

## EDUGESTORES DEBATE N°5

### 5 MEDIDAS PARA CONSOLIDAR Y PROFUNDIZAR LA GESTIÓN DESCENTRALIZADA DE LA EDUCACIÓN 2016-2021

#### PROPUESTAS DE LA RED DE GESTORES DE LA EDUCACIÓN PERUANA-EDUGESTORES

*Edugestores<sup>1</sup>, propone CINCO MEDIDAS para CONSOLIDAR Y PROFUNDIZAR UNA GESTIÓN DESCENTRALIZADA en Educación, las mismas que permitirán seguir transitando de una agenda centrada en la transferencia de funciones a una de trabajo intergubernamental articulado, centrado en la complementariedad entre los niveles de gobierno:*

**1. Descentralizar la ejecución de las políticas educativas para que se adecúen a las características de cada territorio.**

Se propone priorizar la gestión descentralizada de la primera infancia, la educación rural e intercultural bilingüe y la formación docente en servicio fortaleciendo la capacidad de acción de los gobiernos regionales y convocando a la gestión educativa regional a profesionales preparados seleccionados con criterios meritocráticos.

**2. Desarrollar la capacidad de rectoría del Ministerio de Educación.**

La descentralización de la ejecución de políticas permitirá que el Ministerio de Educación fortalezca su capacidad de diseño y orientación de políticas orientadas a resultados en base a evidencias, la asistencia técnica a los gobiernos regionales, el monitoreo y supervisión en el cumplimiento de metas, el control sobre el uso de los recursos aspectos.

**3. Desarrollar capacidades mediante la formación, asistencia técnica y gestión de buenas prácticas.**

El desarrollo de capacidades personales e institucionales es un aspecto clave para que tanto el Ministerio de Educación como los gobiernos regionales puedan asumir sus responsabilidades. Se proponen tres herramientas para ello: la formación, la asistencia técnica y el intercambio de buenas prácticas o gestión del conocimiento.

**4. Hacer más eficientes y productivos los mecanismos de relación intergubernamental**

Para que lleven a un diseño, implementación y evaluación concertada y articulada de las políticas educativas.

**5. Contar con un plan que trace los grandes hitos de la descentralización al bicentenario.**

El proceso de descentralización del Estado requiere renovar su visión y definir una siguiente etapa en el fortalecimiento de la gestión descentralizada en educación y los demás sectores del Estado.

---

<sup>1</sup> **Edugestores** es una comunidad que reúne a profesionales con responsabilidades de gestión en educación y a aquellos con un interés explícito en la gestión descentralizada del sistema educativo, para intercambiar voluntariamente información y opinión, producir conocimiento como resultado del diálogo y reflexión sobre su práctica y continuar aprendiendo a liderar el cambio en el Sector. Actualmente está integrada por 488 miembros.

## METODOLOGÍA

1. Se partió de un documento base en el que se plantearon alternativas de política organizadas en tres escenarios: (1) gestión desconcentrada de la educación; (2) consolidación del proceso actual de gestión descentralizada y (3) profundización de la descentralización.
2. Sobre ese documento base se realizó un debate entre los integrantes de la comunidad de Edugestores que permitió definir un conjunto de orientaciones generales que se compartieron con los participantes en el debate y
3. Se propuso una encuesta que permitió precisar las medidas, que se presentan sistematizadas en este documento, la misma que fue respondida por 39 personas.

### **1. DESCENTRALIZAR LA EJECUCIÓN DE LAS POLÍTICAS PARA QUE SE ADECUEN A LAS CARACTERÍSTICAS DE CADA TERRITORIO.**

---

Los recientemente aprobados “Lineamientos para la gestión educativa descentralizada” (RSG 938-2015-MINEDU) plantean un nuevo escenario en el cual se precisan las responsabilidades de rectoría del Ministerio de Educación (Art. 6.2) y se establece que solo excepcionalmente implementa políticas siendo los gobiernos regionales quienes asumen esa responsabilidad, adecuándolas a cada contexto. Para este proceso, necesariamente gradual, es necesario destrabar un conjunto de candados que impiden actuar adecuadamente a las instancias de gestión educativa descentralizadas, especialmente para la gestión presupuestal. Para fortalecer la implementación descentralizada de las políticas se requiere:

- 1.1. Convocar para la gestión educativa descentralizada a profesionales preparados que conozcan el norte hacia el cual se dirige la educación.** Se requiere seleccionar de acuerdo a perfiles de puesto y mediante concurso público y una rigurosa evaluación al personal para cargos de gestión considerando requisitos mínimos y de acuerdo a la normativa del servicio civil y carrera pública magisterial. Empezar seleccionando a los directivos públicos en el MINEDU, las DRE y las UGEL y seguir con la selección de servidores públicos para puestos de las diferentes áreas. Para ello es necesario establecer con claridad los roles, responsabilidades y servicios que proveerá cada instancia de gestión educativa descentralizada, definir los perfiles de puesto de funcionarios, especialistas y trabajadores administrativos en función de esos roles, responsabilidades y elaborar manuales en versiones físicas y digitales para cada puesto de trabajo que describan lo que tienen que hacer y cómo lo tienen que hacer.

La selección y ratificación periódica de estos funcionarios y servidores debe tomar en cuenta el desempeño en el Sector, aportes, investigaciones y otros criterios relevantes para asumir cargos de gestión educativa de gran responsabilidad como los mencionados.

También debe considerar la capacidad de liderar la implementación de políticas descentralizadoras y de modernización en todos los niveles de la gestión.

La profesionalización del servicio público en educación supone mejorar las condiciones y desarrollo de las y los servidores que gestionan el sistema educativo, implementando el nuevo régimen del servicio civil (compensaciones, gestión del rendimiento, diseño de puestos y que estos respondan a los procesos, capacitación, clima laboral).

**1.2. Fortalecer la capacidad de acción de los gobiernos regionales generando condiciones como las siguientes para el ejercicio de estas funciones:**

- Formulación del modelo de gestión regional que responda a sus planes estratégicos y las características del territorio.
- Agilizar la conversión de Unidades Operativas en Unidades Ejecutoras en las DRE.
- Compromiso de los directivos y servidores públicos de los Gobiernos Regionales con la implementación de proyectos, planes y programas previo análisis del nivel de su participación y responsabilidad con los resultados de cada programa y/o política a implementarse.
- Contratación de especialistas en procesos administrativas y económicos para mejorar la eficiencia en la gestión.
- Fortalecimiento del planeamiento y la gestión presupuestal descentralizada con énfasis en las UGEL.
- Cuadros de Asignación de Personal y plazas para contar con profesionales competentes y honorables que se hagan cargo de estas funciones
- Desarrollo de capacidades del personal responsable del cumplimiento de estas funciones.
- Sistemas de información, administrativos, financieros, que permitan o faciliten la autonomía y toma de decisiones en las regiones.
- Autonomía para innovar procedimientos asociados a sus funciones administrativas y económicas.
- Cooperación con los gobiernos locales para que destinen mayores recursos en favor de la educación.

**1.3. Priorizar la gestión descentralizada de la educación rural, intercultural bilingüe, de la primera infancia y la reforma de la formación docente.** El proceso de implementación descentralizada de las políticas educativas requiere trazar una ruta de gradualidad priorizando algunas políticas. Se propone empezar por cuatro en las que la necesidad de una gestión territorial es más urgente y factible.

**La educación rural.** Según el Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (TERCE 2013), la brecha entre la educación rural y urbana en el Perú sigue siendo de las más altas en la Región. Tenemos escuelas rurales con seis grados de primaria en una sola aula, con un profesor que debe desempeñarse en dos lenguas y, además, debe enseñar todos los cursos.

**La educación intercultural bilingüe.** Dar sostenibilidad a la implementación de la Política Nacional de Educación Intercultural Bilingüe es una segunda prioridad con el fin de garantizar el derecho de niños y niñas de pueblos andinos y amazónicos a desarrollar competencias y capacidades pertinentes para su lengua y su cultura a la vez que para responder a los desafíos socioeconómicos, políticos y culturales del país en condiciones de igualdad al de otros niños y niñas.

**La atención integral a la primera infancia.** Atender y proteger contra la desnutrición, las enfermedades y el escaso estímulo al desarrollo motor, socioemocional o cognitivo desde los primeros años de vida es una prioridad esencial para cerrar las brechas de pobreza y desigualdad. Programas de nutrición, salud y educación dirigidos a la primera infancia como “Incluir para Crecer” que lidera el MIDIS o el Programa Presupuestal Ampliación de Cobertura de la Educación Inicial para niños de 3 a 5 años que lidera el MINEDU, han contribuido a mejorar el bienestar de esta población. No obstante, persisten las brechas de calidad en los servicios que se les brinda y los niños menores de tres años continúan desatendidos siendo más efectiva la articulación intersectorial a nivel local y regional.

**La reforma integral de la formación docente** que garantice su calidad tanto en su fase inicial (reclutamiento, acompañamiento y evaluación sistémica, reconocimiento social y económico) como en su fase en servicio. Una política de formación docente continua que responda a las necesidades de cada región y rompa con la división tradicional entre formación inicial y en servicio. La formación docente debe centrarse en ofrecer oportunidades de aprendizaje, formales o informales, a los docentes y contribuir a mejorar su desempeño en aula o en otros roles así como promover la indagación y reflexión sobre la práctica profesional individual y colectiva para mejorar la calidad y resultados de la educación .

La calidad y equidad de la educación rural, EIB, atención a la primera infancia y formación docente – servicios indispensables para el cierre de las brechas de pobreza y desigualdad en cada territorio - depende de la capacidad del sistema educativo regional o local de responder a las necesidades particulares de desarrollo de su población rural, originaria, infantil y docente y movilizarla para el cambio. La capacidad para mejorar estos servicios es influida también por la visión de desarrollo territorial y desarrollo educativo (PER o PEL), concertados con la población que se identifica con ese territorio, sus lenguas y culturas, historia, geografía y valores. Sólo una gestión descentralizada, desde un gobierno local o regional, es capaz de involucrar y movilizar directamente a la población en el cambio, el aprendizaje y el cierre de estas brechas.

## 2. DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE RECTORIA DEL MINEDU

---

La doble acción del Ministerio de Educación como orientador e implementador de las políticas ha impedido el pleno desarrollo de sus capacidades como ente rector. Las acciones requeridas para fortalecer la rectoría del Ministerio son las siguientes:

- 2.1 Formular lineamientos de política educativa y directivas para su ejecución en el territorio, en base a evidencias y comunicados efectivamente.** Los alcances de la rectoría del MINEDU están definidos en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y los lineamientos de gestión descentralizada en educación. Entre los lineamientos de política cuya ejecución debe conducir el MINEDU están la implementación curricular y los aprendizajes fundamentales, los estándares de desempeño docente, los sistemas de evaluación de los aprendizajes y de los docentes. El MINEDU también debe prepararse para brindar orientaciones adecuadas y oportunas para evitar errores administrativos y para sistematizar experiencias locales o regionales que permitan mejorar la política logrando mayor eficiencia o efectividad.
- 2.2. Descentralizar la ejecución de las políticas.** El MINEDU ejerce su rol rector a través del diseño y conducción de las políticas públicas en educación, pero quienes gestionan la implementación de dichas políticas educativas en las regiones son los Gobiernos Regionales, las DRE, UGEL y las II.EE a quienes hay que dar mayor capacidad de decisión.
- 2.3. Supervisar, monitorear y evaluar el cumplimiento de metas.** Se propone: (i) Monitoreo eficaz y generalizado del cumplimiento de metas y funciones administrativas, institucionales y pedagógicas en los plazos previstos, con criterios exigentes y firmeza. (ii) Evaluación anual del cumplimiento de metas nacionales y de su alineamiento con metas regionales, con base en un Plan Nacional trabajado con los Gobiernos Locales, Regionales y el Gobierno Nacional que refleje las políticas priorizadas intersectorial e intergubernamentalmente. (iii) La supervisión debe alcanzar a los tres niveles de gobierno. (iv) Identificación de cuellos de botella para hacer más eficiente la gestión del sistema y viabilizar la implementación de los planes.
- 2.4. Brindar asistencia técnico administrativa y pedagógica a las DRE y UGEL.** La asistencia técnica es una función esencial de la rectoría del Ministerio de Educación pues permite ofrecer orientación, reflexionar sobre lo actuado y recoger experiencias para perfeccionar las normas. El acompañamiento a la gestión de políticas y programas en las DRE y UGEL a través de expertos en planificación y personal técnico especializado es valorado por los gobiernos regionales requiriéndose incorporar progresivamente a especialistas locales.
- 2.5. Mayor control del MINEDU sobre el uso de los recursos económicos** que evite la malversación de fondos o su desviación para pagos fantasmas. Para ello es necesario:

- Descentralizar el control con personal competente e idóneo fortaleciendo capacidades para un desempeño eficiente de las competencias transferidas, entre ellas la articulación de acciones con organismos autónomos como el Ministerio Público o el Poder Judicial.
- Fortalecer los órganos de control interno, con intervenciones a nivel preventivo designando a los funcionarios y servidores de estos órganos de control bajo responsabilidad de la Contraloría General de la República.
- Formar a los cuadros profesionales y técnicos de los órganos de control regionales en temas como planificación estratégica, contrataciones con el Estado, control interno, gestión por resultados, formulación de proyectos de inversión pública.
- Brindar asistencia técnica en control del manejo financiero a los integrantes de las comisiones intergubernamentales.
- Realizar auditorías permanentes sobre los recursos asignados.
- Rendir cuentas del cumplimiento de metas y resultados alcanzados con los programas y proyectos.
- Control y seguimiento de la ejecución presupuestal y del avance físico de los programas presupuestales

### **3. HACER MÁS EFICIENTES Y PRODUCTIVOS LOS ESPACIOS Y MECANISMOS DE ARTICULACIÓN INTERGUBERNAMENTAL**

---

Aún hoy, a pesar de lo avanzado, son limitados, convirtiéndose en sesiones rutinarias donde el cumplimiento de acuerdos no se verifica.

#### **3.1. Convertir los espacios y mecanismos de relación intergubernamental en oportunidades para:**

- Promover el diseño y elaboración de lineamientos concertados de política educativa que se concreten en compromisos tangibles y medibles año a año, de acuerdo a metas e indicadores establecidos participativamente,
- Tomar decisiones políticas y técnicas, que estos espacios no sean solo un espacio de escucha y acatamiento de disposiciones.
- Identificar problemas, considerar la diversidad del territorio y de los ciudadanos, formular políticas, generar programas y proyectos descentralizados a partir de las necesidades y demandas de la población,
- Coordinar permanentemente y aprovechar la experiencia de cada nivel de gobierno, no limitar la coordinación al Sector Educación,
- Aglutinar, una vez al año, a todas las instancias regionales, comisiones nacionales y locales preocupadas por mejorar la calidad educativa desde esfuerzos articulados.
- Rendir cuentas sobre la base de indicadores de resultado y verificar que los compromisos establecidos en los convenios marco y convenios específicos se cumplan.

- 3.2. Divulgar los objetivos y prioridades de relación intergubernamental en el Sector Educación.** Es necesario apropiarse y divulgar los mecanismos de articulación *intergubernamental* existentes porque en muchos casos esta articulación no es visible ni percibida en las regiones. Ello supone mostrar evidencia de que se responde a necesidades de las regiones: atención a las necesidades de las II.EE. rurales, una respuesta a la deuda social con los maestros de la Carrera Pública Magisterial o disponer de recursos humanos calificados y prestos a emprender los cambios educativos en las regiones. Es necesario, además difundir los compromisos institucionales del sector privado.
- 3.3. Desarrollar talleres que fortalezcan las capacidades de los integrantes de las CGIE para** diseñar e implementar estrategias de articulación intergubernamental e intersectorial. Brindarles asistencia técnica con consultores cuando carezcan de experiencia, información o conocimiento para proponer proyectos o programas educativos específicos que beneficien al territorio.
- 3.4. Crear en cada región Comisiones de Gestión Intergubernamental en Educación que incorporen a los Gobiernos Locales (CGIE).** Otorgarles responsabilidad a los gobiernos locales en la implementación de políticas, procesos y productos educativos en el territorio, enfatizando cómo son aliados estratégicos en el logro de las metas educativas locales, regionales y nacionales.
- 3.5. Fortalecer la responsabilidad política y de vigilancia de las autoridades locales y comunales.** Coordinar acciones con las instituciones y organizaciones de la sociedad civil para el trabajo educativo mancomunado con la finalidad de lograr mejores resultados. Promover que los espacios de participación, concertación y vigilancia ciudadana sean una práctica de gestión pública Institucionalizada y funcionen como órganos consultivos de las DRE y UGEL incluidos en su estructura orgánica. Sólo entonces será posible no solo articular sino ejecutar acciones conjuntas de políticas, programas y proyectos adecuados a la condiciones del territorio.
- 3.6. Evaluar, sistematizar y difundir experiencias exitosas de articulación intergubernamental** para motivar su réplica en contextos similares. Desarrollar mesas de trabajo semestrales para evaluar las políticas, programas y proyectos y proponer acciones de mejora continua dentro del marco de la calidad de la gestión descentralizada. Promover evaluaciones externas para conocer si son espacios efectivos o no para tomar decisiones político-técnicas y en qué grado lo que se acuerda se concreta.
- 3.7. Fortalecer la coordinación intersectorial y dar el carácter de vinculantes a los acuerdos intersectoriales** para no depender de la buena voluntad de las autoridades de los otros sectores.



#### 4. DESARROLLAR CAPACIDADES MEDIANTE LA FORMACIÓN, ASISTENCIA TÉCNICA Y GESTIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS

---

El desarrollo de capacidades personales e institucionales es un aspecto clave para que tanto el Ministerio de Educación como los gobiernos regionales puedan asumir sus responsabilidades. Son tres las herramientas principales para ello: la formación, la asistencia técnica y el intercambio de buenas prácticas o gestión del conocimiento.

**4.1. Elaborar Plan Nacional y Planes Regionales de Mediano Plazo para el desarrollo de capacidades en gestión descentralizada de la educación,** para los tres niveles de gobierno, que ofrezca oportunidades de formación pero también de sistematización e intercambio de buenas prácticas, porque el interaprendizaje puede ser tanto o más importante que una capacitación. Estas dos estrategias deben alcanzar a todos los trabajadores de las instancias de gestión educativa descentralizada con el objetivo de potenciar sus capacidades para prestar los servicios educativos con un enfoque territorial y especializarlos en el diseño, implementación y evaluación de estrategias para gestionar servicios educativos de calidad en sus jurisdicciones. Los Planes de Desarrollo de Capacidades deben incluir la formación de competencias básicas para la gestión descentralizada tales como el liderazgo, la planificación participativa, la gestión del clima institucional, la resolución de conflictos, la comunicación efectiva, la atención a diversidad y el desarrollo de proyectos. Planes que consideren así mismo la gestión de conocimientos con recursos, tiempos y responsabilidades para el fortalecimiento de capacidades para una efectiva gestión descentralizada de Instituciones Educativas, Redes Educativas y UGEL.

**4.2. Fortalecer las capacidades no sólo de funcionarios y directivos sino de los servidores públicos de carrera, representantes en los órganos de participación y vigilancia de la gestión y personal directivo de las II.EE.** Desarrollar capacidades en gestión territorial del servicio educativo para directivos públicos, servidores públicos de carrera y los diversos actores involucrados en los COPARE y COPALE, espacios de participación y vigilancia de la gestión, con la finalidad de construir una visión común sobre el diseño e implementación de políticas y programas educativos descentralizados en sus territorios con enfoque intercultural.

Incluir en los programas de desarrollo de capacidades a personal directivo de las IIEE con aptitud y vocación para involucrarse en el proceso de descentralización educativa, con el acompañamiento de profesionales experimentados en gestión descentralizada seleccionados no sólo por sus conocimientos sino por su compromiso y actitud favorable hacia la participación de personal de las II.EE y actores de la comunidad en la gestión del servicio educativo y el fortalecimiento de sus roles.

**4.3. Brindar un formación que habilite a los servidores públicos del Sector para elaborar planes estratégicos para implementar las políticas educativas** sobre la base de un diagnóstico elaborado colaborativamente, que evidencie el ciclo de vida de la población



en el territorio, sus necesidades sentidas, el desarrollo al que aspiran según sus planes de desarrollo concertado y que especifique el rol de la educación en ese proceso. Elaborar conjuntamente el plan estratégico es la mejor manera de comprometer a los funcionarios y servidores públicos en su cumplimiento y ayudarlos a mirar su territorio e identificar sus responsabilidades en la solución de la problemática educativa regional o local.

- 4.4. Fortalecer competencias para la mejora de los procesos de gestión pedagógica de las DRE y UGEL y su orientación a resultados.** Procesos como la planificación de la formación en servicio para la mejora del desempeño docente, el acompañamiento y monitoreo de las prácticas pedagógicas, la gestión de sistemas de información en educación y su uso en la toma de decisiones, la gestión del currículo y las demandas educativas locales, la planificación curricular intercultural, la promoción de la participación social en la educación, la elaboración de planes estratégicos y operativos participativos, en corresponsabilidad con la comunidad y la formulación de proyectos de inversión pública son todos aspectos en los que el intercambio de buenas prácticas es prometedor asociado a la capacitación.

La capacitación e intercambio sistemático debe ser permanente y sistemática, realizarse macro regionalmente e incluir la articulación de políticas educativas institucionales, locales y regionales con el PEN. Con la participación de pasantes especializados que puedan enseñar in situ a los funcionarios, servidores públicos y representantes en los órganos de participación y vigilancia de la gestión descentralizada de la educación.

- 4.5. Brindar acompañamiento y seguimiento a los funcionarios y servidores públicos capacitados** para que apliquen lo aprendido en sus organizaciones con el monitoreo de profesionales preparados y actualizados en la gestión descentralizada de políticas y programas educativos. Incluir el acompañamiento a personal técnico administrativo en la labor diaria, asistencia especializada en temas concretos de cada oficina e institucionalizar el enfoque de gestión por procesos.
- 4.6. Especializar en desarrollo de capacidades (formación, asistencia técnica y gestión del conocimiento) al personal a cargo de esta función en el MINEDU, los Gobiernos Regionales y Locales.** Una especialización en desarrollo de capacidades locales con centro en el desarrollo humano, que los habilite para identificar las brechas entre las capacidades existentes y lo que se necesita en el modelo de gestión educativa que corresponde al territorio. Una especialización que prepare a los participantes para hacerse cargo del desarrollo de capacidades de otros servidores y el diseño de estrategias para llevar a buen término los Planes de Desarrollo de las Personas (PDP) del Sector. Una especialización que incluya pasantías a experiencias exitosas de desarrollo de capacidades y sea implementada por una Escuela Superior de Administración Pública.

- 4.7. **Exigir resultados a los egresados de programas de alta especialización en gestión descentralizada de la educación** financiados por el Estado. Implementar estrategias que estimulen a los servidores públicos a cumplir con sus responsabilidades y con las metas institucionales adoptándolas como compromisos de desempeño. Ofrecer incentivos en los casos que se evidencie una gestión descentralizada de las políticas educativas con logros tangibles en el ámbito regional o local.
- 4.8. **Seleccionar a las mejores Escuelas Académico Profesionales de las Universidades en base a estándares de calidad**, entre ellos, la innovación del currículo de especialización en gestión educativa descentralizada. En convenio con SERVIR, las universidades que cumplan con los estándares de calidad ofertarán formación especializada y capacitación en gestión pública y gestión educativa descentralizada a funcionarios y servidores públicos de las regiones en horarios adecuados.
- 4.9. **Firmar convenios de asistencia técnica especializada entre el MINEDU y los Gobiernos Regionales**, que incluyan seguimiento, monitoreo. Los convenios de asistencia técnica y transferencia de herramientas de gestión se fortalecen con el acompañamiento, el monitoreo y la evaluación, siempre que se conforme un soporte social de los actores y/o responsables institucionales en una determinada I.E., RER, UGEL, DRE, Gobierno Local, Gobierno Regional; coherente con el fortalecimiento de la gestión descentralizada. El convenio especificará las acciones de asistencia técnica que el MINEDU proveerá a las regiones (instrumentos estratégicos, de mediano plazo, operativos, administrativos, etc.) para que éstas puedan cumplir con sus funciones y responsabilidades y las acciones de acompañamiento y monitoreo de su implementación en el territorio. El acompañamiento debe prestar atención no sólo al desarrollo de capacidades de gestión sino al desarrollo de actitudes positivas y compromiso con el cambio. La gestión del cambio es un rasgo sustantivo del perfil del Director Regional y Director de UGEL, sin esa disposición y compromiso con el cambio poco o nada se logra.
- 4.10. **Brindar asistencia técnica para el manejo de sistemas de información, formulación de proyectos de inversión, trabajo intersectorial e implementación del Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial**. En cuanto a los sistemas de información para el apoyo y seguimiento a la II.EE, es central el SIAGIE. Para la gestión docente lo son el Escalafón, el SIRA, el SUP y el NEXUS. Para fortalecer la articulación intersectorial e intergubernamental descentralizada en temas de infancia, alimentación y pobreza, se requiere facilitar herramientas de gestión intersectorial e intergubernamental y definir roles, funciones y procesos específicos para cada instancia de gestión con enfoque territorial, participativo y contextualizado a las demandas y necesidades locales, regionales y nacionales. Se ha avanzado algo en la provisión de herramientas para la gestión pedagógica pero faltan herramientas para el área administrativa.
- 4.11. **Implementar una asistencia técnica continua durante períodos determinados** con equipos en gestión que apoyen a los Gobiernos Regionales para diseñar modelos de

gestión a medida de las demandas y características territoriales, adecuando respuestas a la diversidad cultural local y flexibilizando estándares del sistema de acuerdo a la realidad de los contextos locales. Esto haría que el servicio educativo sea realmente efectivo y de calidad. Los equipos de asistencia técnica pueden constituirse en alianza estratégicas con instituciones locales y el MINEDU.

- 4.12. Seleccionar a asistentes técnicos competentes** con el liderazgo requerido para promover la modernización de la gestión educativa regional y local, experiencia en procesos de gestión educativa descentralizada y dominio de herramientas, software y aplicativos informáticos que coadyuven al trabajo en tiempo real. El MINEDU debe preocuparse por calificar a los asistentes técnicos para que planifiquen la asistencia técnica y adecúen las herramientas de gestión a la realidad regional y local con la participación de directivos y servidores públicos regionales y locales. El rol de los asistentes técnicos no es sustituir la función de los servidores públicos.
- 4.13. Compartir responsabilidades de asistencia técnica entre el MINEDU, los Gobiernos Regionales y Locales.** Crear líneas de coordinación y asistencia técnica del MINEDU con los órganos educativos intermedios en tiempo real y con poder de decisión, venciendo la distancia y tiempo en la comunicación y fluidez de la información. Formar progresivamente equipos regionales de asistencia técnica con recursos transferidos a las regiones para que sean las UGEL Y DRE las que formen sus cuadros en base a lineamientos específicos que emanen del Ministerio de Educación como órgano rector.
- 4.14. Orientar la asistencia técnica hacia la gestión por resultados,** evitando focalizarla sólo en la gestión de la infraestructura, el equipamiento, los insumos o los procedimientos pedagógicos. Se requiere también brindar asistencia técnica para implementar estrategias de manejo territorial, gestión por procesos, manejo de indicadores y cambios en la relación profesor-estudiante.
- 4.15. Respetar el enfoque territorial, la cultura y la lengua de los pueblos en los procesos de asistencia técnica** para la elaboración de instrumentos para gestionar las políticas regionales y locales. La asistencia técnica debe considerar la realidad concreta de las instancias de gestión descentralizada, ser especializada y permanente; alternada en temática pero permanente en acompañamiento.

## 5. CONTAR CON UN PLAN DE MEDIANO PLAZO QUE TRACE LOS GRANDES HITOS DE LA DESCENTRALIZACIÓN AL BICENTENARIO Y UNA VISIÓN RENOVADA DE LA DESCENTRALIZACIÓN Y EL DESARROLLO DESDE LAS REGIONES.

---

Se requiere planificar la ruta para fortalecer y modernizar en el mediano plazo el conjunto del proceso de descentralización en el Estado peruano.

### 5.1 Elaborar un Plan de Desarrollo de la Gestión Descentralizada eficaz que:

- Describa la ruta para la transferencia progresiva de atribuciones y recursos desde el gobierno nacional a los gobiernos regionales y locales y para fortalecer sus competencias para gestionarlos en función de las necesidades educativas de sus territorios.
- Sea concertado con los Gobiernos Locales., las II.EE. las empresas públicas y privadas entre otros actores educativos, para ganar su apoyo y cooperación y que facilite que los recursos sean aprovechados para el objetivo común: avanzar hacia una gestión educativa moderna, participativa y transparente orientada al logro del aprendizaje de los estudiantes y alineado con la visión de país y de la educación que queremos según el Proyecto Educativo Nacional.
- Parta desde lo local con apoyo técnico de las DRE y de cara a un mismo horizonte y una misma necesidad.
- Reciba apoyo técnico de entidades especializadas como el MINEDU, CEPLAN, SERVIR y el MEF para la elaboración del Plan.
- Orientado a resultados, con metas por cumplir, medidas a través de indicadores claros que evidencien su cumplimiento, a través de una gestión estratégica con un riguroso seguimiento profesional.
- Alineado con los lineamientos de política de gestión descentralizada y que movilice los espacios de concertación en educación para la implementación y vigilancia del cumplimiento de los compromisos asumidos en el plan
- Realice periódicamente procesos de autoevaluación y planes de mejora de la gestión educativa descentralizada en función a dicho Plan.
- Cuenten con un programa de medición del desarrollo de la descentralización en cada región.
- Sea acompañado durante su desarrollo y actualizado de acuerdo a las necesidades regionales.

**5.2 Repensar la visión de descentralización con los actores.** Es necesario trabajar en la operativización del norte de la descentralización. El servidor público conoce su trabajo y sabe cómo hacerlo; lo que pocos conocen es el "por qué" de su quehacer. Renovar la visión de la descentralización no depende sólo de los Gobiernos Regionales o del Sector Educación sino del Estado en su conjunto y va de la mano con el financiamiento, es tarea intergubernamental. Cada región tiene una mirada desde su contexto, por eso será necesario evaluar la visión de desarrollo, descentralización y educación en su Proyecto

Educativo Regional y de acuerdo a sus necesidades y expectativas regionales, renovar esa visión y planificar el desarrollo con enfoque intercultural y territorial.

- 5.3 **Modernizar la arquitectura gubernamental del Estado y, en particular, del sistema educativo.** Se requiere un modelo unificado a nivel nacional que responda a las características y peculiaridades del territorio y a los procesos interculturales en el marco del cual los Gobiernos Regionales sigan adoptando modelos distintos de gestión para sus DRE, pero respondiendo a un criterio de gestión unificado nacional.

En el ámbito regional la mirada territorial debe partir de una visión de la escuela que queremos, considerando lo pedagógico, institucional, administrativo y comunitario. Sobre esa base poner mayor atención y entusiasmo al fortalecimiento de las redes educativas urbanas y rurales con modelos de gestión territorial apoyados por mecanismos de participación intersectorial e integubernamental. Son las autoridades locales y los representantes de la sociedad civil de cada red educativa quienes garantizarán la prestación del servicio educativo según criterios de eficacia, eficiencia, pertinencia y equidad.

Se propone continuar con la modernización de las UGEL y el e Proyecto de Inversión Pública (PIP) “Mejoramiento de la gestión educativa descentralizada de instituciones educativas en ámbitos rurales” que se puso en marcha para modernizar procesos en 70 UGEL y descentralizar la toma de decisiones.

*Esta publicación se realizó gracias al apoyo 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 fondos otorgados por el gobierno de Canadá, a través de su Ministerio de Asuntos Exteriores, Comercio y Desarrollo.*

*\* Edugestores es implementado por la Universidad Antonio Ruiz de Montoya y tiene un comité asesor integrado por GRADE y UNICEF.*

