una arquitectura de política de mejora de resultados educativos, tales como logros de aprendizaje u otros.

Teniendo un modelo lógico, y conociendo de los cuellos de botella existentes en aquellas actividades que resulten críticas, tales como flujos financieros, de información o de suministros, permitiría que los CdD contribuyan al logro de resultados.

La ausencia de todo ello explica, por ejemplo, la selección de compromisos que se encuentran, en una línea de producción a nivel de resultados (como los resultados de la ECE) o muy contextuales, donde la intervención de la UGEL es casi nula (como el caso del compromiso de asistencia de estudiantes).

Ello manifiesta otra debilidad técnica, que se puede enunciar como un frágil análisis de los cuellos de botella existentes en las líneas de producción. Un ejemplo de ello es el hecho de que se soliciten 2 compromisos distintos para la misma línea de producción (contratación de servicios para distribución de materiales y llegada de materiales a la escuela), con resultados dispares entre sí.

9. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

Los CdD han contribuido al cumplimiento del objetivo inicial que fue la asegurar la adecuada y pertinente provisión de servicios educativos, especialmente aquellos relacionados. Sin embargo, hay aspectos cualitativos que considerar como la estructura y dinámica de la Asistencia Técnica o los fallas desde el MINEDU para dar algún insumo o medio que las UGEL necesitan para cumplir las metas. Asimismo, a partir en los estudios revisados, se ve la necesidad de mayor consenso con las UE para la priorización de los compromisos y mayor adecuación del tipo de compromiso que se establece.

Luego de 4 años de implementación de la herramienta de CdD, es posible reconocer la contribución que hace a la gestión educativa en diversos aspectos ya mencionados a lo largo del balance, pero al mismo tiempo, se encuentran algunas debilidades de la misma, que parecen más responder a una lógica de gestión educativa centrada en el Ministerio de Educación, y poniendo énfasis en el rol operativo de las DRE y UGEL, que a la propia herramienta misma.

Sin menoscabo de ese rol importante y cotidiano, consideramos necesario también volver a la discusión sobre el rol estratégico que también deben tener, en el marco de la autonomía y la institucionalidad. Para ello, la planificación, las reformas institucionales y el fortalecimiento de capacidades se presentan como una ruta de largo plazo que permitirá una mejora consistente y real de la gestión descentralizada y responsable de la educación.

10. BIBLIOGRAFÍA Y BASE NORMATIVA

Almácigas Asociación civil (2015) *Observación y sistematización de las AT para el cumplimiento de los Compromisos de Desempeño 2015 –3er tramo*. Sin Publicar.

Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (2014) *Análisis del proceso de diseño e implementación de los compromisos de gestión en educación*. Sin Publicar.

Barzelay, M. (2002). “La nueva gestión pública. Una investigación al dialogo globalizado”. En: *Estado, Gobierno y Gestión Pública. Revista Chilena de administración pública* V (Nº2), 22-28 pp.

Decreto Ley N° 25762, Ley Orgánica del Ministerio de Educación, modificada por Ley N° 26510.

Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación

Gneezy, U., Meier, S., & Rey-Biel, P. (2011). When and why incentives (don't) work to modify behavior. *The Journal of Economic Perspectives*, 25(4), 191-209.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Kamenica, E. (2012). Behavioral economics and psychology of incentives. *Annu. Rev. Econ.*, 4(1), 427-452.

Kőszegi, B. (2014). Behavioral contract theory. *Journal of Economic Literature*, 52(4), 1075-1118.

Deci EL, Koestner R, Ryan RM. 1999. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychol. Bull.* 125:627–68

Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). Pay enough or don't pay at all. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 791-810.

Ley N° 27867, Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales y sus modificatorias.

Ley N° 28044, Ley General de Educación y sus modificatorias.

Ley N° 30518, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017.

Mesa de Concertación y Lucha Contra la Pobreza y Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (2014) *Balance de la implementación de compromisos de gestión educación*. Sin Publicar

METIS GAIA (2016) *Sistematización y evaluación de la implementación de la herramienta de los compromisos de desempeño 2015 del MINEDU*. Sin Publicar

Ministerio de Economía y Finanzas (2011) *Guía Básica de El Sistema Nacional de Presupuesto*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas

Ministerio de Educación (2015). *Guía de orientación para la Asistencia Técnica para el cumplimiento de Compromisos de Desempeño 2015*. Lima: Ministerio de Educación.

Norma Técnica denominada “Incluir para Crecer” aprobada por Decreto Supremo N°008-2013-MIDIS.

Norma Técnica denominada “Norma Técnica para la implementación de los compromisos de gestión 2014” aprobada por Resolución Ministerial N° 019-2014-MINEDU.

Norma Técnica denominada “Norma Técnica para la implementación de los compromisos de desempeño 2015” aprobada por Resolución Ministerial N° 591-2014-MINEDU.

Norma Técnica denominada “Norma Técnica para la implementación de los compromisos de desempeño 2016” aprobada por Resolución Ministerial N° 035-2016-MINEDU.

Norma Técnica denominada “Norma Técnica para la implementación de los compromisos de desempeño 2017” aprobada por Resolución Ministerial N° 695-2016-MINEDU.

Norma Técnica denominada “Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas de la Educación Básica” aprobada por Resolución Ministerial N° 627-2016-MINEDU.

Norma Técnica denominada “Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica: Responsabilidades de las DRE/GRE y las UGEL”, aprobada por Resolución Ministerial N° 644-2016-MINEDU.

Ramió, M (2001). “Los problemas de la implantación de los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: administraciones públicas latinas: modelo de estado y cultura institucional”. *En: Revista del CLAD Reforma y Democracia* V(Nº21), 1-27pp.

Ruiz (2015) Informe del diseño y la implementación de los compromisos de desempeño 2015. Sin publicar

Stair, R. (2009). *Fundamentals of Information Systems*. Estados Unidos: Cengage Learning Inc.

Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, aprobado por Decreto Supremo N° 304-2012-EF y sus modificatorias.

11. ANEXOS

ANEXO 1: Mapeo de actores

A continuación, se presenta el mapeo de actores de manera detallada a nivel de especialistas y directivos de las instancias competentes en educación.

Entidad	Actor
MINEDU	Especialista de inicial EBR
	Especialista de materiales DIGERE
	Especialista de semáforo escuela OSEE
	Especialista de UPP
	Especialista del Nexus
	Especialista de compromisos de UFD
DRE	Director DRE
	Director DGP
	Director DGI
UGEL	Director UGEL
	Jefe AGP
	Jefe AGI
	Especialista de inicial
	Especialista de semáforo escuela
Especialista Nexus (oficina de personal)	Especialista de logística (materiales)
	Especialista de almacén
	Especialista de presupuesto

ANEXO 2: Matriz de consistencia

A continuación, se presenta los contenidos de cada dimensión diseñada para el análisis de los CdD en todas las regiones. Y de la cual será insumo para triangular la información.

Diseño del Compromiso (por cada CdD)	¿Qué fortalezas encuentras en el diseño del Compromiso? (distinguir el proceso en sí mismo del compromiso)
	¿Qué debilidades encuentras en el diseño del Compromiso? (distinguir el proceso en sí mismo del compromiso)
	<i>(Mostrar flujo de procesos, preguntando hito por hito)</i> ¿Los plazos propuestos por los hitos son adecuados? ¿Por qué?
	<i>(Mostrar los condicionantes)</i> ¿Los condicionantes (obligaciones del MINEDU) son suficientes para el cumplimiento del Compromiso? ¿Cree que deben existir otros?
	<i>(Mostrar los condicionantes)</i> ¿El MINEDU cumplió con los condicionantes? ¿Cuáles fueron las fechas de cumplimiento de los condicionantes? ¿Fue comunicado el cumplimiento de los condicionantes?
	<i>(Mostrar la normativa)</i> ¿La normativa publicada es suficiente para que las UGEL puedan cumplir con el Compromiso? ¿Cree que debe existir otra normativa?
	<i>(Mostrar la normativa)</i> ¿El MINEDU cumplió con la publicación de las normas? ¿Fueron comunicadas?
Cumplimiento del compromiso	¿En qué etapa del proceso se encuentra el CdD en este momento? (en algún hito del flujograma, se cumplió el plazo de CdD, ya evaluado con resultados)
	<i>(Mostrar hitos)</i> ¿La UGEL ha seguido los hitos establecidos para los compromisos que han cumplido en el año 2016? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Se cumplieron en las fechas previstas?
	<i>(Mostrar flujo de procesos, preguntando hito por hito)</i> ¿Cuáles son los hitos del flujo de procesos que presentan más dificultad en ser cumplido? ¿Por qué?

	¿Qué estrategias ha empleado la DRE o UGEL para promover un mayor cumplimiento del compromiso? (revisar cada hito del flujograma)
Ciclo de los compromisos	¿La Norma técnica, la asistencia técnica y los materiales entregados son suficientes para el buen desarrollo del compromiso?
	¿Recibieron Asistencia técnica para la implementación del compromiso?
	¿Utilizó el canal de consultas al MINEDU?
	¿Qué opinión tiene sobre el mecanismo de rendición de cuentas del cumplimiento del CdD?
	¿Qué opinión tiene sobre el mecanismo de evaluación del cumplimiento del CdD por parte del MINEDU?
	¿Qué opinión tiene sobre la asignación del presupuesto luego del cumplimiento del CdD?
Factores	¿Cuáles cree que son los factores internos y externos que permiten un mayor o menor logro del cumplimiento del Compromiso de Desempeño?
	¿Importan más los factores internos de la UGEL (personal, equipamiento, presupuesto) o los factores externos a la misma (geografía, conectividad, número de II.EE.)?
Buenas prácticas y sostenibilidad	¿Ha habido algún cambio en las prácticas de gestión educativa en las DRE y UGEL a partir de la implementación de este Compromiso de Desempeño? ¿Cuáles cambios? ¿En qué nivel se ha dado el cambio (normativo, cantidad de equipo, organización, actitud de las personas, planificación, etc.)?
	¿En qué ha cambiado las rutinas de trabajo en el equipo de la DRE (o UGEL) a partir de la existencia de este compromiso de desempeño?
	¿Cuáles son las condiciones o limitaciones para que estos cambios generados por los CdD sean sostenibles en el tiempo?
	¿Crees que este CdD se daba mantener? ¿Por qué?

Asistencia técnica	¿Conoce el proceso de Asistencia Técnica que se da en el marco de los CdD? ¿Qué opinión tiene sobre la Asistencia técnica?
	¿Qué elementos de la AT ha generado mayor impacto para el cumplimiento del compromiso?
	¿Cómo ha influenciado el acompañamiento de las áreas del MINEDU al cumplimiento de los Compromisos de Desempeño? (diferenciar asistencias provistas por la UFD de las de oficinas o unidades a cargo del compromiso).
	¿Ha sido efectivo y pertinente el esquema de organización del desarrollo de los talleres de asistencia técnica organizados desde la UFD en el marco de los Compromisos de Desempeño? ¿Qué recomendaciones se pudieran dar?
Gestión global de los compromisos	¿Cómo se organiza la DRE/UGEL para lograr el cumplimiento de los CdD?
	¿Reciben información actualizada del cumplimiento de los Compromisos?
	¿Cómo se utiliza la información sobre los avances o sobre la verificación de los compromisos de desempeño en la toma de decisiones de gestión en las DRE y UGEL (en los procesos estudiados)?
	¿Cómo es la relación entre la DRE y las UGEL para la gestión de los compromisos de desempeño?
	¿Cómo se relacionan las UGEL operativas con la DRE o UGEL ejecutoras? ¿Qué ventajas o desventajas tiene eso en el marco de los Compromisos de Desempeño?
Relación con MINEDU	¿Los Compromisos de Desempeño han permitido fortalecer la relación intergubernamental del MINEDU con las DRE y UGEL para mejorar la provisión de los servicios educativos?
	¿En qué grado se cumplen las obligaciones y funciones de los actores involucrados para la implementación de los Compromisos de Desempeño (MINEDU, GORE/DRE, UGEL)?
	¿Cómo funcionan los canales de comunicación con el MINEDU en torno a los Compromisos de Desempeño?
Cambios de largo plazo	¿En qué medida la DRE y UGEL se ha apropiado del mecanismo de financiamiento por desempeño y cuáles son sus principales motivaciones por cumplir los compromisos?

	<p>¿Ha habido sostenibilidad de las estrategias y rutinas de trabajo implementadas a partir de los Compromisos? ¿Puede poner ejemplos?</p>
	<p>¿Cuáles son los alcances y limitaciones que podría tener la herramienta de CdD en el marco de una gestión educativa descentralizada en el contexto peruano?</p>
	<p>¿Cuáles deberían ser las condiciones para que una herramienta como los Compromisos de Desempeño pueda tener mayor efectividad en impulsar la gestión descentralizada y mejores servicios educativos?</p>
Uso de recursos	<p>¿En qué han usado los recursos 2016, especialmente lo que se transfirió en acciones centrales?</p>
	<p>¿Qué dificultades tuvieron en la gestión de los recursos?</p>
	<p>¿Cómo es el proceso de rendición de cuentas del uso de los recursos? ¿Qué dificultades existen?</p>
	<p>¿Cuáles son los criterios para la asignación de recursos entre las UGEL ejecutora y operativas?</p>
Opiniones generales	<p>¿Qué opinión tiene de la estrategia de Compromisos de Desempeños?</p>
	<p>¿Qué fortalezas y debilidades encuentras en la herramienta (en su conjunto) de los Compromisos de Desempeños?</p>
	<p>¿Qué cambios haría a los Compromisos de Desempeño?</p>

ANEXO 3: Guía de entrevistas exploratorias para el MINEDU

La guía busca a conocer las acciones que emprenden el MINEDU y los desafíos que a ellos les presenta la implementación de los CdD. Asimismo, conocer más sobre el diseño de la herramienta y los componentes que esta contiene.

GUIA DE ENTREVISTAS: BALANCE DE COMPROMISOS DE DESEMPEÑO

Compromiso 6: Generación de resoluciones de pago de promotoras de PRONOEI actualizadas

1. ¿Cuál es tu nombre y cargo?
2. ¿Has participado en elaboración y/o asistencia técnica y/o evaluación de Compromiso de Desempeño?
3. ¿Por qué se crea el Compromiso 6: Generación de resoluciones de pago de promotoras de PRONOEI actualizadas?
4. ¿A qué diagnóstico responde?
5. ¿Cómo se construyó el flujo de procesos del Compromiso?
6. ¿Cuáles son las principales dificultades que presentan las UGEL para cumplir con el Compromiso?
7. *(Mostrar flujo de procesos)* ¿Cuáles son los hitos del flujo de procesos que presentan más dificultad en ser cumplido? ¿Por qué?
8. *(Mostrar los indicadores)* ¿Cómo se establecieron los indicadores del Compromiso?
9. *(Mostrar los medios de verificación)* ¿Cómo se establecieron los medios de verificación?
10. *(Mostrar las metas)* ¿Cómo se establecieron las metas? ¿Cómo se definió la gradualidad?
11. *(Mostrar los condicionantes)* ¿Los condicionantes son suficientes? ¿Aparecieron otros relevantes?
12. ¿Se cumplieron los condicionantes en las fechas? ¿Hubo dificultades?
13. *(Mostrar la normativa)* ¿La normativa publicada es suficiente para que las UGEL puedan cumplir con el Compromiso?
14. ¿Qué fortalezas encuentras en el diseño del Compromiso?
15. ¿Qué debilidades encuentras en el diseño del Compromiso?
16. ¿Cómo se organiza el MINEDU (y la Dirección) para impulsar el cumplimiento del Compromiso?
17. ¿Qué tipo de consultas hacen desde las UGEL? ¿Existe un registro de las consultas?
18. ¿Han dado asistencia técnica a las UGEL para el cumplimiento del compromiso? ¿En qué fue el énfasis?

19. ¿Qué han aprendido ustedes a partir de las consultas y asistencia técnica?
20. ¿Hace cuántos años existe el Compromiso?
21. *(Si tiene más de 1 año)* ¿Se han identificado cambios en la realización de estas tareas en las UGEL?
22. ¿Qué buenas prácticas se han identificado en la DRE/UGEL para lograr dicho Compromiso? ¿De qué GR?
23. Antes de la existencia del Compromiso de Desempeño, ¿el flujo de procesos estaba claro?
24. Antes de la existencia del Compromiso de Desempeño, ¿cómo era la realización de la actividad?

Compromiso 11: Llegada oportuna de materiales educativos a las Instituciones de EBR

1. ¿Cuál es tu nombre y cargo?
2. ¿Has participado en elaboración y/o asistencia técnica y/o evaluación de Compromiso de Desempeño?
3. ¿Por qué se crea el Compromiso 11: Llegada oportuna de materiales educativos a las Instituciones de EBR?
4. ¿A qué diagnóstico responde?
5. ¿Cómo se construyó el flujo de procesos del Compromiso?
6. ¿Cuáles son las principales dificultades que presentan las UGEL para cumplir con el Compromiso?
7. *(Mostrar flujo de procesos)* ¿Cuáles son los hitos del flujo de procesos que presentan más dificultad en ser cumplido? ¿Por qué?
8. *(Mostrar los indicadores)* ¿Cómo se establecieron los indicadores del Compromiso?
9. *(Mostrar los medios de verificación)* ¿Cómo se establecieron los medios de verificación?
10. *(Mostrar las metas)* ¿Cómo se establecieron las metas? ¿Cómo se definió la gradualidad?
11. *(Mostrar los condicionantes)* ¿Los condicionantes son suficientes? ¿Aparecieron otros relevantes?
12. *¿Se cumplieron los condicionantes en las fechas? ¿Hubo dificultades?*
13. *(Mostrar la normativa)* ¿La normativa publicada es suficiente para que las UGEL puedan cumplir con el Compromiso?
14. ¿Qué fortalezas encuentras en el diseño del Compromiso?
15. ¿Qué debilidades encuentras en el diseño del Compromiso?
16. ¿Cómo se organiza el MINEDU (y la Dirección) para impulsar el cumplimiento del Compromiso?

17. ¿Qué tipo de consultas hacen desde las UGEL? ¿Existe un registro de las consultas?
18. ¿Han dado asistencia técnica a las UGEL para el cumplimiento del compromiso? ¿En qué fue el énfasis?
19. ¿Qué han aprendido ustedes a partir de las consultas y asistencia técnica?
20. ¿Hace cuántos años existe el Compromiso?
21. *(Si tiene más de 1 año)* ¿Se han identificado cambios en la realización de estas tareas en las UGEL?
22. ¿Qué buenas prácticas se han identificado en la DRE/UGEL para lograr dicho Compromiso? ¿De qué GR?
23. Antes de la existencia del Compromiso de Desempeño, ¿el flujo de procesos estaba claro?
24. Antes de la existencia del Compromiso de Desempeño, ¿cómo era la realización de la actividad?

Compromiso 18: Asistencia de estudiantes en la Institución Educativa para el año 2017

1. ¿Cuál es tu nombre y cargo?
2. ¿Has participado en elaboración y/o asistencia técnica y/o evaluación de Compromiso de Desempeño?
3. ¿Por qué se crea el Compromiso 18: Asistencia de estudiantes en la Institución Educativa para el año 2017?
4. ¿A qué diagnóstico responde?
5. ¿Cómo se construyó el flujo de procesos del Compromiso?
6. ¿Cuáles son las principales dificultades que presentan las UGEL para cumplir con el Compromiso?
7. *(Mostrar flujo de procesos)* ¿Cuáles son los hitos del flujo de procesos que presentan más dificultad en ser cumplido? ¿Por qué?
8. *(Mostrar los indicadores)* ¿Cómo se establecieron los indicadores del Compromiso?
9. *(Mostrar los medios de verificación)* ¿Cómo se establecieron los medios de verificación?
10. *(Mostrar las metas)* ¿Cómo se establecieron las metas? ¿Cómo se definió la gradualidad?
11. *(Mostrar los condicionantes)* ¿Los condicionantes son suficientes? ¿Aparecieron otros relevantes?
12. *¿Se cumplieron los condicionantes en las fechas? ¿Hubo dificultades?*
13. *(Mostrar la normativa)* ¿La normativa publicada es suficiente para que las UGEL puedan cumplir con el Compromiso?

14. ¿Qué fortalezas encuentras en el diseño del Compromiso?
15. ¿Qué debilidades encuentras en el diseño del Compromiso?
16. ¿Cómo se organiza el MINEDU (y la Dirección) para impulsar el cumplimiento del Compromiso?
17. ¿Qué tipo de consultas hacen desde las UGEL? ¿Existe un registro de las consultas?
18. ¿Han dado asistencia técnica a las UGEL para el cumplimiento del compromiso?
¿En qué fue el énfasis?
19. ¿Qué han aprendido ustedes a partir de las consultas y asistencia técnica?
20. ¿Hace cuántos años existe el Compromiso?
21. *(Si tiene más de 1 año)* ¿Se han identificado cambios en la realización de estas tareas en las UGEL?
22. ¿Qué buenas prácticas se han identificado en la DRE/UGEL para lograr dicho Compromiso? ¿De qué GR?
23. Antes de la existencia del Compromiso de Desempeño, ¿el flujo de procesos estaba claro?
24. Antes de la existencia del Compromiso de Desempeño, ¿cómo era la realización de la actividad?

Anexo 4: Guía de entrevistas para los directivos y especialistas de la DRE/UGEL

La siguiente guía tiene dos partes. La primera está dirigida a los directivos y contiene preguntas de carácter estratégico y de percepción sobre el proceso de la implementación de la herramienta de CdD. Es decir, si ayudó o no, los CdD a la gestión de la institución. La segunda parte, está orientada a los especialistas encargados de los compromisos y consiste en las limitaciones que se encuentran en el flujo de los procesos y el cumplimiento de cada hito. Asimismo, sobre el rol del MINEDU y las condiciones que este debe generar.

Entrevistas a directivos

1. ¿Cuáles es su nombre y cargo?
2. ¿Desde cuándo está en el cargo?
3. ¿Conoce los Compromisos de Desempeño? ¿Puede describirlos brevemente?
4. ¿Cómo se organiza la DRE/UGEL para lograr el cumplimiento de los CdD?
5. ¿Reciben información actualizada del cumplimiento de los Compromisos?
6. ¿Cómo se utiliza la información sobre los avances o sobre la verificación de los compromisos de desempeño en la toma de decisiones de gestión en las DRE y UGEL?
7. ¿Cómo es la relación entre la DRE y las UGEL para la gestión de los compromisos de desempeño?
8. ¿Cómo se relacionan las UGEL operativas con la DRE o UGEL ejecutoras? ¿Qué ventajas o desventajas tiene eso en el marco de los Compromisos de Desempeño?
9. ¿Los Compromisos de Desempeño han permitido fortalecer la relación intergubernamental del MINEDU con las DRE y UGEL para mejorar la provisión de los servicios educativos?
10. ¿En qué grado se cumplen las obligaciones y funciones de los actores involucrados para la implementación de los Compromisos de Desempeño (MINEDU, GORE/DRE, UGEL)?
11. ¿Cómo funcionan los canales de comunicación con el MINEDU en torno a los Compromisos de Desempeño?
12. ¿En qué medida la DRE y UGEL se ha apropiado del mecanismo de financiamiento por desempeño y cuáles son sus principales motivaciones por cumplir los compromisos?
13. ¿Ha habido sostenibilidad de las estrategias y rutinas de trabajo implementadas a partir de los Compromisos? ¿Puede poner ejemplos?

14. ¿Cuáles son los alcances y limitaciones que podría tener la herramienta de CdD en el marco de una gestión educativa descentralizada en el contexto peruano?
15. ¿Cuáles deberían ser las condiciones para que una herramienta como los Compromisos de Desempeño puedan tener mayor efectividad en impulsar la gestión descentralizada y mejores servicios educativos?
16. ¿En qué han usado los recursos 2016, especialmente lo que se transfirió en acciones centrales?
17. ¿Qué dificultades tuvieron en la gestión de los recursos?
18. ¿Cómo es el proceso de rendición de cuentas del uso de los recursos? ¿Qué dificultades existen?
19. ¿Cuáles son los criterios para la asignación de recursos entre las UGEL ejecutora y operativas?
20. ¿Qué opinión tiene de la estrategia de Compromisos de Desempeños?
21. ¿Qué fortalezas y debilidades encuentras en la herramienta (en su conjunto) de los Compromisos de Desempeños?
22. ¿Qué cambios haría a los Compromisos de Desempeño?

Entrevistas a especialistas

1. ¿Qué fortalezas encuentras en el diseño del Compromiso? (distinguir el proceso en sí mismo del compromiso)
2. ¿Qué debilidades encuentras en el diseño del Compromiso? (distinguir el proceso en sí mismo del compromiso)
3. (Mostrar flujo de procesos, preguntando hito por hito) ¿Los plazos propuestos por los hitos son adecuados? ¿Por qué?
4. (Mostrar los condicionantes) ¿Los condicionantes (obligaciones del MINEDU) son suficientes para el cumplimiento del Compromiso? ¿Cree que deben existir otros?
5. (Mostrar los condicionantes) ¿El MINEDU cumplió con los condicionantes? ¿Cuáles fueron las fechas de cumplimiento de los condicionantes? ¿Fue comunicado el cumplimiento de los condicionantes?
6. (Mostrar la normativa) ¿La normativa publicada es suficiente para que las UGEL puedan cumplir con el Compromiso? ¿Cree que deben existir otra normativa?
7. (Mostrar la normativa) ¿El MINEDU cumplió con la publicación de las normas? ¿Fueron comunicadas?

8. ¿En qué etapa del proceso se encuentra el CdD en este momento? (en algún hito del flujograma, se cumplió el plazo de CdD, ya evaluado con resultados)
9. (Mostrar hitos) ¿La UGEL ha seguido los hitos establecidos para los compromisos que han cumplido en el año 2016? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Se cumplieron en las fechas previstas?
10. (Mostrar flujo de procesos, preguntando hito por hito) ¿Cuáles son los hitos del flujo de procesos que presentan más dificultad en ser cumplido? ¿Por qué?
11. ¿Qué estrategias ha empleado la DRE o UGEL para promover un mayor cumplimiento del compromiso? (revisar cada hito del flujograma)
12. ¿La Norma técnica, la asistencia técnica y los materiales entregados son suficientes para el buen desarrollo del compromiso?
13. ¿Recibieron Asistencia técnica para la implementación del compromiso?
14. ¿Utilizó el canal de consultas al MINEDU?
15. ¿Qué opinión tiene sobre el mecanismo de rendición de cuentas del cumplimiento del CdD?
16. ¿Qué opinión tiene sobre el mecanismo de evaluación del cumplimiento del CdD por parte del MINEDU?
17. ¿Qué opinión tiene sobre la asignación del presupuesto luego del cumplimiento del CdD?
18. ¿Cuáles cree que son los factores internos y externos que permiten un mayor o menor logro del cumplimiento del Compromiso de Desempeño?
19. ¿Importan más los factores internos de la UGEL (personal, equipamiento, presupuesto) o los factores externos a la misma (geografía, conectividad, número de II.EE.)?
20. ¿Ha habido algún cambio en las prácticas de gestión educativa en las DRE y UGEL a partir de la implementación de este Compromiso de Desempeño?
21. ¿Cuáles cambios?
22. ¿En qué nivel se ha dado el cambio (normativo, cantidad de equipo, organización, actitud de las personas, planificación, etc.)?"
23. ¿En qué ha cambiado las rutinas de trabajo en el equipo de la DRE (o UGEL) a partir de la existencia de este compromiso de desempeño?
24. ¿Cuáles son las condiciones o limitaciones para que estos cambios generados por los CdD sean sostenibles en el tiempo?
25. ¿Crees que este CdD se daba mantener? ¿Por qué?
26. ¿Conoce el proceso de Asistencia Técnica que se da en el marco de los CdD?

27. ¿Qué opinión tiene sobre la Asistencia técnica?"
28. ¿Qué elementos de la AT ha generado mayor impacto para el cumplimiento del compromiso?
29. ¿Cómo ha influenciado el acompañamiento de las áreas del MINEDU al cumplimiento de los Compromisos de Desempeño? (diferenciar asistencias provistas por la UFD de las de oficinas o unidades a cargo del compromiso).
30. ¿Ha sido efectivo y pertinente el esquema de organización del desarrollo de los talleres de asistencia técnica organizados desde la UFD en el marco de los Compromisos de Desempeño? ¿Qué recomendaciones se pudieran dar?

ANEXO 5: Guía de observación

La presente guía de observación es una herramienta para describir la pertinencia y efectividad de la Asistencia Técnica (AT) brindada por el Ministerio de Educación (MINEDU) en el marco de los Compromisos de Desempeño. Dicha AT es orientada a los/las especialistas de las Unidad(es) de Gestión Local (UGEL) y de la Dirección Regional de Educación (DRE) de Puno. La herramienta cuenta con una columna de “unidad de observación” (UO), que se refiere a las acciones priorizadas a observar que no tengan carácter valorativo y la descripción de cada una. Dicha descripción debe reflejar lo que se espera encontrar a través de la unidad de observación.

Descripción General:

Espacio de AT (incluir un gráfico de la disposición del espacio y de las personas):
Número de asistentes:

Descripción Específica:

Ejes Temáticos	Unidad de Observación	Descripción (qué se espera observar)	Observación
Condiciones	Adecuación del Espacio	El clima es propicio, amplio, cómodo.	
	Uso de la Lengua originaria	Cómo es la relación entre los capacitadores y capacitados. (¿Existen dificultades en la lengua que se habla para el intercambio de información?)	
Organización	Espacios de promoción de la participación efectiva del público	La metodología usada promueve espacios horizontales donde los asistentes se sientan cómodos de participar(si/no. Cómo es el espacio?/ participan las mujeres?)	
	Balance de los especialistas DRE/UGEL sobre el proceso de	Cuáles son las limitaciones y fortalezas que reconocen los participantes en el uso del RAP como instrumento para la racionalización	

	racionalización de plazas		
Clima de la asistencia técnica	Expectativas de los asistentes sobre la AT	Cuáles son las expectativas de los AT y contrastarla con los objetivos de la AT	
	Recepción de los facilitadores a las expectativas	Cómo el o la facilitadora recepciona y organiza las expectativas (qué ideas recepciona, a quienes escucha, qué apunta, qué rechaza, porqué lo rechaza y porque lo acepta, et)	
	Síntesis de lo aprendido	Si lo aprendido cumple o no los objetivos de la AT. Desarrolla o no las competencias esperadas. (qué es lo que se aprendió y que puntos no. También para intentar comprender porque no se desarrollaron todas las competencias durante los talleres.)	
	Saberes recogidos	Cómo el o la facilitadora recepciona y organiza los saberes (qué ideas recepciona, a quienes escucha, qué apunta, qué rechaza, porqué lo rechaza y porque lo acepta, et)	
Metodología	Facilitadores recepcionan y absuelven las dudas sobre el uso del RAP	Facilitador/a responden las preguntas de los participantes sobre el uso del RAP(¿qué preguntas responde? ¿Cómo las responde? ¿Qué dice en sus argumentos? ¿Cómo justifica sus respuestas? ¿A quiénes les responde? ¿Lo hace a través de un traductor?	

	Facilitadores repcionan y absuelven las dudas del CORA en UGEL/DRE	Facilitador/a responden las preguntas de los participantes sobre la conformación del CORA	
--	--------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Anexo 6: Descripción de la observación a la asistencia técnica realizada

La segunda ronda de asistencias técnicas a las Unidades Ejecutoras (UE) de educación a nivel nacional para el cumplimiento de los Compromisos de Desempeño 2017 se realizó del 27 de febrero al 28 de marzo de 2017.

En el caso de la región Puno se realizó del 07 de marzo al 09 de marzo. El martes 07 y miércoles 08 se brindó asistencia técnica a los especialistas, mientras que el jueves 09 se realizó una jornada con autoridades. La jornada del 08 de marzo se realizó con las UE más cercanas a la capital regional. La jornada del 09 de marzo se realizó con las UE ubicadas más lejos de la ciudad de Puno.

El programa de ambos días era el mismo. Este informe presenta las ocurrencias de las asistencias a especialistas para el desarrollo de dos compromisos.

Agenda para ambos días

La agenda de las jornadas de las asistencias técnicas a especialistas estaba estructurada de la siguiente manera:

Programa de la mañana

Hora	Actividad	Expositor/ Responsable
8:15 – 8:40 a.m.	Registro de participantes.	Responsable de la Sala
8:40 – 9:00 a.m.	Lineamientos de la Norma Técnica para la Implementación de los CdD 2017 Resultados Tramo 1 y avances de cumplimiento Tramo 2	Comisionado UFD
9:00 – 9:20 a.m.	Aplicación del control de entrada	
9:20 – 9:40 a.m.	Capacitación de la mañana	Especialista del MINEDU según compromiso
1:15 – 2:30 p.m.	Pausa para almuerzo	

Programa de la tarde

Hora	Actividad	Expositor/ Responsable
2:30 – 2:45 p.m.	Registro de participantes.	Responsable de la Sala

2:45 – 3:00 p.m.	Lineamientos de la Norma Técnica para la Implementación de los CdD 2017 Resultados Tramo 1 y avances de cumplimiento Tramo 2	Comisionado UFD
3:00 – 3:20 p.m.	Aplicación del control de entrada	
3:20 – 6:15 p.m.	Capacitación de la tarde	Especialista UPP

Luego de presentar la agenda de las sesiones de asistencia técnica, se presenta a continuación la sistematización de las jornadas.

Día 1: 07 de marzo de 2017

Presentación de UFD

La asistencia técnica del primer día inició a las 9:20am; es decir, inició con 40 minutos de retraso de la hora programada. Rocío Guisvert, comisionada de la UFD, fue la encargada de iniciar el programa de la mañana. La especialista comenzó explicando la dinámica de la ronda de asistencia técnica. Asimismo, Guisvert presentó la información básica sobre los CdD: los objetivos y el marco conceptual (cadena de valor). Luego, se describieron los 3 tipos de compromisos (proceso, producto y de resultado). También, se revisó la diferencia entre la fecha de evaluación y la fecha de compromiso. Por último, se señaló el procedimiento para que las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada (IGED) puedan presentar observaciones, luego se abrió una ronda de preguntas.

Un especialista de la UGEL Yunguyo realizó comentarios sobre las metas relacionadas a la asistencia de estudiantes y profesores. El especialista comentó que no se estaban considerando el caso de las licencias de docentes. El funcionario también preguntó cómo se transfiere los montos de metas no cumplidas. Guisvert señaló que se están buscando mejores maneras de evaluar la asistencia para no afectar las escuelas con pocos profesores y alumnos.

La UGEL Melgar señaló que hay escuelas visitadas por Semáforo Escuela y que figuran “en blanco”. Guisvert respondió que las IGED deben reportar esta información dentro del período de tiempo que disponen para presentar observaciones. Por otro lado, la UGEL El Collao comentó que se necesitan reportes más frecuentes de los avances de los CdD. Guisvert respondió se está trabajando en este tema y los invitó a utilizar con mayor frecuencia la plataforma de los CdD.

Luego de la presentación sobre los resultados y avances de los CdD 2017, correspondía iniciar la capacitación de la mañana. Guisvert señaló que durante la mañana se había programado asistencias técnicas relacionadas a dos compromisos: “Planificación de acompañamiento pedagógico en instituciones educativas focalizadas” y “Aprobación de

nóminas de matrícula 2017 mediante SIAGIE”. Los participantes tenían que elegir a cuál asistencia técnica asistencia de acuerdo a su cargo en su las IGED.

Para los fines de la consultoría “Balance de la implementación de la implementación del mecanismo de financiamiento por desempeño ‘Compromisos de Desempeño’ como impulsora de la mejora en la modernización de la gestión educativa descentralizada” se decidió que sería más pertinente sistematizar la asistencia de Acompañamiento Pedagógico. La capacitación sobre este compromiso estuvo a cargo de una especialista de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica (OSEE). La capacitación de este compromiso se realizó, porque las DRE y UGEL reportaron diversos inconvenientes para cumplir este compromiso. El MINEDU aprovechó este espacio para resolver dudas y explicar mejor el proceso de planeamiento del acompañamiento pedagógico.

Asistencia Técnica - Racionalización de Plazas

El programa de la tarde debió iniciar a las 2:30pm, pero inició aproximadamente a las 3pm. El retraso se debió a que la sesión de la mañana acabó ligeramente tarde y, sobre todo, a que los participantes se excedieron del tiempo brindado para almorzar.

A diferencia del programa de la mañana, en la tarde no había dos reuniones paralelas. Esta capacitación estaba a cargo del especialista de la Unidad de Planificación y Presupuesto (UPP). El especialista inició solicitando a los participantes que señalen sus principales percepciones sobre el proceso de racionalización. Un especialista de UGEL Puno comentó que las instituciones educativas no quieren dar conformidad del proceso de racionalización de plazas. Los demás especialistas secundaron esta opinión. El facilitador consultó la razón de la opinión. El especialista de la UGEL Puno señaló que existe miedo de perder plazas. Por otro lado, un especialista de la UGEL Yunguyo señaló que en algunos territorios no hay internet. El facilitador respondió consultando, ¿cómo utilizan el Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE) en esas zonas?. El facilitador buscaba demostrar que existen maneras de solucionar el problema de conectividad.

El especialista de UPP siguió la asistencia técnica señalando que el objetivo de la misma es que los participantes aprender a usar el sistema de Racionalización de Plazas (RAP). Por ello, el facilitador revisó la parte conceptual rápidamente. Durante la parte conceptual, se explicaron qué es racionalizar, por qué es difícil racionalizar y por qué es importante realizar este proceso.

A continuación de la parte conceptual, se inició la capacitación técnica en el uso del sistema RAP. Se asignó una cuenta a cada UGEL. Se diferenció que existen dos sistemas: un sistema para hacer prácticas y un sistema oficial. La capacitación técnica se basó en realizar el ejercicio de racionalización de plazas en una institución educativa de nivel primaria, en el sistema para prácticas. La primera meta de la capacitación era crear una Comisión de Racionalización de la Institución Educativa (CORA-IE). El facilitador explicó

cada paso para la creación del CORA-IE en el RAP. Cuando los participantes empezaban a entender, se adelantaban. Cuando lograban generar el CORA-IE en el sistema, debía imprimir el documento generado por el sistema, para que el/la director/a pueda firmarlo. Además, deben adjuntar los demás documentos para la conformación de la CORA-IE, como las actas de instalación, de elección y la resolución directoral de la IE.

Cuando ya se creó la CORA-IE, los participantes pueden empezar el proceso de racionalización. El expositor explicó, a grandes rasgos, el proceso de racionalización y el sistema RAP. Se indicó que el RAP muestra la información del SIAGIE (número de alumnos, número de aulas, número de docentes) y en base a esa información se muestran análisis preliminares sobre el número de aulas que podría tener la escuela. Asimismo, los directores pueden ver la información de los docentes según NEXUS. Luego de presentar la información disponible en el RAP, es momento de introducir los datos de entrada para realizar el proceso de racionalización. Esta fue la parte de la capacitación que los participantes se demoraron más en atender. Se debería tomar atención a esta parte del proceso. Después de realizar el proceso de racionalización en el sistema, los CORA-IE deben emitir una opinión e introducir los casos específicos, la casuística, de la IE. A partir de todo lo anterior, el sistema genera un informe de evaluación. Se debe imprimir ese memorándum para concluir el proceso de racionalización de la IE. Cuando la IE envía la información en el RAP, la UGEL ya puede empezar a revisarla, aunque no hayan dejado la documentación físicamente, pues todos los archivos ya están subidos digitalmente al RAP.

Después de realizar el proceso en la institución educativa, corresponde realizar el proceso realizarlo a nivel de la UGEL. El primer paso es conformar la Comisión de Racionalización de la Unidad de Gestión Educativa Local (CORA-UGEL), este proceso es similar al proceso de conformación de la CORA-IE. El facilitador señala que luego haber conformado la CORA-IE, es fácil saber cómo conformar la CORA-UGEL.

Después de conformar la CORA-UGEL, se debe entrar a la sección de racionalización y búsqueda de IE. Luego, deben evaluar la información enviada por las IIEE. Para ello, se descargan los informes. A partir de esta información, las UGEL emiten sus juicios de valor. Las UGEL pueden aceptar la información enviada u observarla. El sistema permite ver las observaciones enviada y el historial de ediciones. El presentador señaló que es necesario que las personas del CORA-UGEL sean claras y detallen por qué no se aceptó el envío de la IE.

El siguiente paso corresponde a las coordinaciones entre la UGEL y la IE. La CORA-IE recibe las observaciones de la CORA-UGEL mediante el RAP. La IE debe revisar las observaciones, para posteriormente contestar mediante el sistema si levantan las observaciones o si continúan con la misma opinión. En cualquier caso, la CORA-IE debe agregar más argumentos y documentos que sustenten las razones para sostener su juicio sobre la racionalización de plazas en su escuela.

Después de la coordinación entre la UGEL y la IE, si todo ya fue acordado correspondería a que la CORA-UGEL acepte y comente las razones para aceptar el informe de la CORA-IE. En caso de que la CORA-UGEL todavía no esté de acuerdo con la información enviada por la CORA-IE, puede devolverla por el sistema del RAP, emitiendo otro informe de evaluación. El expositor resaltó que el sistema solo acepta dos intercambios de observaciones. Si el segundo envío de la IE no es aceptado, se rechaza a la CORA-IE.

Cuando la CORA-IE ya aprueba el informe de la CORA-IE, el último paso es el acto público. Por último, el facilitador finalizó su capacitación señalando que en el caso de las IIEE multigrado, el proceso lo realiza la misma UGEL. Asimismo, el expositor mencionó que en Puno el 75% de las escuelas son multigrado, por lo que no deberían tener problemas para realizar el proceso de racionalización, independiente de la renuencia de las IIEE.

Día 1: 08 de marzo de 2017

En el caso del segundo día, solo se sistematizó la asistencia técnica de racionalización de plazas, pues este será el proceso a analizar como parte del balance de los Compromisos de Desempeño 2017. Asimismo, en la sistematización que se narra a continuación se priorizaron las diferencias con la capacitación del día anterior. También debe tenerse en cuenta que las UGEL más cercanas a Puno fueron capacitadas el 07 de marzo, estas serían las UGEL que probablemente sean visitadas para evaluar el efecto de la asistencia técnica.

Asistencia Técnica - Racionalización de Plazas

Al igual que en el día anterior, la capacitación fue realizada por el mismo especialista de la UPP. El especialista inició presentando la información general del compromiso. El facilitador se detuvo un momento para presentar la fórmula de evaluación. Cabe resaltar que el presentar no consultó a los participantes si habían entendido. Esta dinámica se repitió varias veces durante ambos días, el expositor presentaba información y no consultaba si los participantes habían entendido o si tenían dudas. Se recaló que la fecha de cumplimiento del compromiso era 2 de junio. Se explicó que la asistencia técnica tiene dos productos: (i) el balance de implementar del proceso de racionalización y (ii) realizar un proceso real de racionalización en el RAP.

Para abordar el balance de implementar el proceso de racionalización se realizó la parte conceptual de la sesión mediante una dinámica. Asimismo, los participantes discutieron las facilidades y dificultades del proceso de racionalización. Todas las UGEL enfatizaron que la principal dificultad es la resistencia de las IIEE para realizar el proceso. El expositor sugirió que se coaccione la participación de las IIEE mencionándoles a los directores que les pueden abrir procesos administrativos. Por otro lado, se mencionó que en muchas IIEE falta internet para realizar el proceso. El facilitador cuestionó que si logran cumplir otras metas que requiere internet, como las metas relacionadas al SIAGIE, pueden aplicar las estrategias que usaron para cumplir esas metas para realizar el RAP. Se debe

notar que fueron los mismos problemas que en la sesión anterior. También, se debe resaltar que en esta sesión, participaron de manera más activa que en la sesión anterior.

Para cerrar la parte conceptual, el facilitador explicó que "Racionalización no es quitar docentes es poner al docente donde se le necesita". Después, se revisaron dificultades sobre racionalizar, datos sobre la realidad de Puno, beneficios de un buen proceso de racionalización. Luego de contextualizar y ubicar conceptualmente a los participantes, se explicó los beneficios de usar el RAP. Durante esta sección conceptual, algunos participantes parecían distraídos. El presentador también reconocía que algunos participantes no le prestaban atención, así que en momentos importantes de la exposición decía "en esta parte si necesito que presten atención".

Después se inició la capacitación técnica. Varios participantes señalaron que no entendieron bien cómo acceder a los links de capacitación. Asimismo, hubo confusión sobre el sistema de prácticas y el sistema oficial. El expositor recalzó que el sistema oficial estará disponible desde el 15 de marzo. Después de asignar los usuarios para realizar el ejercicio práctico en el sistema de prácticas, se explicó cómo se conforma el CORA-IE. Se profundizó en el hecho de que el representante docente para el CORA-IE debe ser elegido en asamblea. Luego de formar el CORA-IE, ya pueden imprimir el documento de conformación. Luego de emitir el acta del CORA-IE, se le enseñó a los participantes cómo adjuntar los documentos necesarios: la resolución directoral, el acta de instalación y el acta de elección.

La segunda parte es realizar el proceso de racionalización en la IE. El RAP le muestra al CORA-IE la información de SIAGIE, Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE) y del censo escolar del año pasado. El primer análisis que se muestra es el análisis general de la IE que muestra el histórico de matrícula en la escuela. Luego se muestra la situación actual de los salones, la información de los docentes. Es importante que el CORA-IE revise la situación los docentes sin aulas, sin incluir al personal administrativo. Una duda de un participante fue si el RAP permitía ver el exceso de puestos directivos. El expositor señaló que no.

Luego de revisar la información, corresponde a la etapa de entrada de información y documentos, en esta fase los directores pueden confirmar o editar la información de infraestructura del censo. Luego de registrar la información, el RAP muestra una propuesta de racionalización. Sobre esta propuesta, un participante consultó si EL RAP impone o sugiere. El expositor respondió que el RAP sugiere. La CORA IE debe emitir un juicio, señalando su número de excedentes y los motivos por los cuales son excedentes. Por otro lado, también pueden señalar la justificación de no excedencia y justificarla.

La CORA-IE también puede agregar requerimientos de docentes. Este proceso ocasionó confusión en los participantes. El facilitador tuvo que explicar de manera más detallada

cómo se justifica el requerimiento de nuevos docentes. Por ejemplo: cuando se requiere docentes de educación física y no se cuenta con ningún docente capacitado en la escuela. Otra situación que justifique el requerimiento de docentes puede ser una estrategia del PEI. Luego, de emitir su opinión se genera el informe RAP. Después se adjuntan los archivos complementarios y se envía a la UGEL.

La última parte de la exposición consiste en la conformación de la CORA-UGEL, la cual revisa la información enviada por la CORA-IE. Sobre esta sección, no se nota mayores diferencias a la capacitación del día anterior, tanto en la exposición como en las preguntas de los participantes.

Anexo 7: CUMPLIMIENTO DEL COMPROMISO 20. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE RACIONALIZACIÓN DE PLAZAS DOCENTE

REGION	UNIDAD EJECUTORA	ESTRATO	INDICADOR: Nro. de II.EE. de EBR públicas que tengan registrado el acto resolutivo de la CORA-IE aprobada por la CORA UGEL en el RAP						
			Meta Programada	Numera dor	Denomina dor	Meta Lograda	Realizó Acto Público (Sí / No)	Grado de Avance	Cumplimient o
AMAZONAS	300-724: REGION AMAZONAS-EDUCACION	3	65%	805	825	97.6%	Sí	150%	Meta lograda
AMAZONAS	301-954: REGION AMAZONAS-EDUCACION BAGUA	4	65%	477	604	79.0%	Sí	121%	Meta lograda
AMAZONAS	302-1220: REGION AMAZONAS-EDUCACION CONDORCANQUI	2	50%	400	400	100.0%	Sí	200%	Meta lograda
AMAZONAS	303-1349: GOB.REG.AMAZONAS-EDUCACION BAGUA CAPITAL	4	65%	425	464	91.6%	Sí	141%	Meta lograda
ANCASH	300-729: REGION ANCASH-EDUCACION ANCASH	3	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
ANCASH	301-730: REGION ANCASH-EDUCACION SANTA	1	50%	444	500	88.8%	Sí	178%	Meta lograda
ANCASH	302-731: REGION ANCASH-EDUCACION HUAYLAS	3	55%	249	251	99.2%	Sí	180%	Meta lograda
ANCASH	303-732: REGION ANCASH-EDUCACION HUARMEY	3	45%	96	98	98.0%	Sí	218%	Meta lograda
ANCASH	304-733: REGION ANCASH-EDUCACION AIJA	3	45%	64	64	100.0%	Sí	222%	Meta lograda

ANCASH	305-734: REGION ANCASH-EDUCACION POMABAMBA	3	65%	180	180	100.0%	Sí	154%	Meta lograda
ANCASH	306-735: REGION ANCASH-EDUCACION SIHUAS	3	55%	193	208	92.8%	Sí	169%	Meta lograda
ANCASH	307-736: REGION ANCASH-EDUCACION CARLOS F. FITZCARRALD	3	65%	122	127	96.1%	Sí	148%	Meta lograda
ANCASH	308-737: REGION ANCASH-EDUCACION HUARI	3	65%	275	327	84.1%	Sí	129%	Meta lograda
ANCASH	309-738: REGION ANCASH-EDUCACION PALLASCA	3	65%	165	166	99.4%	Sí	153%	Meta lograda
ANCASH	310-1206: REGION ANCASH - EDUCACION CASMA	1	50%	99	105	94.3%	Sí	189%	Meta lograda
ANCASH	311-1221: REGION ANCASH - EDUCACION HUARAZ	1	70%	302	305	99.0%	Sí	141%	Meta lograda
ANCASH	312-1477: GOB. REG. DE ANCASH- EDUCACION ANTONIO RAIMONDI	3	65%	107	107	100.0%	Sí	154%	Meta lograda
ANCASH	313-1478: GOB.REG. DE ANCASH- EDUCACION BOLOGNESI	3	55%	120	133	90.2%	Sí	164%	Meta lograda
ANCASH	314-1479: GOB.REG. DE ANCASH- EDUCACION - ASUNCION	3	65%	51	51	100.0%	Sí	154%	Meta lograda
ANCASH	315-1480: GOB.REG. DE ANCASH- EDUCACION - CARHUAZ	3	65%	140	172	81.4%	Sí	125%	Meta lograda
ANCASH	316-1481: GOB.REG. DE ANCASH- EDUCACION - MARISCAL LUZURIAGA	3	65%	148	149	99.3%	Sí	153%	Meta lograda
ANCASH	317-1482: GOB.REG. DE ANCASH- EDUCACION OCROS	3	55%	68	68	100.0%	Sí	182%	Meta lograda
ANCASH	318-1483: GOB.REG. DE ANCASH- EDUCACION RECUAY	3	65%	110	111	99.1%	Sí	152%	Meta lograda
ANCASH	319-1484: GOB.REG. DE ANCASH - EDUCACION YUNGAY	3	55%	296	296	100.0%	Sí	182%	Meta lograda

ANCASH	320-1491: GOB. REG. DE ANCASH- EDUCACION CORONGO	3	55%	60	60	100.0%	Sí	182%	Meta lograda
APURIMAC	300-753: EDUCACION APURIMAC	4	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
APURIMAC	301-754: REGION APURIMAC- EDUCACION CHANKA	4	60%	19	564	3.4%	No	0%	Meta NO lograda
APURIMAC	302-1010: REGION APURIMAC- EDUCACION COTABAMBAS	2	45%	322	364	88.5%	Sí	197%	Meta lograda
APURIMAC	303-1011: REGION APURIMAC- EDUCACION CHINCHEROS	4	60%	286	286	100.0%	Sí	167%	Meta lograda
APURIMAC	304-1430: GOB.REG.APURIMAC- EDUCACION GRAU	3	65%	128	165	77.6%	Sí	119%	Meta lograda
APURIMAC	305-1431: GOB.REG. APURIMAC- EDUCACION HUANCARAMA	4	60%	0	91	0.0%	No	0%	Meta NO lograda
APURIMAC	306-1432: GOB.REG. DE APURIMAC- EDUCACION AYMARAES	4	60%	172	195	88.2%	Sí	147%	Meta lograda
APURIMAC	307-1433: GOB. REG. APURIMAC- EDUCACION ABANCAY	4	60%	330	393	84.0%	Sí	140%	Meta lograda
APURIMAC	308-1538: GOB. REG. APURIMAC - EDUCACION ANTABAMBA	3	65%	57	77	74.0%	Sí	114%	Meta lograda
AREQUIPA	300-763: REGION AREQUIPA- EDUCACION	3	65%	591	601	98.3%	Sí	151%	Meta lograda
AREQUIPA	302-1103: REGION AREQUIPA- EDUCACION AREQUIPA NORTE	1	70%	642	703	91.3%	Sí	130%	Meta lograda
AREQUIPA	303-1104: REGION AREQUIPA- EDUCACION AREQUIPA SUR	1	60%	427	438	97.5%	Sí	162%	Meta lograda
AYACUCHO	300-773: EDUCACION AYACUCHO	4	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
AYACUCHO	301-1042: REGION AYACUCHO- EDUCACION CENTRO AYACUCHO	4	60%	122	124	98.4%	Sí	164%	Meta lograda

AYACUCHO	302-1043: REGION AYACUCHO- EDUCACION LUCANAS	4	60%	311	415	74.9%	Sí	125%	Meta lograda
AYACUCHO	303-1044: REGION AYACUCHO- EDUCACION SARA SARA	3	65%	214	215	99.5%	Sí	153%	Meta lograda
AYACUCHO	304-1351: GOB.REG. DE AYACUCHO- EDUCACION SUR PAUZA	3	70%	78	92	84.8%	Sí	121%	Meta lograda
AYACUCHO	305-1237: REGION AYACUCHO - EDUCACION HUANTA	4	60%	476	481	99.0%	Sí	165%	Meta lograda
AYACUCHO	307-1352: GOB.REG. DE AYACUCHO- EDUCACION VRAE LA MAR	4	65%	454	458	99.1%	Sí	153%	Meta lograda
AYACUCHO	308-1361: GOB. REG. DE AYACUCHO- EDUCACION HUAMANGA	1	70%	609	680	89.6%	Sí	128%	Meta lograda
AYACUCHO	309-1377: GOB. REG. AYACUCHO- EDUCACION UGEL SUCRE	4	65%	105	106	99.1%	Sí	152%	Meta lograda
AYACUCHO	310-1378: GOB. REG. AYACUCHO - EDUCACION UGEL VICTOR FAJARDO	3	55%	102	102	100.0%	Sí	182%	Meta lograda
AYACUCHO	311-1440: GOB. REG. AYACUCHO- EDUCACION VILCASHUAMAN	3	55%	150	158	94.9%	Sí	173%	Meta lograda
AYACUCHO	312-1493: GOB.REG. DE AYACUCHO- EDUCACION HUANCASANCOS	3	55%	46	46	100.0%	Sí	182%	Meta lograda
CAJAMARCA	300-781: EDUCACION CAJAMARCA	4	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
CAJAMARCA	301-782: REGION CAJAMARCA- EDUCACION CHOTA	4	60%	630	753	83.7%	Sí	139%	Meta lograda
CAJAMARCA	302-783: REGION CAJAMARCA- EDUCACION CUTERVO	4	60%	665	850	78.2%	Sí	130%	Meta lograda
CAJAMARCA	303-784: REGION CAJAMARCA- EDUCACION JAEN	4	60%	537	870	61.7%	Sí	103%	Meta lograda
CAJAMARCA	304-1168: REGION CAJAMARCA - EDUCACION SAN IGNACIO	4	60%	687	798	86.1%	Sí	143%	Meta lograda

CAJAMARCA	305-1353: GOB.REG. DE CAJAMARCA- EDUCACION UGEL SANTA CRUZ	3	65%	302	314	96.2%	Sí	148%	Meta lograda
CAJAMARCA	306-1354: GOB.REG. DE CAJAMARCA- EDUCACION UGEL CAJABAMBA	4	60%	355	362	98.1%	Sí	163%	Meta lograda
CAJAMARCA	307-1355: GOB.REG. DE CAJAMARCA- EDUCACION UGEL BAMBAMARCA	4	60%	313	401	78.1%	Sí	130%	Meta lograda
CAJAMARCA	308-1379: GOB.REG. CAJAMARCA - EDUCACION UGEL CELENDIN	4	60%	466	528	88.3%	Sí	147%	Meta lograda
CAJAMARCA	309-1380: GOB. REG. CAJAMARCA - EDUCACION UGEL CAJAMARCA	1	70%	697	834	83.6%	Sí	119%	Meta lograda
CAJAMARCA	310-1381: GOB. REG. CAJAMARCA - EDUCACION UGEL SAN MARCOS	4	60%	299	300	99.7%	Sí	166%	Meta lograda
CAJAMARCA	311-1382: GOB. REG. CAJAMARCA - EDUCACION UGEL CONTUMAZA	3	65%	189	213	88.7%	Sí	137%	Meta lograda
CAJAMARCA	312-1383: GOB. REG. CAJAMARCA - EDUCACION UGEL SAN MIGUEL	3	65%	256	382	67.0%	Sí	103%	Meta lograda
CAJAMARCA	313-1384: GOB. REG. CAJAMARCA - EDUCACION UGEL SAN PABLO	3	65%	154	157	98.1%	Sí	151%	Meta lograda
CALLAO	300-1211: EDUCACION CALLAO	1	70%	142	185	76.8%	Sí	110%	Meta lograda
CALLAO	302-1229: REGION CALLAO - EDUCACION VENTANILLA	1	70%	142	180	78.9%	Sí	113%	Meta lograda
CUSCO	300-796: REGION CUSCO-EDUCACION	3	70%	162	374	43.3%	No	0%	Meta NO lograda
CUSCO	308-1242: REGION CUSCO - EDUCACION URUBAMBA	3	70%	111	149	74.5%	Sí	106%	Meta lograda
CUSCO	302-1105: REGION CUSCO-EDUCACION CANCHIS	4	65%	210	470	44.7%	No	0%	Meta NO lograda
CUSCO	303-1106: REGION CUSCO - EDUCACION QUISPICANCHI	4	60%	409	433	94.5%	Sí	157%	Meta lograda

CUSCO	304-1107: REGION CUSCO - EDUCACION LA CONVENCION	4	65%	425	511	83.2%	Sí	128%	Meta lograda
CUSCO	305-1239: REGION CUSCO - EDUCACION CHUMBIVILCAS	4	65%	161	297	54.2%	No	0%	Meta NO lograda
CUSCO	306-1240: GOB. REG. DPTO. CUSCO - EDUCACION PARURO	3	70%	129	171	75.4%	No	0%	Meta NO lograda
CUSCO	309-1524: GOB. REG. DPTO. CUSCO - EDUCACION PAUCARTAMBO	4	65%	199	252	79.0%	No	0%	Meta NO lograda
CUSCO	310-1525: GOB.REG. DPTO. CUSCO- EDUCACION ESPINAR	3	70%	104	230	45.2%	No	0%	Meta NO lograda
CUSCO	311-1550: GOB.REG. DPTO. CUSCO- EDUCACION UGEL CALCA	4	65%	235	235	100.0%	Sí	154%	Meta lograda
CUSCO	312-1644: GOB.REG. DPTO. CUSCO- EDUCACION UGEL CUSCO	1	75%	184	315	58.4%	Sí	78%	Avance positivo
HUANCAVELICA	300-802: EDUCACION HUANCAVELICA	4	No aplica						
HUANCAVELICA	307-1385: GOB. REG. HUANCAVELICA - EDUCACION UGEL ANGARAES	4	60%	322	323	99.7%	Sí	166%	Meta lograda
HUANCAVELICA	308-1637: GOB. REG. HUANCAVELICA - UGEL SURCUBAMBA	3	65%	162	181	89.5%	No	0%	Meta NO lograda
HUANCAVELICA	309-1638: GOB. REG. HUANCAVELICA - UGEL ACOBAMBA	4	50%	243	245	99.2%	Sí	198%	Meta lograda
HUANCAVELICA	310-1639: GOB. REG. HUANCAVELICA - UGEL HUANCAVELICA	4	60%	604	606	99.7%	No	0%	Meta NO lograda
HUANCAVELICA	311-1640: GOB. REG. HUANCAVELICA - UGEL HUAYTARA	4	60%	228	243	93.8%	Sí	156%	Meta lograda
HUANCAVELICA	312-1641: GOB. REG. HUANCAVELICA - UGEL TAYACAJA	4	60%	398	458	86.9%	Sí	145%	Meta lograda
HUANCAVELICA	313-1642: REGION HUANCAVELICA- UGEL CASTROVIRREYNA	3	65%	172	196	87.8%	Sí	135%	Meta lograda

HUANCAVELICA	314-1643: REGION HUANCAVELICA-UGEL CHURCAMP	4	60%	243	278	87.4%	Sí	146%	Meta lograda
HUANUCO	300-808: EDUCACION HUANUCO	4	No aplica						
HUANUCO	301-809: REGION HUANUCO-EDUCACION MARAÑON	3	70%	194	199	97.5%	Sí	139%	Meta lograda
HUANUCO	302-1108: REGION HUANUCO - EDUCACION LEONCIO PRADO	4	65%	452	454	99.6%	Sí	153%	Meta lograda
HUANUCO	303-1109: REGION HUANUCO - EDUCACION DOS DE MAYO	4	65%	227	229	99.1%	Sí	153%	Meta lograda
HUANUCO	304-1386: GOB. REG. HUANUCO - EDUCACION PACHITEA	4	65%	284	286	99.3%	Sí	153%	Meta lograda
HUANUCO	305-1387: GOB. REG. HUANUCO - EDUCACION HUAMALIES	4	65%	255	256	99.6%	Sí	153%	Meta lograda
HUANUCO	306-1388: GOB. REG. HUANUCO - EDUCACION PUERTO INCA	2	50%	261	263	99.2%	Sí	198%	Meta lograda
HUANUCO	307-1453: GOB. REG. HUANUCO - EDUCACION UGEL HUACAYBAMBA	3	70%	126	126	100.0%	Sí	143%	Meta lograda
HUANUCO	308-1540: GOB. REG. HUANUCO - EDUCACION UGEL AMBO	4	65%	272	272	100.0%	Sí	154%	Meta lograda
HUANUCO	309-1541: GOB. REG. HUANUCO - EDUCACION UGEL LAURICOCHA	4	65%	166	167	99.4%	Sí	153%	Meta lograda
HUANUCO	310-1542: GOB. REG. HUANUCO - EDUCACION - UGEL YAROWILCA	3	70%	165	193	85.5%	Sí	122%	Meta lograda
HUANUCO	311-1543: GOB. REG. HUANUCO - EDUCACION- UGEL HUANUCO	1	75%	675	683	98.8%	Sí	132%	Meta lograda
ICA	300-816: REGION ICA-EDUCACION	1	70%	272	357	76.2%	Sí	109%	Meta lograda
ICA	301-1012: REGION ICA-EDUCACION CHINCHA	1	70%	280	288	97.2%	Sí	139%	Meta lograda

ICA	302-1013: REGION ICA-EDUCACION - NASCA	1	60%	65	86	75.6%	Sí	126%	Meta lograda
ICA	303-1389: GOB. REG. ICA - EDUCACION PISCO	1	70%	165	167	98.8%	Sí	141%	Meta lograda
ICA	304-1417: REGION ICA - EDUCACION PALPA	3	45%	84	84	100.0%	Sí	222%	Meta lograda
JUNIN	300-822: EDUCACION JUNIN	1	No aplica						
JUNIN	301-1111: REGION JUNIN - EDUCACION TARMA	1	75%	275	301	91.4%	Sí	122%	Meta lograda
JUNIN	302-1112: REGION JUNIN - EDUCACION SATIPO	2	50%	1051	1155	91.0%	Sí	182%	Meta lograda
JUNIN	303-1459: GOB. REG. DE JUNIN- EDUCACION CHANCHAMAYO	4	65%	586	681	86.0%	Sí	132%	Meta lograda
JUNIN	304-1606: GOB. REG. DE JUNIN - EDUCACION HUANCAYO	1	75%	576	593	97.1%	Sí	130%	Meta lograda
JUNIN	305-1607: GOB. REG. DE JUNIN - EDUCACION CONCEPCION	3	70%	240	241	99.6%	Sí	142%	Meta lograda
JUNIN	306-1608: GOB. REG. DE JUNIN - EDUCACION CHUPACA	3	70%	177	181	97.8%	Sí	140%	Meta lograda
JUNIN	307-1609: GOB. REG. DE JUNIN - EDUCACION JAUJA	1	75%	243	293	82.9%	Sí	111%	Meta lograda
JUNIN	308-1610: GOB. REG. DE JUNIN - EDUCACION YAULI- LA OROYA	1	75%	95	95	100.0%	Sí	133%	Meta lograda
JUNIN	309-1611: GOB. REG. DE JUNIN - EDUCACION PROVINCIA DE JUNIN	3	70%	105	122	86.1%	Sí	123%	Meta lograda
LA LIBERTAD	300-834: EDUCACION LA LIBERTAD	1	No aplica						
LA LIBERTAD	301-835: REGION LA LIBERTAD- EDUCACION CHEPEN	1	50%	142	142	100.0%	Sí	200%	Meta lograda

LA LIBERTAD	302-836: REGION LA LIBERTAD- EDUCACION PACASMAYO	1	50%	106	130	81.5%	Sí	163%	Meta lograda
LA LIBERTAD	303-837: REGION LA LIBERTAD- EDUCACION ASCOPE	1	50%	181	182	99.5%	Sí	199%	Meta lograda
LA LIBERTAD	304-838: REGION LA LIBERTAD- EDUCACION GRAN CHIMU	3	55%	113	199	56.8%	Sí	103%	Meta lograda
LA LIBERTAD	305-839: REGION LA LIBERTAD- EDUCACION OTUZCO	3	65%	424	429	98.8%	Sí	152%	Meta lograda
LA LIBERTAD	306-840: REGION LA LIBERTAD- EDUCACION SANTIAGO DE CHUCO	4	60%	263	310	84.8%	Sí	141%	Meta lograda
LA LIBERTAD	307-841: REGION LA LIBERTAD- EDUCACION SANCHEZ CARRION	4	60%	699	705	99.1%	Sí	165%	Meta lograda
LA LIBERTAD	308-842: REGION LA LIBERTAD- EDUCACION PATAZ	4	60%	387	460	84.1%	Sí	140%	Meta lograda
LA LIBERTAD	309-843: REGION LA LIBERTAD- EDUCACION BOLIVAR	3	65%	80	108	74.1%	Sí	114%	Meta lograda
LA LIBERTAD	311-988: REGION LA LIBERTAD- EDUCACION JULCAN	3	65%	247	247	100.0%	Sí	154%	Meta lograda
LA LIBERTAD	312-1307: REGION LA LIBERTAD- EDUCACION VIRU	1	50%	94	135	69.6%	Sí	139%	Meta lograda
LA LIBERTAD	313-1485: GOB. REG. DE LA LIBERTAD - EDUCACION EL PORVENIR	1	60%	227	233	97.4%	Sí	162%	Meta lograda
LA LIBERTAD	314-1486: GOB. REG. DE LA LIBERTAD - EDUCACION LA ESPERANZA	1	60%	124	126	98.4%	Sí	164%	Meta lograda
LA LIBERTAD	315-1487: GOB. REG. DE LA LIBERTAD - EDUCACION TRUJILLO NOR OESTE	1	50%	105	110	95.5%	Sí	191%	Meta lograda
LA LIBERTAD	316-1488: GOB. REG. DE LA LIBERTAD - EDUCACION TRUJILLO SUR ESTE	1	60%	96	96	100.0%	Sí	167%	Meta lograda
LAMBAYEQUE	300-858: REGION LAMBAYEQUE- EDUCACION CHICLAYO	1	50%	339	471	72.0%	Sí	144%	Meta lograda

LAMBAYEQUE	302-1225: REGION LAMBAYEQUE - EDUCACION LAMBAYEQUE	4	40%	596	725	82.2%	Sí	206%	Meta lograda
LAMBAYEQUE	303-1226: REGION LAMBAYEQUE - EDUCACION FERREÑAFE	4	50%	301	330	91.2%	Sí	182%	Meta lograda
LIMA PROVINCIAS	300-1190: EDUCACION LIMA PROVINCIAS	3	No aplica						
LIMA PROVINCIAS	301-1181: REGION LIMA - EDUCACION CAÑETE	1	70%	236	305	77.4%	Sí	111%	Meta lograda
LIMA PROVINCIAS	302-1182: REGION LIMA - EDUCACION HUAURA	1	70%	297	297	100.0%	Sí	143%	Meta lograda
LIMA PROVINCIAS	303-1183: REGION LIMA - EDUCACION HUARAL	1	70%	215	247	87.0%	Sí	124%	Meta lograda
LIMA PROVINCIAS	304-1184: REGION LIMA - EDUCACION CAJATAMBO	3	45%	70	70	100.0%	Sí	222%	Meta lograda
LIMA PROVINCIAS	305-1185: REGION LIMA - EDUCACION CANTA	3	55%	48	63	76.2%	Sí	139%	Meta lograda
LIMA PROVINCIAS	306-1186: REGION LIMA - EDUCACION YAUYOS	3	65%	217	221	98.2%	Sí	151%	Meta lograda
LIMA PROVINCIAS	307-1187: REGION LIMA - EDUCACION OYON	3	55%	98	100	98.0%	Sí	178%	Meta lograda
LIMA PROVINCIAS	308-1188: REGION LIMA - EDUCACION HUAROCHIRI	3	55%	260	266	97.7%	Sí	178%	Meta lograda
LIMA PROVINCIAS	309-1189: REGION LIMA - EDUCACION BARRANCA	1	70%	181	181	100.0%	Sí	143%	Meta lograda
LIMA METROPOLITANA	017-72: EDUCACION LIMA METROPOLITANA	5	No aplica						
LIMA METROPOLITANA	001-56: USE 01 SAN JUAN DE MIRAFLORES	5	70%	505	548	92.2%	Sí	132%	Meta lograda
LIMA METROPOLITANA	002-57: USE 02 SAN MARTIN DE PORRAS	5	70%	394	399	98.7%	Sí	141%	Meta lograda

LIMA METROPOLITANA	003-58: USE 03 CERCADO	5	70%	275	288	95.5%	Sí	136%	Meta lograda
LIMA METROPOLITANA	004-59: USE 04 COMAS	5	70%	437	442	98.9%	Sí	141%	Meta lograda
LIMA METROPOLITANA	005-60: USE 05 SAN JUAN DE LURIGANCHO	5	70%	378	381	99.2%	Sí	142%	Meta lograda
LIMA METROPOLITANA	006-61: USE 06 VITARTE	5	70%	426	450	94.7%	Sí	135%	Meta lograda
LIMA METROPOLITANA	007-62: USE 07 SAN BORJA	5	75%	215	217	99.1%	Sí	132%	Meta lograda
LORETO	300-867: REGION LORETO-EDUCACION	2	45%	1102	1517	72.6%	Sí	161%	Meta lograda
LORETO	301-868: REGION LORETO-EDUCACION ALTO AMAZONAS	2	45%	539	608	88.7%	Sí	197%	Meta lograda
LORETO	302-869: REGION LORETO-EDUCACION UCAYALI-CONTAMANA LORETO	2	45%	338	400	84.5%	Sí	188%	Meta lograda
LORETO	303-1125: REGION LORETO-EDUCACION MARISCAL RAMON CASTILLA	2	45%	324	324	100.0%	Sí	222%	Meta lograda
LORETO	304-1178: REGION LORETO-EDUCACION REQUENA	2	45%	404	405	99.8%	Sí	222%	Meta lograda
LORETO	305-1179: REGION LORETO-EDUCACION NAUTA	2	45%	373	530	70.4%	No	0%	Meta NO lograda
LORETO	306-1248: REGION LORETO - EDUCACION DATEM DEL MARAÑON	2	45%	500	551	90.7%	Sí	202%	Meta lograda
MADRE DE DIOS	300-878: REGION MADRE DE DIOS-EDUCACION	4	65%	260	362	71.8%	Sí	110%	Meta lograda
MOQUEGUA	300-883: EDUCACION MOQUEGUA	3	No aplica						
MOQUEGUA	301-1171: REGION MOQUEGUA - EDUCACION ILO	1	75%	50	54	92.6%	Sí	123%	Meta lograda

MOQUEGUA	302-1207: REGION MOQUEGUA - EDUCACION MARISCAL NIETO	3	70%	180	206	87.4%	Sí	125%	Meta lograda
MOQUEGUA	303-1208: REGION MOQUEGUA - EDUCACION SANCHEZ CERRO	3	70%	97	131	74.0%	Sí	106%	Meta lograda
PASCO	300-888: EDUCACION PASCO	2	No aplica						
PASCO	301-1113: REGION PASCO - EDUCACION OXAPAMPA	2	45%	558	621	89.9%	Sí	200%	Meta lograda
PASCO	302-1227: REGION PASCO - EDUCACION DANIEL A. CARRION	4	65%	233	235	99.1%	Sí	153%	Meta lograda
PASCO	303-1461: GOB. REG. DE PASCO - UGEL PASCO	1	70%	379	384	98.7%	Sí	141%	Meta lograda
PIURA	300-896: REGION PIURA-EDUCACION	1	50%	780	1208	64.6%	No	0%	Meta NO lograda
PIURA	302-898: REGION PIURA-EDUCACION LUCIANO CASTILLO COLONNA	1	60%	479	505	94.9%	Sí	158%	Meta lograda
PIURA	303-1115: REGION PIURA - EDUCACION ALTO PIURA	4	40%	221	387	57.1%	Sí	143%	Meta lograda
PIURA	305-1395: GOB. REG. DE PIURA- EDUCACION UGEL DE PAITA	1	50%	138	143	96.5%	Sí	193%	Meta lograda
PIURA	306-1396: GOB. REG. DE PIURA - EDUCACION UGEL DE TALARA	1	50%	0	98	0.0%	No	0%	Meta NO lograda
PIURA	307-1397: GOB. REG. DE PIURA - EDUCACION UGEL MORROPON	4	50%	596	618	96.4%	Sí	193%	Meta lograda
PIURA	308-1398: GOB. REG. DE PIURA - EDUCACION UGEL AYABACA	4	50%	92	477	19.3%	Sí	39%	Avance positivo
PIURA	309-1513: GOB.REGIONAL DPTO.PIURA- UGEL HUANCABAMBA	4	50%	253	328	77.1%	Sí	154%	Meta lograda
PIURA	310-1532: GOB.REG. DPTO. PIURA- EDUCACION UGEL HUARMACA	3	55%	0	312	0.0%	No	0%	Meta NO lograda

PUNO	300-910: EDUCACION PUNO	4	No aplica						
PUNO	301-911: REGION PUNO-EDUCACION SAN ROMAN	1	75%	318	340	93.5%	Sí	125%	Meta lograda
PUNO	302-912: REGION PUNO-EDUCACION MELGAR	4	65%	284	312	91.0%	Sí	140%	Meta lograda
PUNO	303-913: REGION PUNO-EDUCACION AZANGARO	4	60%	478	497	96.2%	Sí	160%	Meta lograda
PUNO	304-1004: REGION PUNO-EDUCACION HUANCANE	4	65%	332	342	97.1%	Sí	149%	Meta lograda
PUNO	305-1005: REGION PUNO-EDUCACION PUTINA	4	65%	121	121	100.0%	Sí	154%	Meta lograda
PUNO	306-1053: REGION PUNO-EDUCACION COLLAO	4	65%	231	292	79.1%	Sí	122%	Meta lograda
PUNO	307-1054: REGION PUNO-EDUCACION CHUCUITO-JULI	4	60%	333	363	91.7%	Sí	153%	Meta lograda
PUNO	308-1055: REGION PUNO-EDUCACION YUNGUYO	4	65%	118	118	100.0%	Sí	154%	Meta lograda
PUNO	309-1056: REGION PUNO-EDUCACION CARABAYA-MACUSANI	3	70%	218	251	86.9%	Sí	124%	Meta lograda
PUNO	310-1339: REGION PUNO- EDUCACION SANDIA	2	50%	152	273	55.7%	Sí	111%	Meta lograda
PUNO	311-1434: GOB. REG. DE PUNO- UGEL PUNO	1	70%	495	496	99.8%	Sí	143%	Meta lograda
PUNO	312-1504: GOB. REG. DPTO. DE PUNO - EDUCACION LAMPA	4	65%	197	209	94.3%	Sí	145%	Meta lograda
PUNO	313-1505: GOB. REG. DPTO. DE PUNO - EDUCACION MOHO	4	60%	164	164	100.0%	Sí	167%	Meta lograda
PUNO	314-1514: GOB. REG. DPTO. DE PUNO- EDUCACION CRUCERO	4	65%	6	158	3.8%	No	0%	Meta NO lograda

SAN MARTIN	300-926: REGION SAN MARTIN-EDUCACION	4	60%	528	555	95.1%	Sí	159%	Meta lograda
SAN MARTIN	301-927: REGION SAN MARTIN-EDUCACION BAJO MAYO	3	65%	662	667	99.3%	Sí	153%	Meta lograda
SAN MARTIN	302-928: REGION SAN MARTIN-EDUCACION HUALLAGA CENTRAL	4	60%	307	307	100.0%	Sí	167%	Meta lograda
SAN MARTIN	303-929: REGION SAN MARTIN-EDUCACION ALTO HUALLAGA	4	65%	301	301	100.0%	Sí	154%	Meta lograda
SAN MARTIN	305-1517: GOB.REG.DPTO. SAN MARTIN- EDUCACION LAMAS	4	65%	328	328	100.0%	Sí	154%	Meta lograda
SAN MARTIN	306-1523: GOB.REG. DPTO. SAN MARTIN - EDUCACION RIOJA	1	75%	232	290	80.0%	Sí	107%	Meta lograda
SAN MARTIN	307-1527: GOB.REG.DPTO. SAN MARTIN - EDUCACION BELLAVISTA	4	60%	226	231	97.8%	Sí	163%	Meta lograda
TACNA	300-934: REGION TACNA-EDUCACION	3	65%	175	178	98.3%	Sí	151%	Meta lograda
TACNA	301-1464: GOB. REG. DE TACNA - UGEL TACNA	1	70%	289	307	94.1%	Sí	134%	Meta lograda
TUMBES	300-939: REGION TUMBES-EDUCACION	1	No aplica						
TUMBES	301-1401: GOB. REG. DE TUMBES - EDUCACION UGEL TUMBES	1	60%	189	225	84.0%	Sí	140%	Meta lograda
TUMBES	302-1402: GOB. REG. DE TUMBES - EDUCACION UGEL CONTRMNT. VILLAR- ZORRITOS	1	50%	86	94	91.5%	Sí	183%	Meta lograda
TUMBES	303-1403: GOB. REG. DE TUMBES - EDUCACION UGEL ZARUMILLA	1	50%	69	78	88.5%	Sí	177%	Meta lograda
UCAYALI	300-949: REGION UCAYALI-EDUCACION	2	No aplica						
UCAYALI	301-1506: GOB. REG. DE UCAYALI - EDUCACION PURUS	2	45%	62	62	100.0%	Sí	222%	Meta lograda

UCAYALI	302-1507: GOB. REG. DE UCAYALI - EDUCACION ATALAYA	2	45%	311	323	96.3%	Sí	214%	Meta lograda
UCAYALI	303-1508: GOB. REG. DE UCAYALI - EDUCACION CORONEL PORTILLO	2	45%	629	839	75.0%	Sí	167%	Meta lograda
UCAYALI	304-1509: GOB. REG. DE UCAYALI - EDUCACION PADRE ABAD	4	60%	250	262	95.4%	Sí	159%	Meta lograda