

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA ECONOMICA Y
CIENCIAS SOCIALES



**“PRESUPUESTO POR RESULTADOS EN LA GESTION DE LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS DE LIMA METROPOLITANA”**

INFORME DE SUFICIENCIA

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO ECONOMISTA

POR LA MODALIDAD DE ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS

ELABORADO POR:

NORMA MARINA LEZAMA ORTIZ

LIMA - PERU

2008

INDICE

Pag.

CAPITULO I

1.1.	INTRODUCCION	1
1.2.	MARCO TEORICO	4
1.3.	ANTECEDENTES	12
1.4.	MARCO LEGAL	17

CAPITULO II

2.1.	EXPERIENCIA EN ALGUNOS PAISES	28
2.2.	ANTECEDENTES EN EL PERU	35
2.3.	CARACTERIZACION DEL SECTOR EDUCACION	
2.4.	EXPERIENCIA DE LA GESTION POR RESULTADOS EN EDUCACION	66
2.5.	INTERVENCION DEL ESTADO	

148

CAPITULO III

3.1.	ALTERNATIVA DE MEJORAMIENTO EN LA GESTION EDUCATIVA	150
------	---	-----

CAPITULO IV

4.1	CONCLUSIONES	162
4.2	RECOMENDACIONES	168
4.3	BIBLIOGRAFIA	170

INDICE DE GRAFICAS

	Pag.
• Gráfica N° 01	10
• Gráfica N° 02	11
• Gráfica N° 03	45
• Gráfico N° 04	50
• Gráfica N° 05	63
• Gráfica N° 06	65
• Gráfica N° 07	72
• Gráfica N° 08	76
• Gráfica N° 09	108
• Gráfica N° 10	114
• Gráfica N° 11	160
• Gráfica N° 12	161
• Gráfica N° 13	167

INDICE DE CUADROS

	Pag.
• Cuadro N° 01	49
• Cuadro N° 02	51
• Cuadro N° 03	63
• Cuadro N° 04	64
• Cuadro N° 05	66
• Cuadro N° 06	69
• Cuadro N° 07	79
• Cuadro N° 08	80
• Cuadro N° 09	91
• Cuadro N° 10	92
• Cuadro N° 11	96
• Cuadro N° 12	98
• Cuadro N° 13	100
• Cuadro N° 14	101
• Cuadro N° 15	105
• Cuadro N° 16	106
• Cuadro N° 17	111
• Cuadro N° 18	113
• Cuadro N° 19	118
• Cuadro N° 20	120
• Cuadro N° 21	121
• Cuadro N° 22	124
• Cuadro N° 23	126
• Cuadro N° 24	137
• Cuadro N° 25	142
• Cuadro N° 26	143
• Cuadro N° 27	164
• Cuadro N° 28	165

CAPITULO I

1.1. INTRODUCCION

La iniciativa del presente tema, es producto de mi propia experiencia profesional que se produce en el sector educación en el año 2006, y nace en la tentativa de una mayor investigación en el tema, puesto que recientemente se esta incorporando en nuestro país el tema del Presupuesto por Resultados, como un modelo de gestión que contribuya con el mejoramiento de la calidad del servicio en las Entidades Estatales, promoviendo el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos explicitados en el Plan Estratégico Institucional (PEI) del Ministerio de Educación, cuyo objetivo fundamental es optimizar la gestión, el uso de los recursos públicos y el desempeño sea evaluado en función a resultados esperados.

Es de conocimiento que el Presupuesto constituye el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidas en su Plan Operativo Institucional – POI-, y teóricamente constituye la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a

atender durante el año fiscal, por cada una de las Entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos¹.

Según los diversos informes emitidos por las Instituciones Públicas y Privadas, aún se desconoce la calidad de la ejecución del gasto público, no hay evidencia significativa de que se está mejorando los niveles de eficiencia, eficacia, economía y equidad en el empleo de dichos recursos, y la preocupación es producto de que los mismos son escasos y requiere llevar un control sobre el uso de los mismos a través de los diferentes programas creados para tal fin.

En este sentido, existe una permanente búsqueda por incrementar la productividad en el uso de los recursos públicos, para lo cual se viene diseñando diversos instrumentos de medición de los resultados obtenidos en los programas que conforman el gasto público a fin de avanzar hacia una cultura de programación multianual y de gestión por resultados que contribuya a mejorar los niveles de Gobernabilidad Fiscal.

En nuestro país, desde la década pasada se viene implementando acciones dirigidas a conseguir una administración pública orientada hacia el logro de resultados, teniendo la experiencia y los avances producidos en otros países, con el propósito de mejorar la gestión pública y el uso de los recursos públicos. Las primeras experiencias microinstitucionales fue la aplicación de los Convenios de Administración por Resultados (CAR) en las entidades públicas, centrados en promover el mejoramiento de la gestión y la búsqueda de cambios y resultados positivos; no obstante, según los informes de los seguidores del tema, aún existen limitaciones que perjudican el logro de los objetivos de dicho instrumento que se aplicaron en las diferentes instituciones públicas.

¹ Lev de Presupuesto Público, Ley N° 28411

En el caso del Sector Educación, en el año 2006 por primera vez el Pliego Ministerio de Educación, suscribe Convenios de Administración por Resultados, con la Dirección Nacional de Presupuesto Público la finalidad de comprometer los esfuerzos del Sector Educación a través de once (11) Instituciones Educativas, para la consecución de los respectivos objetivos institucionales y resultados que esperan alcanzar durante el Año Fiscal 2006; habiendo tomando como referencia el Presupuesto aprobado para el Pliego y los mecanismos de transparencia con que se manejan los recursos públicos según la normatividad vigente; con el propósito de ensayar a través de este mecanismo, un instrumento de gestión para las instituciones educativas que constituyen las instancias operativas directas de prestación del servicio educativo, propendiendo a la mejora de calidad y cobertura de los mismos.

Cabe señalar, que las instituciones educativas, si bien constituyen instancias operativas directas de prestación de servicios relacionadas directamente con la comunidad escolar, no administran los recursos que le son asignados en el presupuesto, dado que dependen de las Unidades de Gestión Educativa Local que constituyen sus Unidades Ejecutoras, a través de su correspondientes Unidades de Costeo. Siendo éstos últimos, conglomerados de instituciones educativas, que operan alrededor de un centro base, en el cual se administran y determinan las prioridades de los recursos que les son asignados para gastos corrientes.

En este sentido, el presente tema se ubicará dentro del marco conceptual del Presupuesto por Resultados y de los Convenios de Gestión, describiendo además la experiencia que se tuvo en el Ministerio de Educación durante el año 2006 y describiendo además las experiencias de otros países, con una tentativa del costo que significaría en nuestro país, modernizar la gestión educativa en las Instituciones Educativas de Lima Metropolitana.

1.2. MARCO TEORICO

En las últimas cuatro décadas se han realizado numerosos aportes teóricos y prácticos que han intentado modificar los parámetros organizativos y la gestión del sector público, dado que la administración pública tradicional, que se inspira en el modelo organizativo burocrático ha desarrollado disfunciones que tienen como resultado la falta de adaptación de las organizaciones públicas al contexto socioeconómico actual².

En las década de los 50's y 70's en el país se puso énfasis en un modelo de corte desarrollista, mientras que en la década del 90's después de la crisis de este modelo se desarrolla un modelo neoliberal, a través del cual se buscó la estabilización económica y se enfatizó la reforma del Estado en las privatizaciones de empresas y servicios públicos como una forma de disminuir la intervención estatal. En este modelo la gestión estatal está enfocada en procedimientos, pero donde los servicios que se ofrecen a los ciudadanos son de escasa calidad y cantidad. En la década del 2000, se incorpora reformas en el Estado, con énfasis en la modernización y descentralización, mejora de la gestión y la calidad del gasto público, a fin de obtener resultados, sobre la base de una Planificación estratégica multianual.

El modelo de gestión actual implica la priorización del logro de los objetivos estratégicos generales y específicos en el proceso de gestión de los recursos públicos. El modelo se sustenta en el pensamiento Neoinstitucionalista, una moda que nace en los Estados Unidos (Washington) por los años 90 y desde allí se ha difundido en los países periféricos. Entre los enfoques que destacan se encuentra el de Figueras³, donde analiza el tema del crecimiento y sus causas, destacando la crítica de que el estancamiento económico se debe a cuestiones "institucionales", visión que sostiene que los países que son pobres

² Publicado en la Revista CLAD Reforma y Democracia N° 21 (Oct. 2001). Caracas, pág. 2.

³ Alberto José Figueras, profesor de la Facultad de Ciencias Económicas e Investigador del IEF (UNC). Un análisis Económico de "moda",.: El enfoque neoinstitucionalista.

se deben a que cuentan con instituciones corruptas o ineficaces. Así mismo, se tiene que en el año 1993, se otorga el Premio Nobel a Douglass North, por sus estudios acerca del gran papel de las instituciones en los fenómenos del crecimiento, donde señala que las organizaciones surgen en respuesta a incentivos y son las instituciones quienes colocan los incentivos; así mismo, North acoge la Teoría de los Costos de transacción, donde las instituciones son determinantes del desempeño económico. En una sociedad informal burocrática se debe señalar que los costos de transacción no provienen de las normas sino de la informalidad.

El tema en estudio, considera los conceptos más importantes que explican el nuevo modelo de gestión estatal que se experimenta en el país, así como analiza los estudios realizados en los diferentes países similares al nuestro. Adicionalmente, se analiza la Ley del Presupuesto Público y del proceso presupuestario del Gobierno Central, cuyo marco normativo está dado por la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, la Ley de Presupuesto del Sector Público Anual, la Ley de Equilibrio Financiero Anual, la Ley de Endeudamiento del Sector Público Anual, a Ley de Prudencia y Transparencia Fiscal y sus respectivas Directivas normativas emitidas por la Dirección Nacional de Presupuesto Público.

Según Marianela Armijo⁴, los conceptos de Presupuesto por Resultados y Gestión por Resultados que son manejados por ILPES / CEPAL y la OCDE, para la OCDE indican que en él “se fijan objetivos y normas (indicadores) de resultado para cada Programa o Entidades Públicas (y con frecuencia se hacen públicos). Los gerentes responsables de cada Programa o Entidad disponen de libertad para aplicar los procesos adecuados para alcanzar esos objetivos y normas; los resultados efectivamente obtenidos miden las metas fijadas que a la vez son objeto de informe.

⁴ Marianela Armijo, consultora en el Area de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública – ILPES / CEPAL

El nivel de resultado sirve de base para las decisiones sobre los recursos futuros que deben asignarse al programa o entidad, los cambios que deben efectuarse en su contenido o en su diseño, y los premios y sanciones que serán dados a las organizaciones o personas. La información también se debe comunicar a las autoridades de control a posteriori, como a las comisiones parlamentarias y a los auditores externos⁵.

La Gestión por resultados lleva asociada una forma diferente de asignar los recursos presupuestarios, incorporando una lógica de resultado logrado.

Según Zapico (2003), define a la Gestión por Resultados como “introducir una cultura de resultados y una mayor competencia en la gestión, para lo cual se debe definir objetivos estratégicos, reflejados en planes estratégicos y la medición de los resultados dirigida a complementar la visión formalista del presupuesto”.

Según Allan Shick (2002), lo define como la modificación entre las relaciones de las unidades centrales de presupuesto y los departamentos gestores, mediante contratos presupuestarios y sistemas de exigencias de responsabilidad, incorporando la información sobre resultados en el proceso de asignación de resultados.

Los elementos presentes, están centrados en mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público, basado en la evaluación de los resultados de las políticas y programas para orientar la asignación de recursos presupuestarios; la delegación y responsabilidades de la gestión, según objetivos, metas, indicadores y contratos de desempeño; y la rendición de cuentas.

Las principales características de la gestión estratégica de la nueva gerencia pública se basa en:

⁵ OCDE 1997

- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- Identificación de objetivos, metas e indicadores, mediante la aplicación de procesos de planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Sistemas de control de gestión interna, es decir la responsabilización por cumplimiento de metas y retroalimentación para la toma de decisiones.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.
- Vinculación del presupuesto institucional del cumplimiento de objetivos.

Según lo indica Mario Marcel⁶, los aspectos conceptuales que se manejan en este nuevo modelo de presupuesto por resultados, es que el Presupuesto por Resultados es un sistema y procesos presupuestarios capaces de integrar consideraciones sobre resultados al proceso de toma de decisiones. Por resultados no se entiende solo como el impacto final de programas, sino los aportes en toda la cadena de generaciones de valor público.

Se considera dos modelos espúreos:

- Modelo cosmético: presupuesto más indicadores
- Modelo maquinal: desempeño + premios y castigos

El Presupuesto por Resultados no significa condicionar mecánicamente las asignaciones de recursos ni adornarla con información, sino organizar una discusión presupuestaria capaz de integrar información sobre resultados.

⁶ Ex – Director de Presupuesto de Chile – Politeia Soluciones Públicas, 2007- Taller Nacional de Efectividad en el Desarrollo para ejecutivos de alto nivel – MEF - PRODEV

Los componentes del Presupuesto por Resultados son:

1. Información sobre resultados: Sistema de Monitoreo y Evaluación - SME

A) Monitoreo

- Indicadores de Desempeño
 - Dimensiones
 - Eficacia
 - Economía
 - Eficiencia
 - Ámbito de Aplicación
 - Insumos
 - Productos
 - Resultados
 - Generación y actualización
 - Limitaciones

B) Seguimiento de compromisos

- Evaluación
 - Objeto
 - Programas
 - Instituciones
 - Políticas
 - Dimensión
 - Diseño / estructura
 - Operación / producción
 - Impacto

- Punto de Referencia
 - Objetivos de la Intervención
 - Estándares externos
 - Desempeño de pares
 - Compromisos institucionales

2. Incentivo a gestores para lograr resultados

A) Sistema de Incentivos

- Reconocimiento
 - Rankings
 - Premios

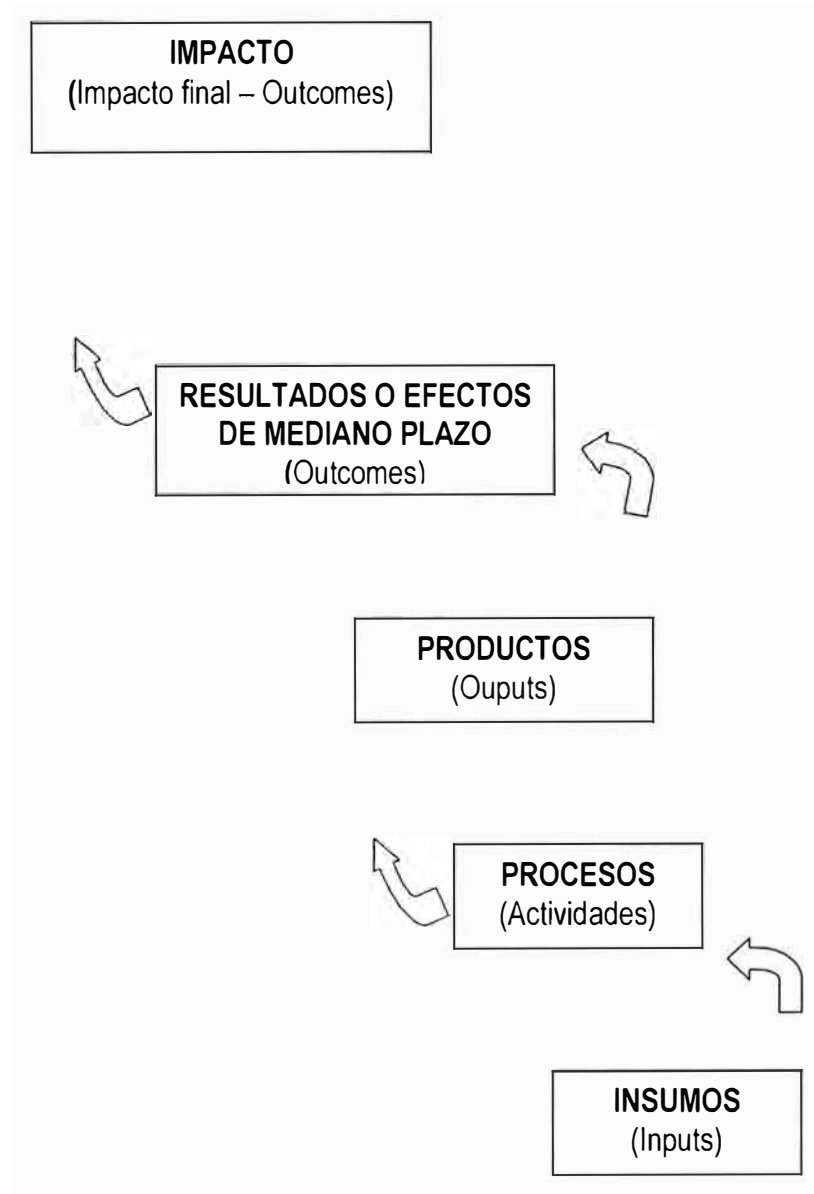
- Traspaso de competencias

- Incentivos Económicos
 - Financiamiento de Proyectos Institucionales
 - Remuneraciones por Desempeño: Institucional, colectivo, individual

3. Entrega de competencias a gestores.

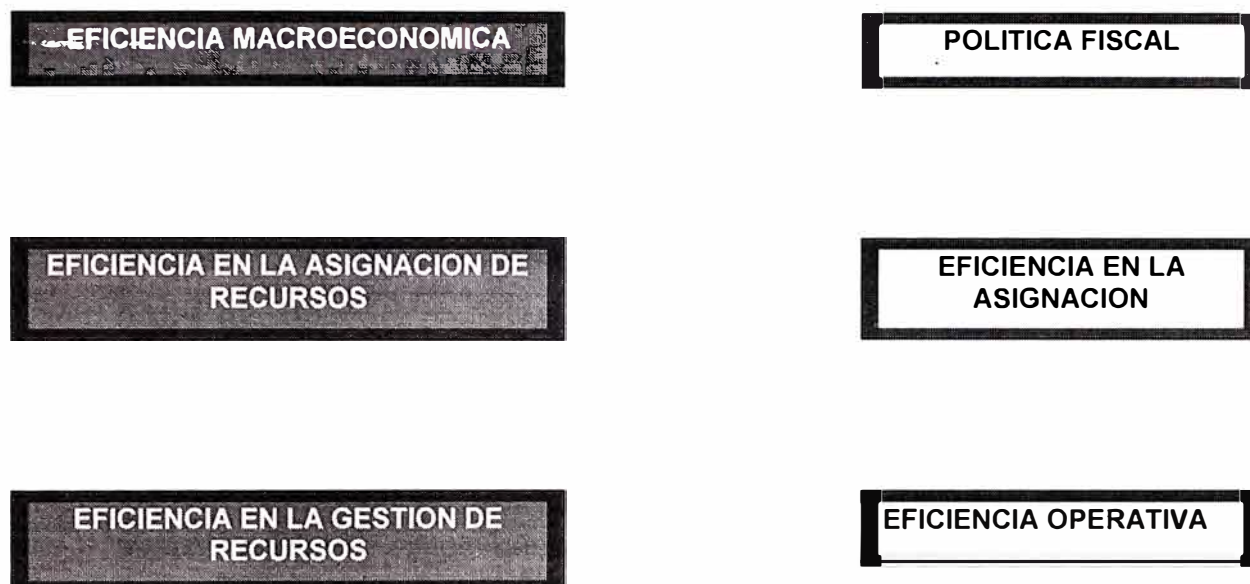
Gráfica N° 01

ESQUEMA DE RESULTADOS



En la lógica de la gestión por resultados el presupuesto es concebido como un instrumento que va más allá de los logros de política fiscal, las funciones del presupuesto son:

Gráfica N° 02



Finalmente, y a manera de síntesis, Juan Cristóbal Bonnefoy, Investigador del Área de Gestión Pública y Regulación del ILPES⁷ señala que en los últimos años las políticas presupuestarias (enfoca el Presupuesto por Resultados), responden de un lado a las preocupaciones de los gobiernos para promover procesos de modernización y reformas del estado y mejorar lo que responden por un lado, a la gestión macroeconómica y, por otro, a las demandas de la ciudadanía por mayor eficacia, eficiencia y transparencia tanto en la conducción de los asuntos públicos como en la asignación de recursos públicos.

⁷ Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Organismo permanente y con identidad propia dentro de CEPAL – Se fundó en 1962. Brinda apoyo a los gobiernos de la Región en todo lo que concierne a planificación y gestión pública.

1.3. ANTECEDENTES

Desde inicios de la década pasada se han producido numerosas experiencias de reformas, mayormente en los países que forman parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD). Estas estuvieron mayormente centradas en la delegación de responsabilidades, el establecimiento de controles a través del acceso transparente a la información, el incentivo de mayores debates respecto a los presupuestos y en una gestión orientada, motivada por la satisfacción de los usuarios.

A nivel de la Región cabe destacar los trabajos realizados por ILPES⁸, sobre las experiencias de los diferentes países Latinoamericanos que desde la década pasada vienen implementando acciones dirigidas a conseguir una administración pública orientada hacia el logro de resultados reflejados en el incremento de la productividad por el uso de los recursos públicos que promueven el mejoramiento de la gestión y que están evolucionando de manera positiva; no obstante, según los informes de los seguidores del tema, aún existen limitaciones que perjudican el logro de los objetivos mediante el Presupuesto por Resultados.

En unas experiencias se destacan los diferentes instrumentos que se tienen diseñados para la medición de los resultados obtenidos en los programas presupuestales, a fin de avanzar hacia una cultura de programación multianual y de gestión por resultados que contribuya a mejorar los niveles de Gobernabilidad Fiscal.

Según los estudios realizados por Juan Cristóbal Bonnefoy, la agenda de reformas en América Latina durante la primera mitad de la década de los noventa referidos a gestión por resultados fue marcada por las recomendaciones de políticas económicas

⁸ Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Organismo permanente y con identidad propia dentro de CEPAL – Se fundó en 1962. Brinda apoyo a los gobiernos de la Región en todo lo que concierne a planificación y gestión pública.

del Consenso de Washington, dado que ponían el acento en los cambios institucionales que se relacionan con la disciplina fiscal, la reforma fiscal e impositiva, la reorientación del gasto público hacia la salud y la educación, las privatizaciones de empresas públicas y la desregulación de los mercados. Sin embargo, como lo indica, la evidencia empírica demuestra que las iniciativas implementadas hasta mediados de los noventa se centraron en el restablecimiento de los equilibrios macroeconómicos y la reestructuración de incentivos de mercado y precios relativos.

Las reformas desplegadas no afectaron sustancialmente la institucionalidad estatal, con la excepción de aquellas que afectaron a las empresas públicas, ya sea por la vía de las privatizaciones o por la búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia en las empresas que continuaron en el ámbito estatal (Haggard, 1995).

En este contexto, en 1998 la CEPAL propuso a través del Pacto Fiscal, un redireccionamiento de las reformas del Estado enfatizando el desarrollo institucional y el fortalecimiento de la gobernabilidad. También otras instituciones, como el Banco Mundial, comenzaron a revalorar el rol de las instituciones estatales en el desarrollo y a relativizar la importancia de las “fallas de mercado” en comparación a las “fallas institucionales”.

En el ámbito político estas propuestas se formalizan durante la Cumbre de las Américas de 1998, denominado Consenso de Santiago (o neo-Consenso de Washington). Este conjunto de proposiciones plantea que las debilidades institucionales constituyen un cuello de botella para transformaciones económicas más profundas, reafirmando que la calidad del gasto público es tan importante como el balance fiscal.

De este modo, según lo indica Bonnefoy, la preocupación por el funcionamiento del aparato estatal vuelve a estar en el centro del debate en

los diferentes gobiernos latinoamericanos, cuyas reformas fueron enfrentadas durante la última década por medio de una serie de procesos de modernización administrativa, detectando la necesidad de realizar una auténtica y más acelerada transición desde un modelo de gestión burocrático-tradicional hacia un modelo de gestión pública orientada a los resultados.

El modelo de gestión burocrático-tradicional se caracterizaba por un énfasis en los insumos del proceso y en el control externo; mientras que el modelo de gestión orientada a los resultados se enfoca en los impactos de la acción pública, donde lo relevante son los resultados, las metas, los indicadores de desempeño y los estándares que se podían establecer de ello. El nuevo enfoque, centra su atención también en las dimensiones de carácter cualitativo de la gestión.

Por ejemplo en el sector educación, ya no interesa sólo aumentar la cobertura escolar, sino que se incorpora el tema de la calidad de la educación impartida por el Estado, generando la posibilidad de que los propios ciudadanos interesados pueden evaluar la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios recibidos.

En este proceso, en el Perú se inicia la experiencia de la Gestión por Resultados, basado en Convenios de Administración por Resultados (desde el año 2002), realizado sobre la base de la experiencia de algunos países de América Latina y principalmente de los países miembros de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) que utilizan indicadores en sus sectores públicos, tales como indicadores de gestión, indicadores de desempeño, indicadores claves de éxito e indicadores de control.

Indicaba Bonnefoy, que en la administración pública el desempeño es un concepto relativamente nuevo. Según la Real Academia Española el desempeño se refiere a "actuar, trabajar, dedicarse a una actividad" dando

solo una idea básica; no obstante, en un concepto más amplio, que pueda dar marco al ámbito de la gestión pública, se ha asimilado el concepto anglosajón de government performance, el cual se refiere a “la productividad, calidad, oportunidad, responsabilidad y eficacia” de los servicios y programas públicos⁹. Así mismo, según lo describe Hernández (2002) “desempeño implica la consideración de un proceso organizacional, dinámico en el tiempo y refleja modificaciones del entorno organizativo, de las estructuras de poder y los objetivos”.

Este modelo, de la gestión pública en América Latina se centra en los impactos de la acción pública, donde lo más importante son los resultados, las metas y los estándares de desempeño, lo que a su vez permite adoptar medidas de mejoramiento de la gestión, en re rediseño de los programas, modificando sus estrategias de entrega de los bienes y servicios a las poblaciones destinatarias.

En este sentido, las conclusiones que emanan de la evaluación del desempeño permiten realizar ajustes en la operación y valorar la pertinencia de las acciones realizadas en pos del logro de los objetivos institucionales; así también, la implementación de una gestión orientada a los resultados es que la utilización de los indicadores promueve y favorece la competencia interinstitucional por recursos públicos y rompe a su vez la inercia presupuestaria, los distintos programas y sectores compiten en igualdad de condiciones para obtener fondos durante la fase de formulación presupuestaria.

Finalmente, este modelo tiene importante relevancia en relación con la transparencia y rendición de cuentas, la búsqueda de la eficiencia no se puede desentender de la participación ciudadana, las redes sociales y otros

⁹ Wholey y Newcomer (1989),. traducción propia. implica la consideración de un proceso organizacional, dinámico en el tiempo y refleja modificaciones del entorno organizativo, de las estructuras de poder y los objetivos”.

miembros que requiere y deban disponer de información sobre el accionar público.

Las reformas ya experimentadas por muchos países involucran un conjunto amplio de medidas que tienden a reforzarse entre sí, siendo las principales, la concertación estratégica en torno a visiones prospectivas, la gestión presupuestaria para el ciclo económico en su conjunto, entre otros. En la presupuestación moderna, la disciplina en la gestión de los agregados fiscales debe ser complementada con la efectividad en la asignación de recursos y la eficiencia operacional en la entrega de servicios.

El caso mas cercano a la experiencia de nuestro país, en el tema de Presupuesto por Resultados es el modelo aplicado en Chile y estudiada por Mario Marcel (1993, 2000); el cual será analizado y comparado en esquemas de evaluación e incentivos por el desempeño institucional.

Finalmente, se destaca que de acuerdo a la evidencia emperica recogida por el ILPES, el impacto en el proceso presupuestario radica en que, los esfuerzos de implementación de sistemas de evaluación de la gestión pública son costosos y consumen tiempo y energía por parte de los directivos de los servicios públicos, por otro lado, la dinámica inercial de la asignación presupuestaria no siempre ofrece incentivos para seguir profundizando en la evaluación de la gestión, por lo que en diversos países, la orientación a los resultados ha servido para definir prioridades programáticas y modificar los procedimientos de trabajo, pero sólo ocasionalmente sus resultados se incorporan en el proceso de fijación presupuestaria, por efectos de la restricción presupuestaria y la sostenibilidad.

En este sentido, se realizara una comparación de la gestión institucional con el tema de los Convenios de Administración por Resultados, el cual en nuestro país estuvo orientado tanto a las entidades públicas como a las

empresas públicas¹⁰, que para efectos de nuestro estudio, se analizará la modalidad orientada a las entidades públicas del Sector Educación, representadas por las Instituciones Educativas de Lima Metropolitana, dentro del marco de su normatividad vigente en nuestro país.

1.4. MARCO LEGAL

Según diversos estudios realizados¹¹, los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto, como herramienta de planificación y control, definen al “Presupuesto” como la presentación ordenada de los resultados previstos de un Plan, un Proyecto o una Estrategia, marcando una diferencia entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que estos últimos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado como los primeros; aún cuando en su función de control, el presupuesto del periodo anterior sirva como punto de comparación con el presupuesto del periodo.

Se debe precisar, que en dichos estudios no definen ni establecen el límite de tiempo, que puede estar dado en periodos de corto, mediano y largo plazo; así como puede estar referido a un determinado bien o servicio; tampoco, la definición implica que deba establecerse en términos financieros; no obstante, cabe destacar, que sí resaltan la importancia de la relación de planeación y presupuesto, definiendo finalmente al Presupuesto, como un Plan de acción en un determinado periodo de tiempo, dirigida a cumplir objetivos y metas expresada en valores y términos financieros, bajo ciertas condiciones previstas¹².

Así mismo, definen y clasifican el Presupuesto desde diferentes perspectivas, que para el caso del presente estudio enfocado en el Sector Estatal, se

¹⁰ Para el caso de las empresas públicas, se firmaba convenio entre empresa estatal y el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial, el cual fijaba las condiciones y metas de productividad en los ámbitos de costo, cobertura y calidad.

Jorge E. Burbano y Alberto Ortiz Gómez, Presupuesto - Editorial McGraw Hill, 2da Edición, Colombia; H.W Allen Sweeny y Robert Rachlin. - Manual de Presupuestos - Editorial McGraw Hill, 1era Edición, México.

¹² Estudios Económicos – Pagina Web – Presupuestos – Alberto Ortiz Gómez

resaltará la importancia del Presupuesto Gubernamental, el cual lo definen como la cuantificación de recursos que requieren las operaciones normales, la inversión y la deuda pública de las entidades gubernamentales, desde una perspectiva de gasto público.

Para el caso del presente estudio, principalmente se analiza la Ley del Presupuesto Público y el proceso presupuestario del Gobierno Central, cuyo marco normativo está dado por: Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, que establece las normas fundamentales que rigen las distintas fases del proceso presupuestario, los criterios técnicos y los mecanismos operativos; la Ley de Presupuesto del Sector Público Anual, que aprueba el presupuesto de cada año fiscal¹³; la Ley de Equilibrio Financiero Anual, que indica las fuentes y usos de recursos que permiten lograr el equilibrio financiero del presupuesto¹⁴; Ley de Endeudamiento del Sector Público Anual, que determina los montos máximos, condiciones y requisitos de las operaciones de endeudamiento externo e interno¹⁵; la Ley de Prudencia y Transparencia Fiscal, Ley N° 27245, y su modificatoria, Ley N° 27958, que establece los lineamientos para una mejor gestión de las finanzas públicas, con prudencia y transparencia fiscal, así como también crea el Fondo de Estabilización Fiscal; y sus respectivas Directivas normativas emitidas por la Dirección Nacional de Presupuesto Público.

En este sentido, según el artículo 8º, Capítulo III, de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, define al Presupuesto, como un instrumento de gestión del Estado, que permite a las entidades estatales lograr sus objetivos y metas contenidas en su Plan Operativo Institucional – POI-, entendido como la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los

¹³ Para el año 2006 fue la Ley N° 28652, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2006; y para el Año 2007, Ley N° 28927, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2007.

¹⁴ Para el año 2006 fue la Ley N° 28653, Ley de Equilibrio financiero del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2006; y para el Año 2007, Ley N° 28929, Ley de Equilibrio financiero del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2007.

¹⁵ Para el año 2006 fue la Ley N° 28654, Ley de Endeudamiento del Sector Público para el Año Fiscal 2006; y para el Año 2007, Ley N° 28928, Ley de Endeudamiento del Sector Público para el Año Fiscal 2007.

gastos a atender durante el año fiscal¹⁶, por cada una de las Entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos.

El Presupuesto Público comprende, el Presupuesto del Gobierno Nacional, los Presupuestos de los Gobiernos Regionales, los Presupuestos de los Gobiernos Locales y el Presupuesto del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE y sus empresas correspondientes.

El Presupuesto comprende:

- a) Los gastos que, como máximo, pueden comprometer las Entidades durante el año fiscal, en función a los créditos presupuestarios aprobados y los ingresos que financian dichas obligaciones.
- b) Los objetivos y metas a alcanzar en el año fiscal por cada una de las Entidades con los créditos presupuestarios que el respectivo presupuesto les aprueba.

La Ley de Presupuesto Público, define a los Gastos Públicos, como el conjunto de erogaciones que por concepto de gasto corriente, gasto de capital y servicio de deuda, realizan las Entidades con cargo a los créditos presupuestarios aprobados en los presupuestos respectivos, para ser orientados a la atención de la prestación de los servicios públicos y acciones desarrolladas por las Entidades de conformidad con sus funciones y objetivos institucionales.

La estructura del gasto público se presenta siguiendo las clasificaciones Institucional, Económica, Funcional Programática y Geográfica, las mismas que son aprobadas mediante Resolución Directoral de la Dirección Nacional del Presupuesto Público – DNPP-:

¹⁶ Se conoce el año fiscal como el periodo de 12 meses – 1 año.

1. **Clasificación Institucional:** Agrupa las Entidades que cuentan con créditos presupuestarios aprobados en sus respectivos Presupuestos Institucionales.
2. **Clasificación Funcional Programática:** Agrupa los créditos presupuestarios desagregados en funciones, programas y subprogramas. A través de ella se muestran las grandes líneas de acción que la Entidad desarrolla en el cumplimiento de las funciones primordiales del Estado y en el logro de sus Objetivos y Metas contempladas en sus respectivos Planes Operativos Institucionales y Presupuestos Institucionales durante el año fiscal.
3. **Clasificación Económica:** Agrupa los créditos presupuestarios por gasto corriente, gasto de capital y servicio de la deuda, separándolos por Categoría del Gasto, Grupo Genérico de Gastos, Modalidad de Aplicación y Específica del Gasto.
4. **Clasificación Geográfica:** Agrupa los créditos presupuestarios de acuerdo al ámbito geográfico donde está prevista la dotación presupuestal y la meta, a nivel de Región, Departamento, Provincia y Distrito.

Se debe precisar que la Dirección Nacional del Presupuesto Público, de acuerdo a la Ley de Presupuesto Público, es la más alta autoridad técnico – normativa en materia presupuestaria, mantiene relaciones técnico-funcionales con la Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces en la Entidad Pública y ejerce sus funciones y responsabilidades de acuerdo con lo dispuesto por la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público – Ley N° 28112. Son atribuciones de la Dirección Nacional del Presupuesto Público:

- a) Programar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar la gestión del proceso presupuestario;
- b) Elaborar el anteproyecto de la Ley de Presupuesto del Sector Público;

- c) Emitir las directivas y normas complementarias pertinentes;
- d) Regular la programación mensual del Presupuesto de Ingresos y Gastos;
- e) Promover el perfeccionamiento permanente de la técnica presupuestaria.
- f) Emitir opinión autorizada en materia presupuestal de manera exclusiva y excluyente en el Sector Público.

Así mismo, la Dirección Nacional del Presupuesto Público realiza el control presupuestal, que consiste, exclusivamente, en el seguimiento de los niveles de ejecución de egresos respecto a los créditos presupuestarios autorizados por la Ley de Presupuesto del Sector Público y sus modificaciones, en el marco de lo dispuesto en la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público – Ley N° 28112¹⁷.

De acuerdo a la ley, se establece que el ejercicio presupuestario comprende el año fiscal y el periodo de regularización; así mismo, el proceso presupuestario comprende las fases de Programación, Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación del Presupuesto; adicionalmente dichas fases se encuentran reguladas por las Directivas que emite la Dirección Nacional del Presupuesto Público:

- a) Año Fiscal, en el cual se realizan las operaciones generadoras de los ingresos y gastos comprendidos en el Presupuesto aprobado, se inicia el 1 de enero y culmina el 31 de diciembre. Sólo durante dicho plazo se aplican los ingresos percibidos, cualquiera sea el periodo del que se deriven, así como se ejecutan las obligaciones de gasto que se hayan devengado hasta el último día del mes de diciembre, siempre que corresponda a los créditos presupuestarios aprobados en los Presupuestos.
- b) Periodo de Regularización, en el que se complementa el registro de la información de ingresos y gastos de las Entidades sin excepción; será determinado por la Dirección Nacional del Presupuesto Público mediante

¹⁷ Artículo 13° - Ley N° 28112, Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público

Directiva, conjuntamente con los órganos rectores de los otros sistemas de administración financiera; sin exceder el 31 de marzo de cada año.

Por otro lado, el proceso presupuestario se sujeta al criterio de estabilidad, concordante con las reglas y metas fiscales establecidas en el Marco Macroeconómico Multianual, que constituye el documento referencial de la tendencia política y económica del país¹⁸. La estabilidad a que se refiere el párrafo precedente se entiende como una situación de sostenibilidad de las finanzas públicas, considerada en términos de capacidad de financiación en concordancia con el principio general contenido en la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal – Ley N° 27245, modificada por la Ley N° 27958, y conforme a las reglas fijadas en la Ley de Equilibrio Financiero del Sector Público.

Es importante señalar la estructura de la Ley de Presupuesto del Sector Público y que de acuerdo a lo establecido en dicha ley y de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política del Perú¹⁹, la Ley de Presupuesto del Sector Público se estructura en las siguientes secciones:

a) **Gobierno Central**

Comprende los créditos presupuestarios aprobados a los pliegos del Gobierno Nacional representativos de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, y sus Instituciones Públicas Descentralizadas. Asimismo, se consideran comprendidos en el Gobierno Nacional, en calidad de pliegos, el Ministerio Público, Jurado Nacional de Elecciones, Oficina Nacional de Procesos Electorales, Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, Consejo Nacional de la Magistratura, Defensoría del Pueblo, Contraloría General de la República, Tribunal Constitucional, Universidades Públicas, los

¹⁸ Documento de Política Económica establecida en la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal – Ley N° 27245, modificada por la Ley N° 27958.

¹⁹ Constitución Política 1993

organismos reguladores, recaudadores y supervisores; y, demás Entidades que cuenten con un crédito presupuestario en la Ley de Presupuesto del Sector Público.

b) **Instancias Descentralizadas**

Comprende las transferencias a los pliegos representativos de los niveles de Gobierno Regional y Gobierno Local.

Para efectos del presente estudio, centraremos la atención en los Pliegos del Gobierno Nacional, como es el caso del Pliego 010 Ministerio de Educación.

De acuerdo a la Ley de Presupuesto, los Presupuestos Institucionales de Apertura correspondientes a los pliegos del Gobierno Nacional se aprueban a más tardar el 31 de diciembre de cada año fiscal, la cual una vez aprobada y publicada la Ley de Presupuesto del Sector Público, el Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Dirección Nacional del Presupuesto Público, remite a los pliegos el reporte oficial que contiene el desagregado del Presupuesto de Ingresos al nivel de pliego y específica del ingreso, y de Egresos por Unidad Ejecutora, de ser el caso, Función, Programa, Subprograma, Actividad, Proyecto, Categoría de Gasto, Grupo Genérico de Gasto y Fuente de Financiamiento²⁰, para los fines de la aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura.

Los Pliegos del Gobierno Nacional presentan copia de sus Presupuestos Institucionales de Apertura, dentro de los cinco (5) días calendario siguientes de aprobados, a la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República del Congreso de la República, a la Contraloría General de la República y a la Dirección Nacional del Presupuesto Público.

²⁰ Constituye la Estructura Funcional Programática.

Para el año 2007, se incorpora en la Ley de Presupuesto 2007²¹, en su Capítulo IV la implementación del Presupuesto por Resultados, estableciendo que en la gestión presupuestaria estaría basada en resultados, siendo en el año 2007 la primera etapa en la que se incorporaran, instrumentos, como la programación presupuestaria estratégica, metas físicas, indicadores de resultados y el desarrollo de pruebas piloto de evaluación.

Para el caso del Ministerio de Educación, se establece e implementa la Programación Estratégica y Medición de Resultados para el año 2007, en base a los lineamientos y metodologías desarrollados por la Dirección Nacional de Presupuesto Público – DNPP. Con este propósito se prioriza a favor de la infancia, la implementación de la Mejora de Calidad de Gasto y la Gestión por Resultados, para las siguientes actividades:

- a) Control de asistencia de profesores y alumnos.
- b) Atención educativa prioritaria a niños y niñas de 5 a 7 años.
- c) Formación matemática y comprensión de lectura al final del primer ciclo de primaria.
- d) Supervisión, Monitoreo, Asesoría Pedagógica y Capacitación a Docentes.
- e) Atención a infraestructura escolar en condiciones de riesgo.

Para efecto del párrafo anterior la DNPP en coordinación con la Presidencia del Consejo de Ministros, establecerán las metas físicas nacionales, regionales y locales a ser alcanzadas para las actividades prioritarias a que se refiere el párrafo anterior, en función de las atribuciones que le atorga el artículo 3º de la Ley N° 28411, Ley de Presupuesto del Sector Público.

Por otro lado, de acuerdo a la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado²², aprobada el 30 de enero 2002, se declara al Estado

²¹ Ley N° 28927, Ley de Presupuesto para el año Fiscal 2007

²² Gobierno del Sr. Alejandro Toledo, Presidente Constitucional de la República

peruano en proceso de modernización, en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con el propósito de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio de la ciudadanía, orientado a la búsqueda de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, y priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

Dicho proceso, tiene como base fundamental el desarrollo social en beneficio de los sectores menos favorecidos a través de la implementación de acciones en la prestación de los servicios públicos, mejorando la eficiencia en la utilización de los recursos del Estado, eliminando la duplicidad o superposición de competencias, funciones y atribuciones entre sectores y entidades o entre funcionarios y servidores.

Finalmente, se ha revisado el tema de los Convenios de Administración por Resultados, los cuales estuvieron inmersos en el proceso de modernización de la gestión del Estado, en sus diferentes instancias de acuerdo a lo dispuesto en la Ley de Modernización del Estado, que implica una reorganización integral del sector, incluyendo aspectos funcionales, estructurales, de recursos humanos, entre otros.

El tema de los Convenios de Administración por Resultados, estaba orientado tanto a las entidades públicas como a las empresas públicas²³. Para efectos del presente estudio, se analizará la modalidad orientada a las entidades públicas, la cual estuvo normado por la Ley General del Sistema Nacional Presupuestario - Ley N° 28411; Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2006; Ley Orgánica del Ministerio de Economía y Finanzas, aprobada por Decreto Legislativo N° 183 y normas modificatorias; Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas,

²³ Para el caso de las empresas públicas, se firmaba convenio entre empresa estatal y el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial, el cual fijaba las condiciones y metas de productividad en los ámbitos de costo, cobertura y calidad.

aprobado por Resolución Viceministerial N° 148-99-EF/13.0, y sus normas modificatorias²⁴ ; y, la Directiva para la Formulación y Suscripción de Convenios de Administración por Resultados para el Año Fiscal correspondiente²⁵.-

Al respecto, la Directiva para la Formulación y Suscripción de Convenios de Administración por Resultados para el Año Fiscal 2006, define el Convenio de Administración por Resultados, como un acuerdo de carácter técnico, que es suscrito entre las Entidades Públicas y la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas, con el objetivo de propiciar la optimización del uso de los recursos públicos, y sobre todo, a mejorar la calidad, cantidad y cobertura de los servicios públicos que brindan las Entidades en general.

Dichos convenios se suscriben cada año fiscal²⁶, sobre una base de voluntariedad²⁷, que tienen la finalidad de comprometer los esfuerzos de las entidades individuales y/o programas específicos de la administración pública al logro de metas cuantitativas en el año en cuestión. Se orienta a buscar ha mejorar la calidad y cobertura de los bienes y/o servicios provistos por la respectiva entidad o programa, privilegiando los criterios de economía, calidad y eficacia en la administración de los recursos públicos.

Cada convenio viene acompañado de un incentivo, que es representado por un Bono de Productividad, el mismo que opera como incentivo económico por el cumplimiento de las metas propuestas en el convenio; dicho bono de productividad se otorga al personal de la entidad que ha suscrito el convenio, siempre y cuando cumpla:

²⁴ Ley General de Presupuesto Público para el Año Fiscal 2006.

²⁵ Para el año 2006, se rigió por la Directiva N° 005-2006-EF/76.01 – Directiva para la Formulación y Suscripción de Convenios de Administración por Resultados para el Año Fiscal 2006,

²⁶ Se suscribieron hasta el año 2006.

²⁷ Enfoque realizado por Edgar L. Zamalloa, ex- asesor del Ministerio de Economía y Finanzas, 2005

- 1) Las metas de los indicadores de desempeño programados para el ejercicio anual,
- 2) Los compromisos pactados para la mejora de la gestión global.

El seguimiento del cumplimiento de las metas y compromisos se realiza mediante informes trimestrales certificados por el organismo de auditoría interna de la respectiva entidad; adicionalmente se cuenta con la intervención de la Contraloría General de la República que es el Órgano que se encarga de la evaluación del cumplimiento de los indicadores y compromisos acordados en cada uno de los Convenios suscritos, evaluación que realiza sobre la base de los informes de progreso elaborados por la entidad respectiva.

La revisión bibliográfica para el presente estudio, contempla los conceptos de presupuesto en general, presupuesto por resultados y los convenios de administración por resultados, dentro del marco de su normatividad en nuestro país.

CAPITULO II

2.1. EXPERIENCIA EN ALGUNOS PAISES

Según los diversos estudios realizados en los últimos diez años, a nivel internacional se ha generado una creciente presión en las políticas de gobierno para centrar su atención en el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos, acompañado de la eficiencia en la gestión pública, como respuesta al reconocimiento de los derechos que tienen los ciudadanos como contribuyentes y usuarios de los servicios.

Las diversas presiones globales han contribuido a la aparición de reformas y nuevos diseños de gestión por productos, rendimiento y resultados en el sector público. En este marco, a nivel internacional surge la necesidad de una práctica gerencial orientada a una cultura de desempeño con resultados y con beneficiarios que involucren un alto grado de compromiso en el cumplimiento de metas propuestas.

La bibliografía revisada ha permitido identificar diversas investigaciones sobre experiencias de países latinoamericanos que han experimentado reformas de una administración pública orientada a resultados, destacando aciertos y

problemas que se han presentado en cada uno de ellos por efectos de sus particularidades.

Como respuesta a la preocupación y accionar de los diferentes países, la CEPAL ha instituido desde fines de los años ochenta la realización anual de un Seminario Regional de Política Fiscal, cuyo propósito es reunir a las máximas autoridades económico-fiscales de los países de América Latina y el Caribe, como también a especialistas de organismos internacionales y del mundo académico, para intercambiar experiencias, actualizar informaciones y compartir reflexiones sobre temas fiscales relevantes, como es el caso del Presupuesto por Resultados.

Entre las experiencias²⁸ que se destacan a nivel internacional son:

Gran Bretaña (1982)

Introdujo la Financial Management Initiative (FMI), con la instauración de un sistema de gestión por resultados. Este proceso contó con indicadores de desempeño institucionales, permitiendo delegar responsabilidades de gestión hacia niveles inferiores de dirección, construir sistemas de información gerencial (que hicieron más transparente la gestión) y adecuar las prácticas presupuestarias.

Nueva Zelanda (1984)

Reformas más radicales, basado en un sistema de relaciones intra-gubernamentales que consiste en contratos de servicios (purchase agreements), suscritos entre los ministros y los órganos ejecutores dotados de autonomía administrativa, conteniendo términos de referencia expresados en indicadores de resultados.

²⁸ SERIE: Seminarios y Conferencias N° 29, Gestión pública por Resultados y Programación plurianual, Documentos presentados en la Primera Reunión de Responsables de Presupuesto de América Latina y el Caribe, Santiago de Chile enero del 2003, pág. 43

Australia (1984)

Con énfasis en el ámbito financiero, introdujo el Financial Management Improvement Program, que incluyó conceptos como la planificación estratégica, el diseño de incentivos al desempeño y otras medidas de adecuación institucional y orgánica destinadas a mejorar la gestión financiera del país. El uso de indicadores de desempeño, al ser intensivo, ha ido gestando uno de los sistemas más completos de información presupuestaria.

Estados Unidos (1993)

Iniciadas con la aprobación de la Ley de Desempeño y Resultados del Gobierno (Government Performance and Results Act) que procura la instalación de un sistema presupuestario basado en el desempeño y en la flexibilidad gerencial. En principio se aplicaron proyectos pilotos, posteriormente dichos organismos elaboraron sus propios planes estratégicos quinquenales vinculados a resultados susceptibles de medición para incorporarlos en el presupuesto federal junto a un plan de desempeño cuyo cumplimiento se comunica al Congreso a través de informes programáticos.

Según las investigaciones realizadas por ILPES²⁹ - CEPAL (1998), las experiencias de los países latinoamericanos han centrado su atención en el gasto público, buscando que vayan de la mano la eficiencia y la eficacia de los recursos públicos y la gestión pública, de esta manera en las últimas décadas las políticas económicas de dichos países vienen afrontando reformas y diseños nuevos que profundizan la consecución de objetivos institucionales en términos de resultados y/o productos, medidos por indicadores en las distintas fases del proceso presupuestario.

²⁹ Juan Cristóbal Bonnefoy, Investigador del Área de Gestión Pública y Regulación del ILPES. El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) es un organismo permanente y con identidad propia, dentro de la CEPAL, Naciones Unidas. Se fundó en 1962 y su misión es apoyar a los gobiernos de la región en el campo de la planificación y gestión pública, mediante la prestación de servicios de capacitación y cooperación técnica.

La experiencia positiva realizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en lo que corresponde a presupuesto y gestión pública, ha tenido mucha incidencia en el Proceso de modernización de los estados latinoamericanos. La OCDE, viene convocando desde el año 1980 a los ejecutivos públicos responsables del presupuesto de los países miembros a la reunión anual ³⁰, donde tratan temas sobre la materia de gestión pública por resultados y programación plurianual, iniciativa que sirvió de base para se institucionalice actividades regulares de intercambio de información y cooperación en el ámbito presupuestario por parte de los ejecutivos responsables en América Latina y el Caribe.

Las reformas, en los países miembros de la OCDE se inician en la década de los 90, centrandose en mejorar la calidad de los servicios públicos, buscando eficiencia y satisfacción en los usuarios, para lo cual, en muchos de los países latinoamericanos emprenden una política de descentralización de los servicios, otorgando a los funcionarios una responsabilidad directa de los servicios que prestan, con el objetivo de buscar resultados en base a metas propuestas, pretendiendo medir los efectos que producen en los beneficiarios y que recursos se han utilizado para alcanzar dichos resultados, utilizando para ello técnicas y metodologías aplicadas en el sector privado para buscar la calidad del servicio y brindar satisfacción al cliente.

Así mismo, CEPAL, también recoge abundantes experiencias en América Latina, en los cuales en algunos países el proceso institucional de evaluación gubernamental ha sido explícitamente vinculado al ciclo de ejecución de los planes de desarrollo y de los presupuestos plurianuales, como el caso de Chile con la aplicación de distintas herramientas utilizadas en el sistema de control de gestión y presupuesto por resultados; Brasil con el proceso institucional de evaluación gubernamental en el presupuesto federal

30 Reunión anual del Senior Budget Officials Working Party (SBO).

plurianual; Argentina con la inserción del presupuesto preliminar en el modelo de formulación y asignación del presupuesto; Cuba con los avances logrados en la reforma a la administración financiera; Chile, con la incorporación de diversos instrumentos de gestión en los programas gubernamentales; y Perú con el desarrollo institucional para formular los planes estratégicos sectoriales multianuales y los indicadores de desempeño de los organismos del sector público.

Las investigaciones sobre las reformas en el sector público, tradicionalmente se han producido por innovaciones en el sector público, adaptando innovaciones desarrolladas en el sector privado, por lo que siempre se han producido con retrasos y muchas veces con poco o sin éxito, debido a que el sector público maneja una suerte de instrumentos en los que no se pueden adaptar los instrumentos del sector privado con facilidad, dado que el sector privado orienta su objetivo en busca de maximizar su beneficio económico a diferencia del sector público en que los objetivos son múltiples y predomina el beneficio social; así mismo, el tamaño de las organizaciones que en el sector público muchas veces constituye un problema de control.

En este contexto, en 1998 la CEPAL propuso, a través del Pacto Fiscal, un redireccionamiento de las reformas del Estado enfatizando el desarrollo institucional y el fortalecimiento de la gobernabilidad, se unieron a ello otras organizaciones como el Banco Mundial, comenzando a revalorar el rol de las instituciones estatales en el desarrollo y a relativizar la importancia de las "fallas de mercado" en comparación a las "fallas institucionales".

En el ámbito político estas propuestas se formalizan durante la Cumbre de las Américas de 1998, denominado Consenso de Santiago (o neo-Consenso de Washington), como un conjunto de proposiciones donde se plantea que las debilidades institucionales constituyen un cuello de botella para las

transformaciones económicas más importantes³¹, reafirmando que por sobre todo debe prevalecer la calidad del gasto público y el balance fiscal.

Las reformas de estado en los diferentes países de América Latina durante la última década han promovido procesos de modernización administrativa del aparato estatal, buscando realizar una auténtica y más acelerada transición desde un modelo de gestión burocrático-tradicional hacia un modelo de gestión pública orientada a los resultados.

El modelo de gestión orientado a los resultados asume que los propios ciudadanos están en posibilidades de evaluar la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios recibidos; así mismo, en algunos programas se han incorpora la evaluación de resultados, que pueden ser realizados por los propios beneficiarios conjuntamente con los que participan en la gestión.

En las experiencias de algunos países la transición a modelos de gestión pública se ha realizado con una serie de instrumentos de mejoramiento para la gestión e innovaciones gerenciales, principalmente, por el bajo costo y rapidez de aplicación, una de las herramientas más utilizadas en los gobiernos de América Latina han sido los programas de indicadores de evaluación del desempeño o indicadores de gestión.

Chile como todos los países no escapa de los problemas que se han señalado anteriormente, así como de los esfuerzos del Gobierno para mejorar su desempeño en la gestión pública. Durante los últimos años se han experimentado un conjunto de iniciativas y acciones orientadas a este propósito, el Ministerio de Hacienda ha desarrollado e introducido en el proceso presupuestario diferentes instrumentos con el objeto de hacer más

³¹ .Juan Cristóbal Bonnefoy, Investigador del Área de Gestión Pública y Regulación del ILPES.

transparente y mejorar el análisis y formulación del presupuesto público, y la toma de decisiones en materia de asignación de recursos a los programas, proyectos e instituciones gubernamentales, buscando la eficiencia y eficacia en los resultados.

Durante este tiempo, dichos instrumentos se han perfeccionado por un lado y por otro se han incorporando nuevos elementos innovadores, con la única finalidad de tener resultados, compromisos y transparencia en la gestión, los que finalmente forman parte de todo un proceso gradual de cambio en la práctica de la gestión pública.

La experiencia Chilena, ha evolucionado con el tiempo, sin embargo existe un periodo en el que se discontinuó, siendo por los años presupuestarios 1999-2000. Recién a partir del 2001 los indicadores de desempeño se restablecieron y se le dio mayor énfasis a las mediciones para uso externo como instrumento de accountability, donde se debe privilegiar productos estratégicos y orientados a los resultados, ya sean finales o intermedios (Guzmán, 2003).

En el caso de Chile, a partir de 1998 se han otorgado incentivos de remuneraciones sobre la base de la evaluación del desempeño individual y al cumplimiento de metas institucionales o grupales. Los dirigentes sindicales de los funcionarios rechazan las fórmulas individuales pues fomentarían la competencia y rivalidad al interior de los servicios públicos. En junio del 2003 una nueva ley eliminó el incentivo individual, remplazándolo por un incentivo por desempeño colectivo, el cual establece estímulos pecuniarios a equipos o áreas de trabajo que se conforman de acuerdo a parámetros funcionales o territoriales.

De esta experiencia y otras similares, se desprende una alta posibilidad que los sistemas de incentivos monetarios no tengan un impacto positivo sobre la

gestión. De hecho, en ausencia de indicadores pertinentes para el cumplimiento de la misión institucional y de metas que sean realmente exigentes, los estímulos monetarios no inducirían a mejoramientos del desempeño personal y colectivo, transformándose sólo en un mecanismo para distribuir aumentos de remuneraciones de los funcionarios.

2.2. ANTECEDENTES EN EL PERU

En el Perú, la Gestión Presupuestaria tradicional, esta basada en el Presupuesto por Programas, caracterizado por ser un sistema de presupuestación de tipo incremental año tras año, no asociado a productos ni a resultados, y responde únicamente a presiones políticas de gasto que muchas veces prevalecen sobre los objetivos planteados; adicionalmente se realizaba las evaluaciones orientadas al gasto antes que a la calidad del mismo, y eran administrados mediante procesos gerenciales centrados en procedimientos antes que en resultados, generando de manera sublimineficacia e ineficiencia en la acción pública.

Por otro lado, en el Perú en los últimos años la tendencia ha sido generar mayor transparencia en la utilización de los recursos públicos (caracterizado por una alta corrupción) y a promover la rendición de cuentas en el sector público, dando lugar a la continua búsqueda de una renovación en la gestión pública y en el uso de los recursos públicos, bajo el esquema de un marco de objetivos y metas.

Según los estudios realizados por Marianela Armijo (2005)³², las iniciativas de Gestión por Resultados en el Perú son, en general, de carácter incipiente, dispersas, y con escasa coordinación entre las instituciones que tienen competencias transversales hacia la administración pública; por lo que están predispuestos a caer en iniciativas y/o desarrollos de acciones carentes de la

³² Asesor en Gobernabilidad y Desarrollo en el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado – CIPCA. - Docente de la Maestría en Gerencia Social a Distancia, de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

consistencia y coherencia necesaria para el objetivo que se determina. En este sentido, identifica cuatro iniciativas aisladas de instrumentos de gestión como son los Convenios de Gestión de la PCM, los Convenios de Administración por Resultados del MEF, los Convenios de Gestión del FONAFE y, por último, los Acuerdos de Gestión en el sector salud; todos ellos, según lo indica con escasa articulación y coordinación para la planificación y evaluación de la gestión pública.

Según la conclusión del diagnóstico levantado de Marianela Armijo, es que el contexto organizacional de la administración pública peruana no favorece la orientación de la gestión hacia resultados, dado que aún existe precariedad en las áreas de planificación, evaluación de la gestión pública, y rendición de cuentas públicas con información del desempeño del gasto público; así mismo concluye que la institucionalidad peruana con competencias en las temáticas de evaluación, planificación, entre otros, no cuenta con instancias de coordinación sistemática, lo que dificulta la articulación entre los diferentes instrumentos de gestión, tales como los Planes Estratégicos Sectoriales y Territoriales, la programación Multianual y los Planes Estratégicos Institucionales, facilitando además la existencia de un conjunto de instrumentos dirigidos hacia los mismos fines, y competencias que se duplican o no están claramente definidas.

En el Perú, la innovación de la gestión por resultados se inicia en el año 1999 en la Oficina de Instituciones y Organismos del Estado - OIOE -, antecesora del actual Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE -, como instrumento de mejora de la gestión empresarial estatal en el marco del programa de Modernización del Estado Peruano y de Planeamiento Estratégico Multianual, dentro de la fase de evaluación de los planes, programas y presupuestos, con el objetivo de conciliar los intereses empresa - FONAFE - Estado, según los principios de celeridad, eficiencia y calidad, como elementos de gestión estratégica acorde a la modernización

invocada, que orientan al mejor desempeño de las empresas con el objetivo de contribuir de manera eficaz y eficiente a la modernización del Estado.

Las principales herramientas mediante las cuales el Estado peruano materializa el enfoque de innovación son:

- La Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal (LRTF).
- El Marco Macroeconómico Multianual (MMM).
- El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).
- El Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).
- El Plan Estratégico Nacional.
- Los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM).
- Los Planes Estratégicos Institucionales (PEI).
- Los Convenios de Administración por Resultados entre la Dirección Nacional de Presupuesto Público (DNPP) del MEF y las entidades del Gobierno General.
- Los Convenios de Gestión entre las empresas estatales y el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE).

La medición del desempeño implica la determinación de elementos mensurables, cuantitativa y cualitativamente, relacionados con el logro de los propósitos de la administración pública así como la determinación de expectativas sobre ellos; así mismo, la evaluación del desempeño, por su parte, incluye elementos de respuesta a las interrogantes sobre cómo se ha desarrollado el desempeño, en qué medida y en qué condiciones se cumplieron los objetivos inicialmente establecidos en el periodo.

El objetivo de estos convenios de gestión, es el de contribuir a mejorar la gestión de las empresas, conciliando sus intereses, con las de FONAFE y el

Estado, según los principios de eficacia, eficiencia y calidad, descritos de la siguiente manera:

- **Eficacia.-** En la orientación de ofertar productos y/o servicios que conlleven en el menor tiempo previsto
- **Eficiencia.-** En la orientación de ofertar productos y/o servicios que conlleven a la optimización de los recursos que se emplean en su producción.
- **Calidad.-** en la orientación de ofertar productos y/o servicios que logren un mayor grado de satisfacción del cliente o usuario.

Los Convenios de Gestión se establecieron sobre la base de:

- Indicadores de medición de los resultados, que se concretan en metas anuales de servicio o producción a alcanzar, en el ámbito de costo, cobertura, calidad y eficiencia.
- Metas anuales presupuestarias por resultados y generación de ahorros.
- Flexibilización en las normas, de ser necesario.
- Compromiso en la implementación de reingenierías.
- Mecanismos de gestión de recursos humanos a través de incentivos al logro de metas específicas.

Los Convenios de Gestión tienen las siguientes características:

- En su inicio se suscribieron entre las empresas estatales y FONAFE y se constituyeron como instrumentos contractuales.
- Fueron de carácter voluntario.
- Estaban relacionados con el plan estratégico de las empresas.
- Sus objetivos y metas, plasmados en Indicadores de Gestión, podían ser continuos y/o específicos, relacionados a la naturaleza del indicador propuesto.
- Conllevaba al otorgamiento de una contraprestación económica denominada Bono del Convenio de Gestión y cierta flexibilidad en el maneja

de algún factor cuya normatividad sea discrecional por parte de FONAFE y necesaria para el logro de las metas comprometidas.

- El otorgamiento del Bono del Convenio de Gestión, implica el cumplimiento de todas las exigencias establecidas en el Convenio, tales como: i) Cumplir con el Resultado Económico Presupuestal aprobado; ii) Haber logrado como mínimo el 90% ponderado de las metas establecidas; iii) Haber devengado y provisionado presupuestal y financieramente los recursos del Bono; y iv) Presentar los reportes de acuerdo a las exigencias y dentro de los plazos establecidos en los Convenios.

Los convenios suscritos contemplaban los siguientes aspectos:

- Del Resultado Económico: Que la Empresa haya cumplido con el nivel de superávit, déficit o equilibrio aprobado y comunicado para el ejercicio y vigente 31 de diciembre de ejercicio.
- Del porcentaje de cumplimiento de metas: Que la Empresa haya logrado como mínimo el 90% ponderado de cumplimiento de las metas establecidas en el presente Convenio de Gestión, calculado de conformidad con lo estipulado en la Directiva de Formulación, Suscripción, Seguimiento y Evaluación de Convenios de Gestión y modificatorias.
- Del reporte final del cumplimiento de los indicadores de gestión: Que la Empresa haya entregado el reporte final del cumplimiento de los indicadores de gestión, a más tardar a los quince (15) días calendario de presentados a FONAFE los Estados Financieros Auditados. La Empresa podrá hacer uso de un plazo adicional de quince (15) días calendario para cumplir con la entrega del reporte final, siendo aplicable en este caso las penalidades establecidas en la Directiva de Formulación, Suscripción, Seguimiento y Evaluación de Convenios de Gestión por Resultados y modificatorias.
- De las observaciones a la información remitida: Que la Empresa haya levantado todas las observaciones con respecto a la información remitida que haya formulado FONAFE, tal como se estipulaba en la Directiva de

Formulación, Suscripción, Seguimiento y Evaluación de Convenios de Gestión por Resultados y modificatorias.

- Tratamiento Presupuestal: que la empresa tenga devengado y provisionado presupuestal y financieramente el importe del Bono a otorgar.
- De la Conformidad del Bono: Que la empresa cuente con la comunicación de conformidad de FONAFE para otorgar el Bono de Productividad.

La participación de las empresas estatales en los convenios suscritos que formaron parte del proceso de innovación en la gestión estatal desde el año 1999 – 2006, fue de manera variable, no se registro tendencia alguna.

Desde el año 2002 se inicia los Convenios de Administración por Resultados entre la Dirección Nacional de Presupuesto Público (DNPP) del MEF y las entidades del Gobierno General, y al igual que los compromisos con similar criterios de viabilidad que los convenios con FONAFE

- Se suscriben para cada año fiscal sobre una base de voluntariedad.
- Tienen la finalidad de comprometer los esfuerzos de las entidades individuales y/o programas específicos de la administración pública al logro de metas cuantitativas en el año en cuestión.
- Se busca mejorar la calidad y cobertura de los bienes y/o servicios provistos por la respectiva entidad o programa.
- Privilegia los criterios de economía, calidad y eficacia en la administración de los recursos públicos.
- El incentivo que se ofrece a la entidad que suscribe el Convenio es la posibilidad de recibir un Bono de Productividad.
- El Bono de Productividad se otorga al personal de la entidad que suscribe si cumple: (1) con las metas de los indicadores de desempeño programados para el ejercicio anual y (2) con los compromisos pactados para la mejora de la gestión global.

- Se hace un seguimiento del cumplimiento de las metas y compromisos mediante informes trimestrales certificados por el organismo de auditoría interna de la respectiva entidad. La Contraloría General de la República evalúa el cumplimiento de las metas y compromisos.

En este proceso de modernización de la gestión estatal orientado a la gestión por resultados, una buena contribución fue la base técnica del sistema para la ejecución presupuestal denominado SIAF.

El SIAF, es una herramienta que liga al Tesoro público con las unidades ejecutoras del gasto, permite un registro único de todas las operaciones de ingreso y de gasto de las unidades ejecutoras, contar con información oportuna, confiable y con cobertura adecuada; así mismo, permite hacer un seguimiento, por pliegos presupuestales y por sectores, de la ejecución del presupuesto, generando informes consistentes de los estados presupuestales, financieros y contables.

El Sistema permite a su vez realizar el seguimiento de la ejecución presupuestal de las unidades ejecutoras en sus diferentes fases y proporciona una información permanente y global de la disponibilidad de recursos financieros del Estado, con transparencia y accesibilidad vía Internet (accountability).

Otro de los instrumentos que contribuyó a los objetivos y prioridades del gobierno en la práctica del enfoque basado en resultados fue la incorporación del Plan Estratégico Nacional, cuyo proceso se inició en el año 2000 y recién en julio del 2001 se aprobó el documento "Elementos para el Plan Estratégico Nacional 2002-2006", cuyas orientaciones generales se concretaban en los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales – PESEM, y en los Planes Estratégicos Institucionales – PEIs, siendo los principales objetivos: elevar la

eficiencia en la gestión del Estado; aumentar la calidad de la ejecución del gasto público y mejorar la productividad en el uso de los recursos públicos.

Así mismo, las prioridades inmersas en este instrumento de gestión fueron 4:

- La generación de empleo.
- La lucha contra la pobreza.
- La descentralización.
- La modernización del Estado.

Este nuevo enfoque de gestión por resultados en las entidades estatales, se inicia con la suscripción de 44 instituciones gubernamentales y recientemente en el año 2006, se incorporan a este sistema de innovación en la gestión por resultados el Sector Educación, mediante la participación de 26 instituciones educativas públicas a nivel nacional.

2.3. CARACTERIZACION DEL SECTOR EDUCACION

2.3.1 Problemática Educativa

Actualmente, el país se encuentra saliendo de un periodo de crisis muy larga donde la mayoría de la población no está preparada para asumir los retos y demandas que se plantean en el nuevo contexto, regido por las exigencias del mercado y la ciencia en una sociedad para la cual el acceso a la educación, el uso y la producción del conocimiento se ha convertido en un elemento de vital importancia para su desarrollo.

En nuestro país, el Sector Educación, aún registra elevadas tasas de analfabetismo, bajos índices de escolaridad en secundaria, los deficientes resultados de rendimiento escolar en las mediciones internacionales, la limitada preparación de los jóvenes para insertarse en el mercado laboral y el ineficiente manejo de las nuevas tecnologías y códigos de la modernidad.

El sector Educación asume como rol fundamental, posibilitar que niños, jóvenes y adultos desarrollen valores y competencias básicas para lograr una vida plena, digna y próspera, así como para construir y sostener desde su propio proyecto personal de vida, el sistema y las instituciones democráticas; un proceso de desarrollo nacional autosostenible, equitativo, que supere la pobreza sin poner en riesgo el planeta; y una convivencia social basada en la equidad, el respeto por las múltiples diversidades y la disposición a vivir en el acuerdo y la complementariedad.

La educación debe ser capaz de formar personas autónomas, dispuestas a ejercer y defender sus derechos y responsabilidades a lo largo de toda su vida y que contribuye a su formación integral y desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional.

La educación constituye un servicio público que provee el Estado en forma gratuita en todos sus niveles y modalidades, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política y en la Ley General de Educación, Ley N° 28044.

Diversas investigaciones han demostrado la enorme importancia que tienen los factores socioeconómicos para la educación de los niños, se resalta el gran aporte que tiene el nivel educacional de los padres y la situación económica de la familia, dos factores que intervienen en la mejora de la educación de la población³³, a la fecha en nuestro país no se han encontrado estudios de tal información, pero la evidencia empírica nos demuestra que en los sectores de mayor pobreza, los niveles de analfabetismo son más altos a comparación de los sectores de menor pobreza.

³³ Hatt LE, Waters HR. Determinants of child morbidity in Latin America: a pooled analysis of interactions between parental education and economic status. *Social Scie Med.* 2006;62:375-386.

2.3.2 Estructuración Funcional del Sector Educación

El Sector Educación, como integrante del Poder Ejecutivo, tiene como marco legal la Ley General de Educación, Ley N° 28044, promulgada el 28 de julio de 2003, que establece los fines y objetivos de la educación peruana; además tiene como marco de acción diversos acuerdos de carácter nacional e internacional, siendo los más representativos, los siguientes:

- El Acuerdo Nacional (2002 – 2021): Mediante D.S. N° 105-2002-PCM se institucionalizó al Foro del Acuerdo Nacional como instancia de promoción del cumplimiento de las Políticas de Estado. La Décimo Segunda Política de Estado corresponde al Acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción y defensa de la cultura y del deporte.
- Las Metas de Desarrollo del Milenio: Perú se ha comprometido, junto con otros 190 Estados miembros de la Naciones Unidas, a cumplir para el año 2015 con los ocho objetivos propuestos, de los cuales se destacan dos para el Sector: Lograr la enseñanza primaria universal, y promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.
- El Proyecto Educativo Nacional: Mediante R.S. N° 001-ED-2007, se oficializa el PEN al 2021, “La educación que queremos para el Perú”, que plantea seis objetivos estratégicos como respuesta integral a la educación en el largo plazo.
- El Plan Nacional de Educación para Todos: En el Foro Mundial de Educación celebrado en Dakar (Senegal) en el año 2002, nuestro país suscribe los compromisos y mediante R.M. N° 749-2003-ED se crea la Comisión Técnica encargada de elaborar la propuesta nacional³⁴. De acuerdo a la R.M. N° 0592-2005-ED, se resuelve oficializar la propuesta del Plan Nacional de Educación para Todos 2005 – 2015 formulada por el Foro Nacional de EPT.
- El Plan Nacional de Derechos Humanos (2006 – 2010), aprobado por D.S. N° 017-2005-JUS, que considera como objetivo estratégico garantizar el

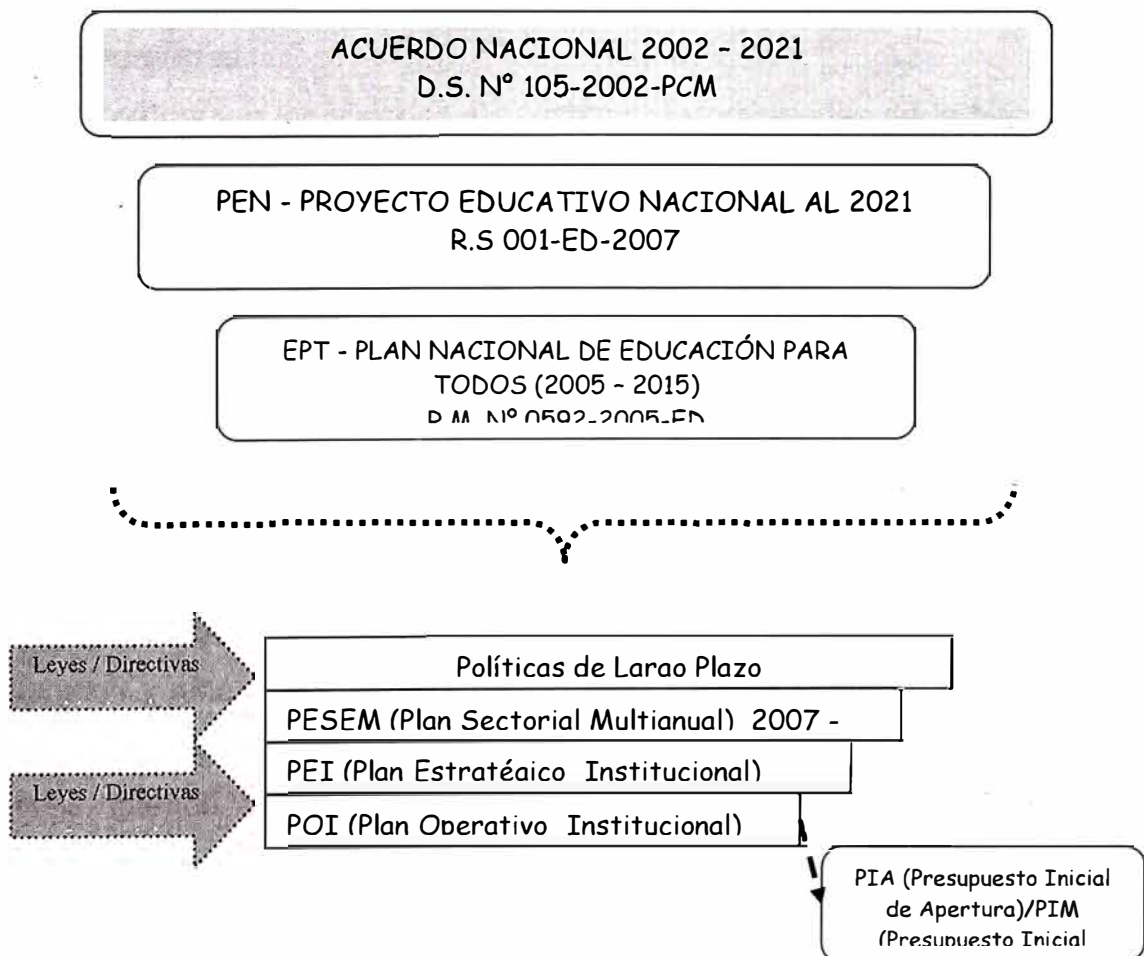
³⁴ Este Foro fue institucionalizado mediante Resolución Suprema N° 041-2004-ED

respeto y plena realización de los derechos humanos integrales, incluido el derecho a educación.

- La Comisión de la Verdad y Reconciliación, creada por Decreto Supremo N° 065-2001-PCM, dio a conocer públicamente su Informe Final el 28 de agosto de 2003. El Ministerio de Educación se encuentra comprometido con los principios educativos y recomendaciones de la CVR, de manera que se asegure una educación de calidad y se logre formar una ciudadanía justa y solidaria, que promueva valores democráticos.

Gráfica N° 03

ARTICULACION DE PLANES



En este contexto, el desarrollo humano y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio requieren de un entorno favorable como el que ofrece la democracia ciudadana, entendida en el sentido amplio de los derechos económicos y sociales.

En nuestro país después de un largo periodo de violencia y agresividad política, la participación involuntaria del sistema educativo y, en particular, los hábitos pedagógicos de la escuela, han logrado identificar³⁵ que para la pacificación y reconciliación del país y para prevenir que pueda repetirse un escenario semejante, es indispensable que:

- La escuela se transforme en un lugar donde se respete la condición humana del alumnado y se contribuya al desarrollo integral de su personalidad.
- Se reformulen las visiones simplistas y distorsionadas de la historia y de la realidad peruana y se establezcan planes de estudios que estimulen el desarrollo integral de la persona y orienten hacia el bienestar, alejando la proclividad a la violencia.
- Se eduque a niños, niñas, adolescentes y adultos, en el respeto a las diferencias étnicas, lingüísticas y culturales.
- Se democratice la escuela, se refuercen las instancias de participación y se reconozca que la responsabilidad de la educación corresponde a la comunidad.
- Se erradique toda forma de castigo, amenaza y trato humillante contra niños y niñas, remplazándolas con una disciplina derivada de una gestión democrática.
- Se atienda primero a los más vulnerables, comenzando con los más pequeños de las zonas más necesitadas.
- Se busque la alfabetización, con prioridad para la mujer adolescente y adulta de las zonas rurales.

³⁵ PEI – 2007 - 2011

Se debe señalar que la violencia no fue la única circunstancia negativa del Perú al final del Siglo XX, sino que también lo fue la corrupción, hasta llegar a apoyarse mutuamente. Lo que ha impactado a la sociedad peruana en los últimos tiempos es haber tenido evidencia de la cotidianeidad de la corrupción durante la década pasada³⁶.

Si los niños, niñas, adolescentes y jóvenes crecen en un entorno de corrupción como el que se vivió en la década pasada, las posibilidades de éxito de una educación en valores se verán seriamente afectadas, al igual que las posibilidades del país de ser una sociedad democrática, orientada al logro de la justicia social, base para el desarrollo humano sostenible.

Como consecuencia de las condiciones de vida de estas niñas y niños, prevalecen importantes niveles de desnutrición, que alcanzan grados mayores luego de cumplidos los 6 meses, cuando dejan de recibir la leche materna. Como es conocido, las capacidades de las niñas y los niños se empiezan a desarrollar en el vientre materno; el progreso de la niña y el niño se encuentra condicionado por la situación de la madre a lo largo de toda la gestación y en general, por los cuidados que recibe en el proceso.

Estos resultados negativos se atribuyen con frecuencia, y no sin razón, a la baja calidad del sistema educativo, pero su raíz fundamental se encuentra en la “circularidad” de la pobreza, en la falta de equidad y la exclusión, que impiden a muchas niñas y niños tener acceso a la educación y aun cuando la tienen, no están en condiciones de aprovecharla.

³⁶ En ese periodo, al interior del aparato estatal se organizó un sistema de corrupción a escala nacional. Se corrompió al sistema privado (propietarios de medios de comunicación, empresarios, banqueros) y a representantes del propio Estado (parlamentarios, magistrados, funcionarios del poder electoral, militares de alto rango). Lo usual, hasta entonces, había sido el sentido inverso, pues eran agentes del sector privado o grupos mafiosos externos al aparato gubernamental quienes sobornaban a los funcionarios públicos.

Las escuelas rurales suelen ser de difícil acceso para la mayoría de los alumnos. Esta situación plantea problemas para los niños más pequeños, lo cual, generalmente, significa el retraso de la edad de ingreso a la escuela, y desfavorece a las niñas, ya que existe mayor reticencia a que ellas asistan si es que tienen que recorrer grandes distancias para llegar al centro educativo. Las escuelas rurales presentan serias limitaciones en cuanto al acceso a servicios, infraestructura y equipamiento; en general, la mayoría de centros educativos localizados en zona rural no cuenta con electricidad, agua potable o desagüe. Del mismo modo, el mantenimiento que se brinda a los locales y mobiliario de las Instituciones Educativas es limitado.

Debido a la baja densidad poblacional en zonas rurales y a la composición demográfica de la población en edad escolar, las escuelas cuentan con un número reducido de alumnos. Por esta razón y dada la escasez de recursos, se ha instaurado la modalidad de escuelas multigrado, las cuales constituyen un 92% de las escuelas primarias en zonas rurales. De este porcentaje, el 38% es unidocente multigrado y el 62%, polidocente multigrado (UEE, 2001).

Gran parte de la riqueza y complejidad del Perú radica en ser un país pluricultural y multilingüe. Es importante recordar que mientras el castellano es la lengua materna de la mayoría de la población escolar peruana (86,3% de la población entre 6 y 17 años), un 10,8% de la población en edad escolar tiene como lengua materna el quechua; 1,8%, el aymará y alrededor de 1%, alguna lengua amazónica. Dentro de un contexto multilingüe, el bilingüismo es una característica fundamental de adaptación y una estrategia de supervivencia. Un grupo poblacional importante en la tarea educativa lo constituyen los ciudadanos que no saben leer ni escribir (analfabetos absolutos) y que constituyen aproximadamente el 12.1 % de la población adulta (alrededor de 2 millones de personas, según estimaciones del 2001).

Cuadro N° 01

PERU: POBLACION DE 15 AÑOS Y MÁS SEGÚN NIVEL

EDUCATIVO ALCANZADO

Nivel de Educación Alcanzado	Población Absoluta	%
Primaria incompleta o menos	4'318,878	24.3
Sólo primaria completa	2,441,283	13.7
Secundaria incompleta	3,173,141	17.8
Sólo secundaria completa	5,641,986	31.7
Superior No Universitaria	1'158,516	6.5
Superior Universitaria	1,074,477	6.0
TOTAL	17,808,281	100.0

Fuente: INEI, ENAHO 2005. Elaboración: Unidad de Estadística Educativa

Fuente: ANR. Dirección de Estadística e Informática.

En este sentido, el sector educación en el marco de los programas multisectoriales ha considerado como prioridades, los siguientes ejes:

Equidad:

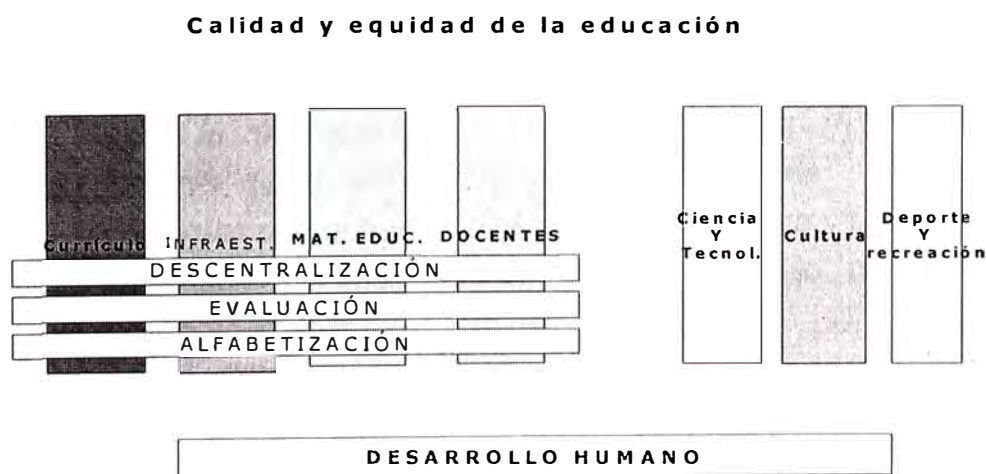
- Reducir el analfabetismo.
- Ampliar los Programas y servicios en Educación Inicial.
- Equidad en acceso y calidad en los ámbitos rurales.
- Acceso de estudiantes con necesidades educativas especiales a las aulas regulares – Educación Inclusiva.

Calidad:

- ❑ Mejorar la calidad de la Educación Básica Regular.
- ❑ Mejorar la calidad de la Educación Intercultural Bilingüe.
- ❑ Mejorar la infraestructura educativa, que incluye incorporar tecnologías de comunicaciones e información en apoyo al proceso educativo.
- ❑ Mejorar la calidad en la Educación Superior mediante la acreditación.
- ❑ Mejorar la calidad de la Educación Superior Pedagógica.
- ❑ Mejorar la formación inicial y en servicio de los docentes.
- ❑ Mejorar y estimular el desempeño profesional de los docentes.
- ❑ Impulsar la participación de los Municipios en la gestión educativa.
- ❑ Intensificar la lucha contra los actos de corrupción.
- ❑ Impulsar la participación ciudadana en la rendición de cuentas.

Las prioridades y orientaciones sectoriales, se pueden apreciar gráficamente en la siguiente figura:

Gráfico N° 04 PRIORIDADES Y ORIENTACIONES SECTORIALES



Fuente: PESEM 2007 - 2011

Estas prioridades son concordantes con los seis cambios fundamentales que requiere la educación peruana y que se han señalado en el Proyecto Educativo Nacional (PEN), tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 02

PRIORIDADES SECTORIALES 2007 – 2011

PRIORIDADES SECTORIALES - PESEM		CAMBIOS EN EDUCACIÓN - PEN
Equidad	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el analfabetismo. • Ampliar los programas y servicios en Educación Inicial. • Equidad en el acceso y calidad en los ámbitos rurales • Acceso de estudiantes con necesidades educativas especiales a las aulas regulares 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustituir una educación que reproduce desigualdades por otra que brinde resultados y oportunidades educativas de igual calidad para todos, ajena a cualquier forma de discriminación.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de la Educación Básica Regular • Mejorar la calidad de la Educación Bilingüe Intercultural • Mejorar la infraestructura educativa, que incluye incorporar tecnologías de comunicaciones e información en apoyo al proceso educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convertir cada centro educativo en un espacio de aprendizaje auténtico y pertinente, de creatividad e innovación y de integración en una convivencia respetuosa y responsable en el ejercicio de deberes y derechos.

PRIORIDADES SECTORIALES - PESEM		CAMBIOS EN EDUCACIÓN - PEN
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad en la Educación Superior mediante la acreditación • Mejorar la calidad de la Educación Superior Pedagógica 	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar la creación, la innovación y la invención en el ámbito de la educación superior con plena conciencia de que debe ser un soporte para superar nuestra histórica situación de pobreza y para alcanzar el desarrollo social y la competitividad del país. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la formación inicial y en servicio de los docentes • Mejorar y estimular el desempeño profesional de los docentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasar de un ejercicio docente poco profesional y masificante a una docencia con aspiraciones de excelencia profesional y conducida mediante un reconocimiento objetivo de méritos y resultados. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la participación de los Municipios en la gestión educativa • Intensificar la lucha contra los actos de corrupción 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar una gestión éticamente orientada, con participación, descentralizada y con más recursos, los cuales utiliza con eficiencia óptima. 	

PRIORIDADES SECTORIALES - PESEM		CAMBIOS EN EDUCACIÓN - PEN
	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la participación ciudadana en la rendición de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> • Romper las fronteras de una educación encerrada en las estrechas paredes de la escuela para fortalecer una sociedad que forma a sus ciudadanos, los compromete con su comunidad y dibuja la educación del futuro.

Fuente: Ministerio de Educación - Unidad de Programación

De acuerdo a la Ley General de Educación, Ley N° 28044, el sistema educativo peruano es integrador y flexible, además se adecua a las necesidades y exigencias de la diversidad del país. Este sistema articula sus componentes para que las personas tengan la oportunidad de lograr mayores niveles de aprendizaje.

El Sistema Educativo comprende dos etapas:

Educación Básica.- destinada a favorecer el desarrollo integral del estudiante, **Educación Superior.-** destinada a la investigación, creación y difusión de conocimientos, así como al logro de competencias profesionales de alto nivel.

La Educación Técnico-Productiva es una forma de educación orientada a que los estudiantes adquieran competencias laborales y empresariales.

Entre las principales debilidades de la gestión del Sector, se puede señalar:

- Falta de continuidad en la gestión institucional. Si bien esta característica no es privativa del sector educación, la gestión en este Sector no se ha constituido como “función pública”, independiente de las circunstancias políticas en base a la consistencia y continuidad de las instituciones. En consecuencia, el Sector no logra consolidar la presencia de recursos humanos especializado en gestión pública, sino que existe alta rotación de personal que genera que cada nueva gestión constituya un riesgo de quiebre respecto al anterior.
- Articulación lineal y compartimentalizada en el sistema de toma de decisiones y en la estructuración de funciones. La gestión pedagógica y la gestión institucional constituyen líneas paralelas de acción que no encuentran una adecuada articulación que se proyecte en el ámbito local y regional.
- Mecanismos débiles de asignación, asunción y exigibilidad de responsabilidades. Adicionalmente, el MED cuenta con insuficientes canales de participación o reclamo por parte de la sociedad civil, a nivel regional y local, por lo que tampoco existen los suficientes mecanismos para el otorgamiento de incentivos o imposición de sanciones respecto a las acciones del personal.
- Soportes de gestión institucionalmente débiles. El MED no cuenta con toda la información que la gestión educativa demandaría y la mayor parte con la que cuenta es de carácter básicamente declarativo. Ello genera una distorsión en función de determinados intereses particulares de los declarantes y limita por lo tanto la base para realizar las labores de planificación estratégica adecuadamente.
- A fin de lograr impactos en el desarrollo económico y social, es básico generar un nuevo capital social, que comprende tanto el desarrollo de capacidades como valores compartidos, normas, cultura, la capacidad de

concertar, construir redes, sinergias, clima de confianza, participación social; por ello, el Sector Educación se propone el siguiente Objetivo estratégico:

- Desarrollar las capacidades de planeamiento y gobierno sectorial, fomentando una cultura de planificación, evaluación y vigilancia social de la educación, con participación activa de la comunidad.
- Complementariamente, se fomentará en todo el país una sociedad dispuesta a formar ciudadanos éticos, informados, y comprometidos con el desarrollo y bienestar de la comunidad, a través del siguiente Objetivo estratégico:
- Fortalecer la descentralización de la gestión del sistema educativo y la moralización del Sector Educación en todas sus instancias de gestión.

2.3.3 Unidades de Gestión Educativa Local – UGEL

Las UGELs³⁷, son instancias de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia, la misma que puede ser modificada bajo criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y facilidades de comunicación, en concordancia con las políticas nacionales de descentralización y modernización de la gestión del Estado.

Son finalidades de la Unidad de Gestión Educativa Local:

- a) Fortalecer las capacidades de gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas para lograr su autonomía.
- b) Impulsar la cohesión social; articular acciones entre las instituciones públicas y las privadas alrededor del Proyecto Educativo Local; contribuir a generar un ambiente favorable para la formación integral de las personas, el desarrollo de capacidades locales y propiciar la organización de comunidades educadoras.
- c) Canalizar el aporte de los gobiernos municipales, las Instituciones de

³⁷ Ley de Educación, Ley N° 28044

Educación Superior, las universidades públicas y privadas y otras entidades especializadas.

- d) Asumir y adecuar a su realidad las políticas educativas y pedagógicas establecidas por el Ministerio de Educación y por la entidad correspondiente del Gobierno Regional.

Las funciones que le competen en el marco de lo establecido en el artículo 64° de la Ley de Educación son las siguientes:

- a) Contribuir a la formulación de la política educativa regional y la nacional.
- b) Diseñar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo de su jurisdicción en concordancia con los Proyectos Educativos Regionales y Nacionales y con el aporte, en lo que corresponda, de los Gobiernos Locales.
- c) Regular y supervisar las actividades y servicios que brindan las Instituciones Educativas, preservando su autonomía institucional.
- d) Asesorar la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas bajo su jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional.
- e) Prestar apoyo administrativo y logístico a las instituciones educativas públicas de su jurisdicción.
- f) Asesorar en la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual de las instituciones educativas.
- g) Conducir el proceso de evaluación y de ingreso del personal docente y administrativo y desarrollar acciones de personal, atendiendo los requerimientos de la Institución Educativa, en coordinación con la Dirección Regional de Educación.
- h) Promover la formación y funcionamiento de redes educativas como forma de cooperación entre centros y programas educativos de su jurisdicción, las cuales establecen alianzas estratégicas con instituciones especializadas de la comunidad.
- i) Apoyar el desarrollo y la adaptación de nuevas tecnologías de la

comunicación y de la información para conseguir el mejoramiento del sistema educativo con una orientación intersectorial.

- j) Promover y ejecutar estrategias y programas efectivos de alfabetización, de acuerdo con las características socio-culturales y lingüísticas de cada localidad.
- k) Impulsar la actividad del Consejo Participativo Local de Educación, a fin de generar acuerdos y promover la vigilancia ciudadana.
- l) Formular, ejecutar y evaluar su presupuesto en atención a las necesidades de los centros y programas educativos y gestionar su financiamiento local, regional y nacional.
- m) Determinar las necesidades de infraestructura y equipamiento, así como participar en su construcción y mantenimiento, en coordinación y con el apoyo del gobierno local y regional.
- n) Promover y apoyar la diversificación de los currículos de las Instituciones Educativas en su jurisdicción.
- o) Promover centros culturales, bibliotecas, teatros y talleres de arte así como el deporte y la recreación y brindar apoyo sobre la materia a los Gobiernos Locales que lo requieran. Esta acción la realiza en coordinación con los Organismos Públicos Descentralizados de su zona.
- p) Identificar las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo y desarrollar programas de capacitación, así como brindar facilidades para la superación profesional.
- q) Formular proyectos para el desarrollo educativo local y gestionarlos ante las instituciones de cooperación nacional e internacional.
- r) Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia.
- s) Informar a las entidades oficiales correspondientes, y a la opinión pública, de los resultados de su gestión.

2.3.4 Instituciones Educativas - IIEE

La Institución Educativa³⁸, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio educativo. Puede ser pública o privada. Tiene como finalidad el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes, cuya gestión esta orientada por el Proyecto Educativo Institucional.

La Institución Educativa, como ámbito físico y social, establece vínculos con los diferentes organismos de su entorno y pone a disposición sus instalaciones para el desarrollo de actividades extracurriculares y comunitarias, preservando los fines y objetivos educativos, así como las funciones específicas del local institucional, de acuerdo a ley.

La Institución Educativa comprende los centros de Educación Básica Regular, los de Educación Técnico-Productiva y las instituciones de Educación Superior.

Son funciones de las Instituciones Educativas:

- a. Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional, así como su plan anual y su reglamento interno en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.
- b. Organizar, conducir y evaluar sus procesos de gestión institucional y pedagógica.
- c. Diversificar y complementar el currículo básico, realizar acciones tutoriales y seleccionar los libros de texto y materiales educativos.
- d. Otorgar certificados, diplomas y títulos según corresponda.
- e. Propiciar un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante.

³⁸ Ley de Educación, Ley N° 28044.

- f. Facilitar programas de apoyo a los servicios educativos de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, en condiciones físicas y ambientales favorables para su aprendizaje.
- g. Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto anual de la institución.
- h. Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa.
- i. Promover el desarrollo educativo, cultural y deportivo de su comunidad;
- j. Cooperar en las diferentes actividades educativas de la comunidad.
- k. Participar, con el Consejo Educativo Institucional, en la evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo. Estas acciones se realizan en concordancia con las instancias intermedias de gestión, de acuerdo a la normatividad específica.
- l. Desarrollar acciones de formación y capacitación permanente
- m. Rendir cuentas anualmente de su gestión pedagógica, administrativa y económica, ante la comunidad educativa.
- n. Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia. En centros educativos unidocentes y multigrados, estas atribuciones son ejercidas a través de redes. Las Instituciones Educativas, según el tipo de gestión pueden ser:
 - Públicas de gestión directa por autoridades educativas del Sector Educación o de otros sectores e instituciones del Estado.
 - Públicas de gestión privada, por convenio, con entidades sin fines de lucro que prestan servicios educativos gratuitos.
 - De gestión privada conforme al artículo 72°.

2.3.5 Asignación de Recursos Económicos

El financiamiento de la educación comprende los recursos financieros destinados a obtener y contar con los recursos humanos, materiales, tecnológicos y servicios necesarios para satisfacer las necesidades educativas de la población, haciendo cada vez más eficiente y equitativa su distribución y utilización. Anualmente, según el RON el Estado debiera

destinar no menos del 6% del Producto Bruto Interno a la educación estatal, designado en los últimos años sólo el 3%. La inversión por alumno debiera incrementarse a precios constantes.

Las fuentes de financiamiento de la educación estatal son: el Tesoro Público, los recursos directamente recaudados, las donaciones, los excedentes por actividades productivas desarrolladas por las instituciones educativas y el endeudamiento interno y externo.

Este financiamiento puede ser incrementado con recursos provenientes de fuentes complementarias, lo que implica promover y ejercitar la participación de la comunidad, la empresa y la sociedad en su conjunto.

De acuerdo a la Ley de Educación, la asignación de recursos financieros para la educación por la fuente Tesoro Público se determina a partir de los objetivos y metas establecidos en los planes y proyectos estratégicos institucionales y en los planes anuales de desarrollo, que incluyen estudios de costos por alumno y por sección en cada nivel y modalidad educativa; no obstante, en la realidad existe un desequilibrio de recursos financieros que no permite atender las principales necesidades del servicio educativo.

Dichos desequilibrios de recursos financieros, obliga de alguna manera a las Instituciones Educativas a generar ingresos propios, que en las instituciones educativas estatales se destinan, preferentemente, a financiar proyectos de inversión específicos o a actividades de desarrollo educativo consideradas en el respectivo Proyecto Educativo Institucional. Estos recursos son independientes del monto presupuestal que se les asigne por la fuente Tesoro Público para gastos corrientes y se informará regularmente sobre su ejecución, según la reglamentación correspondiente.

En el marco del proceso de descentralización, el Ministerio de Educación viene realizando cambios en la organización del sistema educativo con el fin de preparar la transferencia de recursos, competencias y atribuciones que tendrá que hacer a los gobiernos regionales, locales y a las propias Instituciones Educativas.

Actualmente, la gestión del servicio educativo es realizada por el Estado, a través del gobierno central y con la transferencia a las Direcciones Regionales, cuyos Directores ya han comenzado a ser incorporados a través de concurso público. El Ministerio de Educación constituye el principal órgano rector del sistema y norma y monitorea las 46 897 Instituciones Educativas Públicas y 15 111 programas no escolarizados, atiende a aproximadamente a 7 007 738 alumnos y mantiene una planilla de 290 824 docentes³⁹.

A nivel regional y provincial, se han creado las Direcciones Regionales y las Unidades de Gestión Educativa Local - UGEL, que han reemplazado a las numerosas instancias intermedias que se encontraban superpuestas, lo cual ante la ausencia de funciones y roles claramente definidos, finalmente terminó generando una organización administrativa confusa e incoherente. Estos órganos intermedios aún no logran las capacidades técnicas y financieras suficientes para desarrollar la supervisión, monitoreo y asesoramiento a las escuelas y docentes.

Para fortalecer mecanismos efectivos de participación de los actores educativos y la comunidad en general en la escuela pública, la Ley General de Educación propone el Proyecto Educativo Institucional (PEI) como principal herramienta de gestión de las Instituciones Educativas, cuya función es articular el trabajo pedagógico e institucional.

³⁹ Datos del Plan Operativo 2007 del Pliego 010 Ministerio de Educación.

Otro aspecto importante que el Ministerio de Educación ha buscado mejorar está relacionado con los temas de supervisión, evaluación y rendición de cuentas. En este sentido, se ha procurado el acercamiento a la comunidad educativa, a través de medidas como el establecimiento de líneas telefónicas para recibir quejas y denuncias o a través del nuevo reglamento Asociaciones de Padres de Familia (APAFA), que propone la participación de los padres en los Comités de evaluación de maestros.

Además, con el propósito de generar una mayor participación de la comunidad, así como algún nivel de control sobre los logros y fracasos, la Ley General de Educación considera la formación de los Consejos Participativos, ya sea a nivel local o regional, como órganos de concertación y vigilancia de los Proyectos Educativos.

Un aspecto esencial para la operación de los servicios educativos y el desarrollo del gobierno sectorial es la disposición de fondos públicos. Según cifras de la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación, en el 2005 el gasto público en educación pública representó 3 % del PBI⁴⁰, un nivel más bajo que muchos de los países en desarrollo y lejano de la meta establecida por el Acuerdo Nacional, que es el 6% del PBI. Este nivel de participación del gasto público con relación al PBI, en el período 2001-2005, se mantuvo sin mucha variación. El gasto público en Educación considera además el gasto en Cultura, Deporte, Ciencia y tecnología, para lo cual se destina el 0,04, 0,03 y 0,01% del PBI, respectivamente.

⁴⁰ Definido al gasto público en educación como porcentaje del PBI y del gasto público total, como el gasto en instituciones de gestión educativa y crédito educativo -exceptuando pensiones y servicio de la deuda-, financiado con recursos públicos provenientes de operaciones realizadas por otras instancias de los gobiernos central, regional y local, como porcentaje del Producto Bruto Interno y del Gasto Público Total.

Cuadro N° 03

GASTO PÚBLICO EN EDUCACION 2001-2005

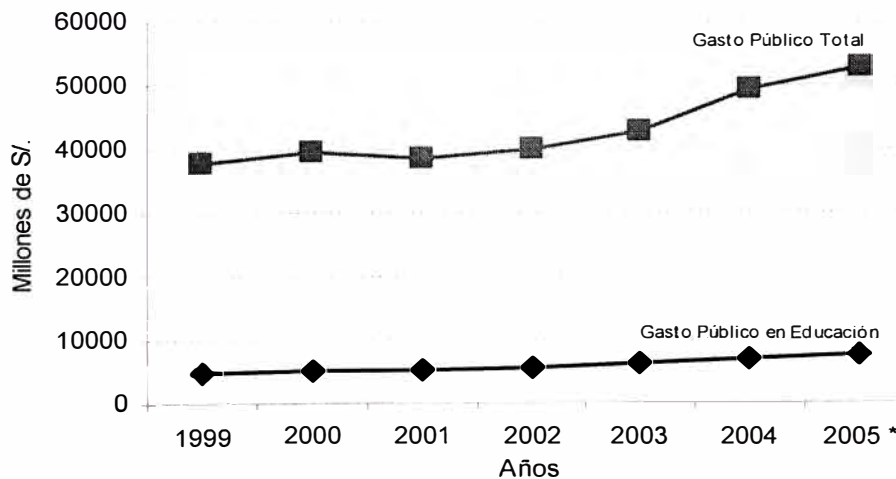
CATEGORÍA	2001	2002	2003	2004	2005
Como porcentaje del Gasto Público Total (%)	15,45	15,79	16,49	16,27	17,18
Como porcentaje del Producto Bruto Interno (%)	2,77	2,76	2,87	2,94	3,13

FUENTE: Unidad de Estadística Educativa/MED

En el siguiente gráfico, se muestra que en el periodo 1999-2002 el comportamiento del Gasto Público Total y del gasto en educación fue similar; a partir del 2003, el gasto público total empezó a tener un crecimiento más significativo que el gasto público en educación.

Gráfica N° 05

Gasto público total y Gasto en Educación



Tal como se indica en el documento "Indicadores de la Educación Perú 2004"⁴¹, este nivel de participación con relación al PBI, sugieren un escaso esfuerzo público orientado a la educación en el país, respecto al resto de países de la región –donde el indicador sobrepasa en general el 4 por ciento-, así como a otros países en desarrollo y las economías avanzadas.

En el caso del gasto por alumno⁴² en educación pública, la gravedad del problema es más evidente, aún cuando experimentó un crecimiento durante los años 2001, 2003 y 2004. Este crecimiento, principalmente se dio por el incremento en las remuneraciones de los docentes y del número de docentes, que a su vez redujo el tamaño de clase promedio⁴³; por lo que es probable que también en el 2005 se haya mantenido esta tendencia, debido a que se tuvo un aumento salarial hasta por S/. 230 Nuevos Soles⁴⁴.

Cuadro N° 04

GASTO PÚBLICO EN EDUCACION POR ALUMNO 2001-2005

(Nuevos Soles de 2005)

AÑO	2001	2002	2003	2004	2005
Total	553	620	681	795	846
Inicial	453	543	602	626	629
Primaria	495	545	595	703	741
Secundaria (*)	654	730	802	942	1021
Especial	2070	2272	2455	3065	2971
Superior No Universitaria	892	976	1115	1370	1625

FUENTE: Sistema Integrado de Administración Financiera Elaboración: Unidad de Estadística Educativa /MED

(*) Incluye Educación Ocupacional

⁴¹ Documento "Indicadores de Educación. Perú 2004". Unidad de Estadística Educativa / MED.

⁴² Relación entre el gasto público en educación en los programas de educación inicial, primaria, secundaria y superior y, el número de alumnos matriculados en instituciones públicas del nivel correspondiente.

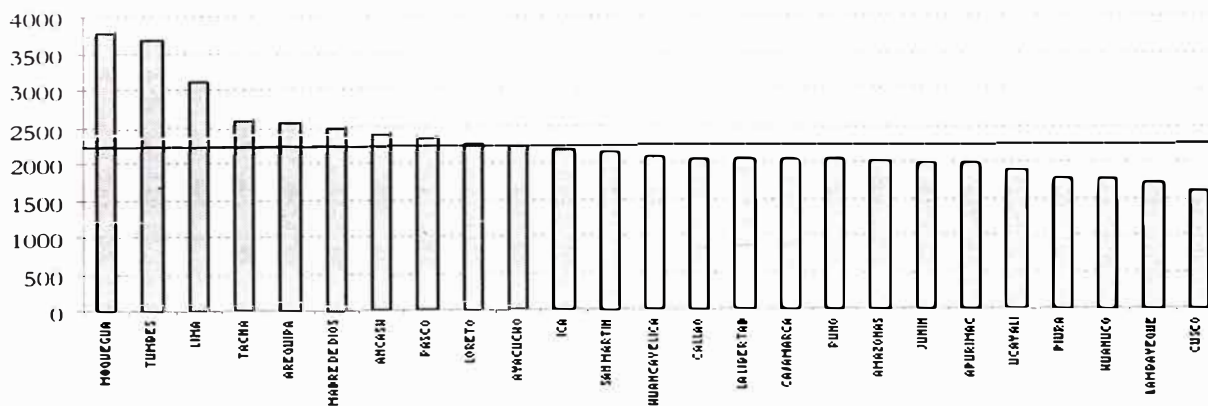
⁴³ Documento "Indicadores de Educación. Perú 2004". Unidad de Estadística Educativa / MED.

⁴⁴ En el año 2001 se realizó un incremento de 50 nuevos soles, en el 2003 se incrementó en 100 nuevos soles y en 2004 en 115 nuevos soles. Finalmente, en el 2005 se dio un aumento hasta por 230 nuevos soles.

Sin embargo, a pesar de tener esta tendencia creciente durante estos años, aún no se ha logrado alcanzar el nivel de gasto público en educación por alumno como en los países en desarrollo y desarrollados, donde el indicador sobrepasa los 800 dólares en cada nivel⁴⁵. A continuación se presenta en la siguiente figura el gasto público en educación por alumno, según las regiones.

Gráfica N° 06

Gasto Público en educación por alumno por regiones (Soles 2004)



Fuente: Unidad de Estadística Educativa / MED

El aporte del Estado a las universidades públicas se ha mantenido casi constante, con variaciones mínimas, siendo incluso el porcentaje del último año el más bajo. Sin embargo, esto no quiere decir que se haya mantenido una misma asignación presupuestal para un número constante de alumnos, ya que el número de alumnos matriculados se ha incrementado en el último quinquenio. En tal sentido, resulta más exacto el indicador de gasto anual por alumno, que toma en consideración la cantidad de personas que reciben el servicio.

⁴⁵ Documento "Indicadores de Educación. Perú 2004". Unidad de Estadística Educativa / MED, Pág. 85.

Cuadro N° 05

GASTO ESTIMADO POR ALUMNO EN LA UNIVERSIDAD PUBLICA

Año	Presupuesto de la Universidad Pública (millones de dólares)	Porcentaje del Total del presupuesto nacional	Alumnos Matriculados	Gasto Por Alumno (en dólares)
1996	269	2,90	249 578	1 077
1997	270	2,77	239 167	1 131
1998	273	2,80	231 060	1 179
1999	274	2,83	243 703	1 124
2000	276	2,67	254 714	1 084

Fuente: MEF - MED. Oficina de Coordinación Universitaria.

Se puede apreciar que el gasto anual por alumno durante el quinquenio 1996 - 2000 ha sido en promedio de 100 dólares, que se encuentra muy por debajo de los estándares para alcanzar un nivel óptimo de atención, si se compara con el promedio de otros países de la región.

2.4. EXPERIENCIA DE LA GESTION POR RESULTADOS EN EDUCACION

2.4.1. Convenios de Administración por Resultados – CAR

Después de un periodo de cuatro años de experiencia del nuevo enfoque de presupuesto por resultados con las instituciones públicas en nuestro país, mediante la suscripción de los Convenios de Administración por Resultados, en el año 2006 se incorporan a este sistema por primera vez al sector educación, a través de las instituciones educativas públicas.

Este Convenio de Administración por Resultados es un acuerdo de carácter técnico que se suscribió entre el Ministerio de Educación – MED- representado por las Instituciones Educativas y la Dirección Nacional del Presupuesto Público – DNPP-; para lo cual la Entidad Educativa se

compromete, al cumplimiento de un conjunto de Indicadores cuantificables relacionados al logro de sus objetivos estratégicos institucionales y por otro lado, al cumplimiento de compromisos que contribuyan a la mejora de la gestión institucional.

El cumplimiento de los Indicadores y compromisos les daba derecho a cada una de las entidades educativas a recibir Bono de Productividad, el mismo que operaba como incentivo económico por el cumplimiento del convenio, el cual se sujetaba a ciertos requisitos tales como:

- a) Contar con el informe favorable de verificación de la Contraloría General de República sobre el cumplimiento de Indicadores y Compromisos del Convenio en el trimestre correspondiente.
- b) Contar con la conformidad de la Dirección Nacional del Presupuesto Público sobre la disponibilidad presupuestal de los recursos necesarios para atender el monto del Bono de Productividad.

Los Criterios para la distribución del Bono de Productividad son:

- i) Que por lo menos el 30% del Bono se distribuye entre todos los integrantes de las Unidades Operativas o Áreas de la entidad vinculadas directamente a la consecución de las Indicadores y compromisos del convenio.
- ii) No más del 70% restante se distribuye a todos los trabajadores de la entidad en su conjunto.

En ambos casos, la distribución del Bono entre el personal, estaba considerando criterios de productividad y desempeño del personal y además el nivel efectivo de contribución al cumplimiento de los Indicadores y compromisos del convenio, ya sea éste directo o indirecto. Ningún trabajador

podrá percibir el Bono de Productividad del año 2006 en un monto superior a su ingreso mensual de carácter continuo.

La distribución del Bono de Productividad en las Instituciones Educativas se efectuó de acuerdo a los Criterios de Evaluación del Desempeño del Personal y Metodología de Distribución del Bono de Productividad, procedimiento que fue aprobado de un lado por el Titular del Ministerio de Educación, y de otro lado por el Presidente del Gobierno Regional, en el caso de IIEE de las regiones.

La única restricción para la distribución del Bono de Productividad, es que no era de aplicación a los Contratos de Locación de Servicios ni a los miembros de Directorio de la Entidad.

Las Instituciones Educativas que suscribieron el Convenio de Administración por Resultados fueron:

Cuadro N° 06

INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE SUSCRIBIERON EL CONVENIO DE ADMINISTRACION POR RESULTADOS EN EL AÑO 2006

Institución Educativa	Región
Institución Educativa 2 de Mayo N° 4001	Callao
Institución Educativa Augusto Salazar Bondy N° 4015 - Carmen de la Legua	Callao
Institución Educativa Carlos Philips N° 5084	Callao
Institución Educativa Cristo Milagroso N° 88 - Carmen de la Legua	Callao
Institución Educativa Darío Arrus N° 5011	Callao
Institución Educativa Generalísimo Don José de San Martín N° 5055	Callao
Institución Educativa Maura Rosa - Bellavista	Callao
Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes	Callao
Institución Educativa Jerónimo de Pampa Grande	Huaraz
Institución Educativa Jorge Basadre Grohman	Huaraz
Institución Educativa José María Arguedas	Huaraz
Institución Educativa Pedro Pablo Atusparia	Huaraz
Institución Educativa Señor de la Soledad	Huaraz
Institución Educativa Tupac Amaru II	Huaraz
Institución Educativa Virgen de la Natividad	Huaraz
Institución Educativa 1140 Aurelio Miroquesada Sosa	Lima Metropolitana
Institución Educativa 2022 Sinchi Roca	Lima Metropolitana
Institución Educativa 6069 Pachacutec	Lima Metropolitana
Institución Educativa 7057 Sob. Orden Militar de Malta	Lima Metropolitana
Institución Educativa 7059 José Antonio Encinas Franco	Lima Metropolitana
Institución Educativa 7077 Los Reyes Rojos	Lima Metropolitana
Institución Educativa Esther Festini de Ramos Ocampo	Lima Metropolitana
Institución Educativa José Granda	Lima Metropolitana
Institución Educativa Manuel Gonzales Prada	Lima Metropolitana
Institución Educativa Mercedes Indacochea	Lima Metropolitana
Institución Educativa Ramiro Pírale Pírale	Lima Metropolitana

Fuente: Ministerio de Educación – Unidad de Programación

El Objetivo General del Convenio de Administración por Resultado, se orienta a la optimización del uso de los recursos públicos, y sobre todo, a mejorar la calidad, cantidad y cobertura de los servicios públicos que brindan las Entidades en general. A continuación se presenta algunas consideraciones que sustentan la aplicabilidad de un Programa de Gestión para Resultados,

en la modalidad de Convenios de Administración orientada a Resultados, en el Sector Educación:

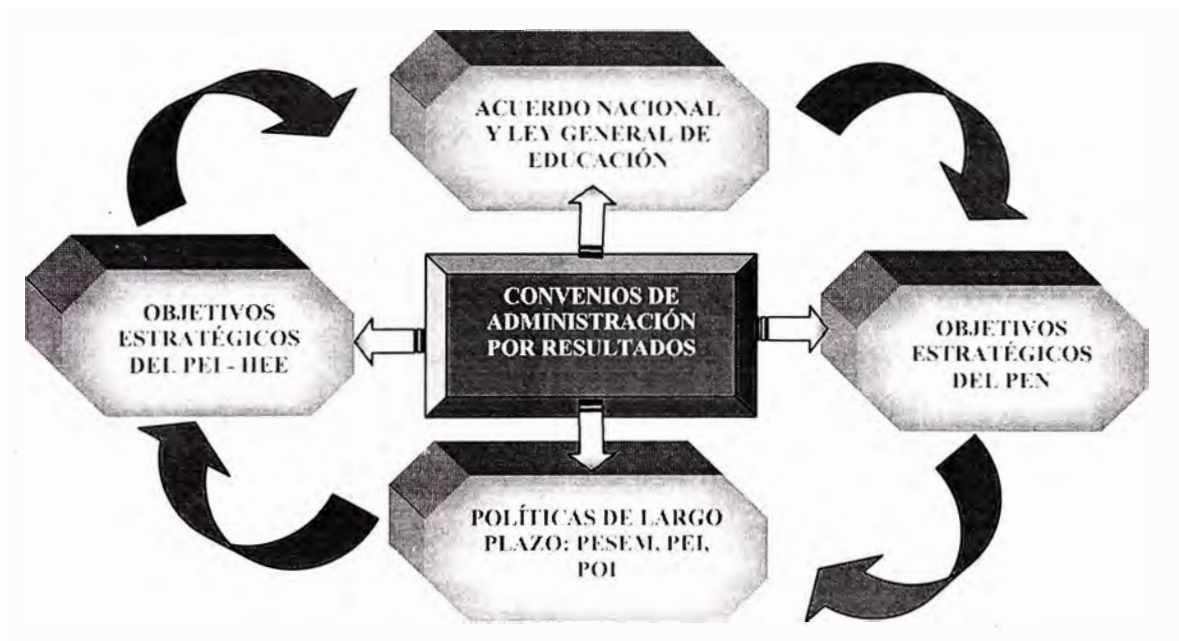
- a. La aplicación de los Convenios de Administración por Resultados en el Sector Educación constituyen una oportunidad de desarrollar directamente en las IIEE procesos de mejoramiento de calidad con la plena participación y compromiso de todos los actores involucrados en el proceso educativo: Docentes, personal administrativo, alumnos, APAFAS y la comunidad en general.
- b. Dado que uno de los principales problemas de las intervenciones de mejoramiento de la calidad educativa lo constituye la dificultad de relacionar o definir una causalidad entre las intervenciones desarrolladas y los efectos reales o resultados de éstas en la calidad del servicio educativo y en el desempeño de los educandos, a través de los CAR se propone identificar y cuantificar dichos resultados en las IIEE y en los educandos.
- c. En relación a la consideración anterior podemos señalar que, la intervención realizada a través de los CAR, permite focalizar las intervenciones de las distintas dependencias del MED en torno a los objetivos estratégicos definidos por el sector, con incidencia directa en la población objetivo (alumnos) y con resultados concretos, medibles y comparables. Las IIEE participantes en los CAR se constituirán en ambientes ideales para la validación y medición de la eficiencia de las políticas y estrategias desarrolladas por el Ministerio de Educación.
- d. Promueve una cultura escolar orientada al estudiante, la obtención de resultados buscando la satisfacción de los estudiantes, padres de familia y comunidad en general, así como, la rendición de cuentas de los responsables de la gestión de las Instituciones Educativas.

- e. Promueve la conducción estratégica y coordinada de las Instituciones Educativas, estableciendo prioridades, asignando los recursos de acuerdo a esas prioridades y fijando metas para evaluar el desempeño.
- f. Promueve la definición de indicadores de gestión global de la Institución Educativa que permite evidenciar el resultado final o impacto de las políticas educativas y la entidad en la comunidad. Así mismo, facilita el control de la gestión de la Institución a través de la definición de Indicadores de tipo eficiencia, eficacia, economía y calidad
- g. Fortalece la gestión de la Institución Educativa, optimizando los procesos pedagógicos, el uso de sus recursos y el desempeño del personal que participa en la Institución. Así mismo, genera el desarrollo de IIEE eficientes, autónomas, críticas y abiertas a la comunidad, capaces de integrarse con éxito en un proceso de Municipalización como parte del proceso de descentralización educativa.
- h. Genera información estratégica que sirvan de insumo a las Unidades de Gestión Educativa Local para la elaboración de sus informes semestrales y/o anuales sobre la gestión de las Instituciones Educativas comprometidas en el CAR de sus respectivas jurisdicciones, con la finalidad de proponer lineamientos del sector más pertinentes a la realidad escolar y la toma de decisiones de manera más oportuna.
- i. Promueve en el Sector acciones coordinadas y articuladas con las Direcciones de Línea, desde donde se imparten los lineamientos normativos, así como orientaciones para la ejecución del año escolar de manera más concertada.
- j. Es compatible con la estrategia de Presupuesto por Resultados impulsado por el Ministerio de Economía y Finanzas y el consenso del Congreso de

la República como componente central de las reformas impulsadas en el marco de la modernización del estado.

- k. Los Convenios de Administración por Resultados es una iniciativa que busca articularse con los lineamientos de Política Educativa que propone el Estado Peruano en todos los niveles: Estado, Sector, Sociedad Civil e Institución Educativa.

Gráfica N° 07



En el año 2006, el Pliego 010 Ministerio de Educación, como Entidad, suscribe el Convenio de Administración por Resultados con la Dirección Nacional de Presupuesto Público del MEF, representada por Once (11) Instituciones Educativas de diferentes Unidades de Gestión Educativa Local – UGELs.

Inicialmente se contaba con una relación de 30 Instituciones Educativas, propuestas para la Suscripción de los CAR; las mismas que fueron identificados por la DNPP, la DINEP y la DINES, las que se fueron depurando

bajo diferentes criterios de selección hasta quedar un total de 14 instituciones educativas con las cuales se determina los indicadores de resultado.

La validación de los mismos dieron por resultado determinar otros para adecuarlos a los procedimientos técnico-pedagógicos particulares del sector los cuales se encuentran en proceso de adaptación en el marco del los nuevos cambios.

Finalmente, el Pliego Ministerio de Educación, con fecha 30 de marzo del 2006, suscribe once Convenios de Administración por Resultados, con la finalidad de comprometer los esfuerzos del Sector Educación a través de igual número de Instituciones Educativas, para la consecución de los respectivos objetivos institucionales y resultados que esperan alcanzar durante el Año Fiscal 2006; habiendo tomando como referencia el Presupuesto aprobado para el Pliego y los mecanismos de transparencia con que se manejan los recursos públicos según la normatividad vigente; con el propósito de ensayar a través de este mecanismo, un instrumento de gestión para las instituciones educativas que constituyen las instancias operativas directas de prestación del servicio educativo, propendiendo a la mejora de calidad y cobertura de los mismos, privilegiando los niveles de economía, eficacia, eficiencia y calidad en la administración de sus recursos.

Las instituciones educativas, si bien constituyen instancias operativas directas de prestación de servicios relacionadas directamente con la comunidad escolar, no administran los recursos que le son asignados en el presupuesto, dado que dependen de las Unidades de Gestión Educativa Local que constituyen sus Unidades Ejecutoras, a través de sus correspondientes Unidades de Costeo. Siendo éstos últimos, conglomerados de instituciones educativas, que operan alrededor de un centro base, en el cual se administran y determinan las prioridades de los recursos que les son asignados para gastos corrientes. Adicionalmente, el Ministerio de Educación, que como Sede

Central compromete indirectamente en este Convenio a cinco de sus Unidades Ejecutoras, proveen a las instituciones educativas a nivel nacional, recursos estratégicos para asegurar la calidad y cobertura de los servicios educativos, como son: material educativo, capacitación docente, mobiliario escolar y de manera reducida acciones de mantenimiento y rehabilitación de la infraestructura educativa.

El Ministerio de Educación en su calidad de cabeza de Pliego, cuenta con un Órgano de Control Institucional (OCI); y a su vez cada Una de las Unidades de Gestión Educativa Local de los que dependen administrativamente las instituciones educativas comprometidas en los CAR-2006, cuentan también con sus respectivas Oficinas de Control Interno (OCI's), las que se encuentran en la sede administrativa de cada UGEL, mientras que las instituciones educativas se encuentran ubicadas en los diferentes distritos de la jurisdicción respectiva, dificultando los desplazamientos para las acciones de control que les compete.

En estas condiciones, es que con fecha 28 de abril del 2006, el Ministerio de Educación aprueba la Directiva N° 078-2006-MED/SG «Criterios de Evaluación del Desempeño del Personal y Metodología de Distribución del Bono de Productividad para las Instituciones Educativas que suscribieron el Convenio de Administración por Resultados 2006» mediante Resolución de Secretaria General N° 0315-2006-ED, en el que precisa las responsabilidades de las diferentes áreas involucradas en el proceso de ejecución, así como el de evaluación del cumplimiento.

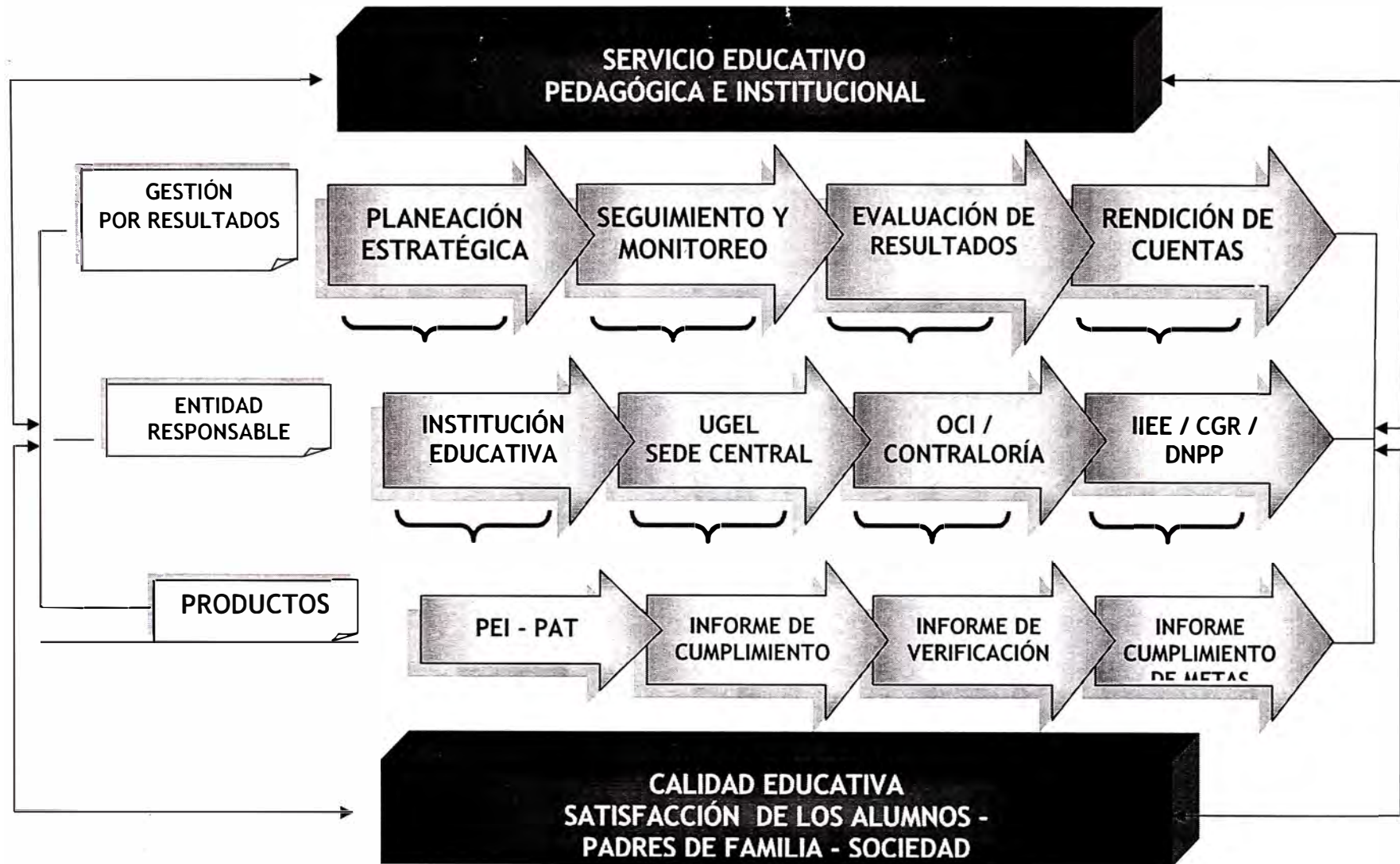
2.4.1.1. Procesos Determinados

Los Convenios de Administración por Resultados impulsan el desarrollo de una Planificación Estratégica escolar y promueve el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos explicitados en el Proyecto Educativo Institucional – PEI, con el objetivo fundamental de optimizar la gestión (Pedagógica e Institucional), el uso de los recursos públicos y el desempeño competente evaluado en función a resultados esperados.

Para tales efectos, las Instituciones Educativas – IIEE - determinan un número de Indicadores y compromisos cuantificables, cuyo cumplimiento debe contribuir en mejorar sus procesos organizacionales. Los Indicadores y Compromisos son monitoreados por las Áreas de Gestión Pedagógica e Institucional de las UGEL's comprometidas, la evaluación del cumplimiento son certificados por los Órganos de Control Interno – OCI's - de las UGEL's y verificados por la Contraloría General de la República, quien eleva un informe de verificación del cumplimiento de las metas programadas a la DNPP, la que comunicó al Pliego Educación si procede o no el otorgamiento del Bono de Productividad.

A manera de síntesis presentamos a continuación el flujo de procesos de los Convenios de Administración por Resultados en el Sector Educación:

Gráfica N° 08



Con la finalidad de sustentar la necesidad de implementar un sistema técnico tanto de monitoreo, seguimiento, evaluación e incentivos, al personal docente, administrativo e Instituciones Educativas que suscribieron los Convenios de Administración por Resultados, se determino los siguientes criterios:

- a. El modelo gerencial actual se encuentra estructurado en torno a procedimientos burocráticos que consolidan prácticas de trabajo rutinario, que no se encuentran orientados hacia la consecución de resultados que se consideren importantes para el desarrollo de la Institución Educativa. Dado que la burocracia promueve sólo un pequeño margen de autonomía para la acción creativa e innovadora de los que forman parte de ella, y que por el contrario, se aboca casi exclusivamente a la administración de los problemas cotidianos sin poder atender aspectos estratégicos, por lo tanto en el marco de los Convenios de Administración orientado a Resultados se aplicaron un Sistema de Incentivos basados en logros.
- b. La aplicación del Sistema de incentivos no sólo estaba orientado a premiar el esfuerzo, la innovación y la eficacia sino que además incentiva el hacer y transformar con el fin de dar cumplimiento a las metas previstas y movilizar los procesos administrativos y pedagógicos de la Institución Educativa. Se otorgo el Bono de Productividad y una dotación de incentivos pecuniarios a la Institución Educativa.
- c. El financiamiento del Bono de Productividad se realizó con los ahorros que se obtengan en la ejecución de los rubros que conforman el gasto corriente del Presupuesto para el fiscal del Pliego al que corresponde la Institución Educativa suscrita. Así mismo, dicha dotación de incentivos fue otorgada por la Dirección Nacional de Presupuesto Público del MEF a las Instituciones Educativas que alcanzaron las metas propuestas, al término del nivel inicial, intermedio y avanzado, fue una asignación especial para la

adquisición de bienes y equipos que aporten a la mejora de los procesos de producción interna en las Instituciones Educativas.

- d. El criterio fundamental para percibir el Bono de Productividad, fue el compromiso total del personal en la consecución de las metas previstas.

2.4.2. Indicadores asumidos en los Convenios

En el Convenio de Administración por Resultados se asumieron un total de cinco (05) Indicadores de desempeño como unidad de medida para medir y evaluar el desempeño de una función, a través del análisis de los procesos y productos esenciales de la Institución Educativa. El nivel de primaria asumió un total de cinco (05) Indicadores de desempeño, conformado por cuatro (04) Instituciones Educativas; mientras que el nivel de secundaria asumió un total de seis (06) Indicadores de desempeño, conformado por siete (07) Instituciones Educativas. Los tres (03) primeros Indicadores que son de Tipo Continuo de Incremento, son iguales para ambos niveles, mientras que los dos (02) restantes para el nivel primario y los tres (03) restantes para el nivel secundario son de tipo Específico y son de acuerdo al nivel que les corresponde.

Cada Indicador está articulado a un Objetivo Estratégico del Ministerio de Educación para el año 2006, el cual a su vez se enmarca dentro de los Objetivos del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2006 – 20011, tal como se aprecia en los siguientes cuadros:

Cuadro N° 07

INDICADORES Y METAS PARA EL AÑO FISCAL 2006 DEL NIVEL PRIMARIA

Objetivo Estratégico	Indicador1			Unidad de Medida	Ponderación	Valor del Año 2005	RESULTADO 2006				AREAS RESPONSABLES
	N°	Nombre	Tipo3				Al 1° Trim	Al 2° Trim	Al 3° Trim	Al 4° Trim	
Mejorar el desempeño profesional del docente y el cumplimiento de la propuesta curricular en aula	1	Cumplimiento de horas lectivas establecidas	CI	% Horas Lectivas cumplidas	30	91%	X	XX	XXX	XXXX	Dirección y Sub Dirección de la I.E.
	2	N° de Coordinaciones Técnico Pedagógicas	CI	% de Coordinaciones Técnico Pedagógico	20	58%	X	XX	XXX	XXXX	Dirección, Sub dirección y Coordinadores Académicos de la I.E.
	3	N° de Monitoreos en aula	CI	% de Visitas en aula	20	38%	X	XX	XXX	XXXX	Dirección y Sub Dirección de la I.E.
Mejorar los resultados de formación matemática y comprensión de lectura.	4	Elaboración y validación de instrumentos de evaluación para medir capacidad de lectura y escritura, que les permitan leer y comprender textos descriptivos, narrativos e instructivos, para los alumnos del segundo grado del nivel primaria.	E	Documento	15	-			1		Dirección, Sub Dirección y docentes de grado
	5	Elaboración y validación de instrumentos de evaluación para medir capacidad de resolución de problemas de adición y sustracción de números naturales menores que 1,000, sin canjes y con canjes, para los alumnos del segundo grado de primaria.	E	Documento	15	-				1	Dirección, Sub Dirección y docentes de grado

Fuente: Ministerio de Educación – Unidad de Programación

Cuadro N° 08

INDICADORES Y METAS PARA EL AÑO FISCAL 2006 DEL NIVEL SECUNDARIA

Objetivo Estratégico	Indicador			Unidad de Medida	Ponderación	Valor del Año 2005	RESULTADO 2006				AREAS RESPONSABLE
	N°	Nombre	Tipo3				Al 1° Trim	Al 2° Trim	Al 3° Trim	Al 4° Trim	
Mejorar el desempeño profesional del docente y el cumplimiento de la propuesta curricular en aula	1.1	Cumplimiento de horas lectivas establecidas	CI	% Horas Lectivas cumplidas	30		X	XX	XXX	XXXX	Dirección y Sub Dirección de Formación General y Docentes de la I.E.
	1.2	N° de Coordinaciones Técnico Pedagógicas	CI	% de Coordinaciones Técnico Pedagógico	20		X	XX	XXX	XXXX	Sub Dirección de Formac General y Coordinadores Areas de la I.E.
	1.3	N° de Monitoreos en aula	CI	% de Visitas en aula	20		X	XX	XXX	XXXX	Sud Dirección de Formac General
Mejorar los resultados de formación matemática y comprensión de lectura.	2.1	Elaboración y validación de instrumentos de evaluación para medir las capacidades comunicativas de comprensión lectora relacionados con el nivel inferencial y crítico en diversos tipos de textos de su entorno para los alumnos del tercer grado del nivel secundaria	E	Documento	10				1		Sub Dirección de Formac General y Area de Comunicación
	2.2	Elaboración y validación de instrumentos de evaluación para medir las capacidades comunicativas y de producción de diversos tipos de textos con coherencia y cohesión en situaciones de convivencia real, para los alumnos del tercer grado del nivel secundaria.	E	Documento	10				1		Sub Dirección de Formac General y Area de Comunicación
	2.3	Elaboración y validación de instrumentos de evaluación para medir las capacidades de de resolución de problemas de medición y estadística, para los alumnos del tercer grado del nivel secundaria.	E	Documento	10					1	Sub Dirección de Formac General y Area de Matemática

Fuente: Ministerio de Educación – Unidad de Programación

Los Indicadores de desempeño son:

2.4.2.1. Cumplimiento de Horas Lectivas Establecidas en Aula

Contribuye al cumplimiento de la Política N° 1 del Sector Educación “Control de asistencia de profesores y alumnos”, incorporada en el Acuerdo 12° del Acuerdo Nacional, ratificado en la Novena Disposición Complementaria de la Ley N° 28653 “Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2006”. A través de este indicador se mide el cumplimiento de las horas efectivas de clase.

De la revisión, sistematización y evaluación de la viabilidad de la aplicación del marco normativo regulatorio vigente para el cumplimiento de este indicador, se identificaron los siguientes:

1. Ley N° 24029, Artículo 18
2. D.S 008-2006-ED – Artículo 4
3. D.S. 009-2005-ED - Artículo 19°
4. R.M 0710-2005-ED – Numeral IV, 1

Conforme a lo dispuesto en el Artículo 4 del D.S 008-2006-ED y el Numeral IV, 1 de la R.M 0710-2005-ED, para el ejercicio 2006 se dispone que en el nivel primaria se debe cumplir como mínimo 1,100 horas de trabajo pedagógico efectivo anual, que se calcula: jornada semanal (5 días) de 30 horas pedagógicas (hora de 45 minutos según el artículo 18° de la Ley N° 24029), que considera 6 horas pedagógicas diarias. El inicio de clases para el año 2006 fue el 13 de marzo, las vacaciones de medio año son aproximadamente de 2 semanas, y el término del año escolar fue previsto para la segunda quincena del mes de diciembre.

Las fuentes de información a las que se han recurrido para la verificación de la información, han sido:

1. Reporte consolidado de Horas Lectivas del Trimestre, emitida por la Institución Educativa, suscrito por su Director y el representante del Consejo Educativo Institucional - CONEI.
2. Informe de las horas efectivas de Trabajo Pedagógico, sustentado en el Formato N° 2 del D.S. 008-2006-ED, sellados y visados por su Director, un representante de Consejo Educativo Institucional - CONEI.
3. Reporte consolidado de inasistencia y recuperación mensual, suscrito por su Director y el representante del Consejo Educativo Institucional - CONEI. Adicionalmente, las instituciones educativas cuentan con fuentes de verificación interna, que pueden ser consultados en cada una de sus sedes:
4. Cuaderno de asistencia diaria de docentes a la Institución Educativa – Instrumento de Control Interno de la IIEE - a cargo del Director o el Sub Director Administrativo, en los casos en los que hubiera.

2.4.2.2. Número de Coordinaciones Técnico Pedagógicas

Contribuye al cumplimiento de la Política N° 4 del Sector Educación “Acompañamiento Pedagógico a Docentes en Aula”, incorporada en el Acuerdo 12° del Acuerdo Nacional, ratificado en la Novena Disposición Complementaria de la Ley N° 28653 “Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2006” y el artículo 6, inciso g, de la Ley N° 28652 “Ley de Presupuesto del Sector Público 2006”. A través de este indicador se mide las Coordinaciones Técnico Pedagógicas realizadas con el equipo de docentes y el equipo directivo de la institución educativa, para discutir y plantear propuestas de mejora a ser aplicadas en las Sesiones de Aprendizaje, en aspectos como: metodologías pedagógicas aplicadas en aula, programación curricular, evaluación de aprendizajes, y otros que conduzcan a mejoras en los rendimientos escolares en aula.

De la revisión, sistematización y evaluación de la viabilidad de la aplicación del marco normativo regulatorio vigente para el cumplimiento de este indicador, se identificaron los siguientes:

1. Ley General de Educación 28044, artículo 68.
2. D.S. 009-2005-ED, Artículo 32.
3. R.M. 0710-2005ED, numeral IV, A.
4. Decreto Directoral N° 008-2005-D, IEP AMQ, que aprueba el PAT de la Institución Educativa.

Las Coordinaciones Técnico Pedagógicas, son realizadas según las necesidades identificadas; con la suscripción del CAR, las instituciones educativas han empezado a sistematizar este procedimiento, por lo que en la mayoría de las instituciones aparece como actividad no programada. No existe norma que señale un número mínimo de coordinaciones técnico pedagógicas a realizar en el año.

Las fuentes de información a las que se han recurrido para la verificación de la información, han sido:

1. Informe consolidado de las Coordinaciones Técnico Pedagógicas
 2. Convocatoria a la Coordinación Técnico Pedagógicas Acta de la reunión sostenida y se existiese, materiales utilizados
- Adicionalmente, las instituciones educativas cuentan con fuentes de verificación interna, que pueden ser consultados en cada una de sus sedes:
3. Fichas de Actividades presentadas en el Plan Anual de Trabajo
 4. Informes de seguimiento de cumplimiento de los acuerdos.

2.4.2.3. Número de Monitoreo en Aula

Contribuye al cumplimiento de la Política N° 4 del Sector Educación “Acompañamiento Pedagógico a Docentes en Aula”, incorporada en el Acuerdo 12° del Acuerdo Nacional, ratificado en la Novena Disposición Complementaria de la Ley N° 28653 “Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2006” y el artículo 6, inciso g, de la Ley N° 28652 “Ley de Presupuesto del Sector Público 2006”. A través de este indicador se mide las acciones de monitoreo en aula realizadas por el equipo el equipo directivo de la institución educativa, mediante el cual se monitorea y de ser necesario se brinda asistencia técnica pedagógica a los docentes durante las sesiones de aprendizaje que desarrollan en el aula, con el propósito de asegurar mejores rendimientos escolares en aula. Los resultados de las sistematizaciones de ocurrencias durante las acciones de monitoreo realizadas, constituyen insumos para las sesiones de coordinación técnico pedagógicas.

De la revisión, sistematización y evaluación de la viabilidad de la aplicación del marco normativo regulatorio vigente para el cumplimiento de este indicador, se identificaron los siguientes:

1. Ley General de Educación 28044
2. D.S. 009-05-ED
3. Decreto Directoral N° 008-2005-D
4. Directiva 004-2005-ED «Evaluación de los aprendizajes de los estudiantes de Educación Básica Regular»

Los monitoreos en aula, son realizados según las necesidades identificadas; con la suscripción del CAR, las instituciones educativas han empezado a sistematizar este procedimiento, por lo que en la mayoría de las instituciones aparece como actividad no programada. No existe norma

que señale un número mínimo de coordinaciones técnico pedagógicas a realizar en el año.

Las fuentes de información a las que se han recurrido para la verificación de la información, han sido:

1. Informe consolidado de los Monitoreos en aula
2. Instrumentos de supervisión y monitoreo de la Institución Educativa

Adicionalmente, las instituciones educativas cuentan con fuentes de verificación interna, que pueden ser consultados en cada una de sus sedes:

3. Fichas de Actividades presentadas en el Plan Anual de Trabajo y Plan de Monitoreo y Supervisión de la Institución Educativa

2.4.2.4. Elaboración de Instrumentos de Evaluación del Área de Comunicación Integral

Contribuye al cumplimiento de la Política N° 3 del Sector Educación: "Formación matemática y comprensión lectora", incorporada en el Acuerdo 12° del Acuerdo Nacional, ratificado en la Novena Disposición Complementaria de la Ley N° 28653 "Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2006", cuya normatividad se encuentra en la Directiva 004-2005-ED, "Evaluación de los Aprendizajes de la Educación Básica Regular".

Este indicador tiene como finalidad que los docentes desarrollen capacidades relacionadas en la construcción de instrumentos de evaluación en Comunicación Integral, que les permita medir progresivamente los logros de aprendizajes que sus alumnos y alumnas vienen desarrollando en el transcurso de año escolar y tomar acciones para mejorar o potenciar estos aprendizajes. Se busca asegurar de que la

institución educativa cuenta con instrumentos de evaluación para medir la capacidad de lectura y escritura en el caso del nivel primario y capacidades de comprensión lectora relacionados con el nivel inferencial y crítico en diversos tipos de textos para el nivel secundario.

Indicador que se determinó en razón a que no se contaba con instrumentos de micromedición estandarizados que permita tomar decisiones de carácter pedagógica en la institución educativa con relación a la bondad de la estrategia aplicada durante el periodo lectivo anual. El instrumento se construyó y validó por los propios docentes, contando con la asistencia técnica del Ministerio de Educación.

De la revisión, sistematización y evaluación de la viabilidad de la aplicación del marco normativo regulatorio vigente para el cumplimiento de este indicador, se identificaron los siguientes:

1. D.S. 009-05-ED, Artículo 19, Inciso g.
2. Diseño Curricular Nacional de EBR.

Esta actividad no se encontraba programada en los planes de trabajo de las instituciones educativas, surge como consecuencia del compromiso asumido con la suscripción del CAR. Este esfuerzo, constituye el primero en su naturaleza, en lo que se tiene registro, por lo que se requiere para su ejecución el desarrollo de las capacidades metodológicas del equipo directivo y docente directamente comprometida en el cumplimiento de l indicador.

Las fuentes de información a las que se han recurrido para la verificación de la información, han sido: Instrumento validado

Para el nivel de primaria se validó el “Instrumento de Evaluación para medir capacidad de lectura y escritura que les permitan leer y comprender textos descriptivos, narrativos e instructivos para los alumnos del segundo grado del Nivel Primaria”. La elaboración del Instrumento de Evaluación se inició en el II Trimestre del año 2006, con la construcción de un Instructivo para elaborar instrumentos de evaluación de capacidades comunicativas y matemáticas, donde se definieron los principales indicadores, y en el III Trimestre se definieron los reactivos para cada uno de éstos Indicadores pedagógicos; en esta etapa se contó con el apoyo y asesoramiento de los especialistas en Comunicación de la Dirección de Educación de Secundaria – DES- del Ministerio de Educación.

Para el nivel de secundaria se validó dos instrumentos de evaluación:

1. Elaboración y validación de Instrumentos de Evaluación para medir las capacidades comunicativas de comprensión lectora relacionados con el nivel inferencial y crítico en diversos tipos de textos de su entorno para los alumnos del tercer grado del nivel secundaria, y
2. Elaboración y validación de Instrumentos de Evaluación para medir las capacidades comunicativas y de producción de diversos tipos de textos con coherencia y cohesión en situaciones de convivencia real para los alumnos del tercer grado del nivel secundaria.

Al igual que las Instituciones Educativas del Nivel Primaria, la elaboración de los Instrumentos de Evaluación se inició en el II Trimestre, con la construcción de un Instructivo para elaborar instrumentos de evaluación de capacidades comunicativas y matemáticas, donde se definen los principales indicadores y en el III Trimestre se definieron los reactivos para cada uno de éstos Indicadores. Esta primera etapa de trabajo contó con el apoyo y asesoramiento de los especialistas en Comunicación de la

Dirección de Educación de Secundaria – DES- del Ministerio de Educación.

2.4.2.5. Elaboración de los Instrumentos de Evaluación del Área de Matemática

Contribuye al cumplimiento de la Política N° 3 del Sector Educación “Formación matemática y comprensión lectora”, incorporada en el Acuerdo 12° del Acuerdo Nacional, ratificado en la Novena Disposición Complementaria de la Ley N° 28653 “Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2006”, cuya normatividad se encuentra en la Directiva 004-2005-ED, “Evaluación de los Aprendizajes de la Educación Básica Regular”.

Este indicador tiene como finalidad que los docentes desarrollen capacidades relacionadas en la construcción de instrumentos de evaluación en Matemática, que les permita medir progresivamente los logros de aprendizajes que sus alumnos y alumnas vienen desarrollando en el transcurso de año escolar y tomar acciones para mejorar o potenciar estos aprendizajes.

Indicador que se determinó en razón a que no se contaba con instrumentos de micromedición estandarizados que permita tomar decisiones de carácter pedagógica en la institución educativa con relación a la bondad de la estrategia aplicada durante el periodo lectivo anual. El instrumento se construyó y validó por los propios docentes, contando con la asistencia técnica del Ministerio de Educación.

De la revisión, sistematización y evaluación de la viabilidad de la aplicación del marco normativo regulatorio vigente para el cumplimiento de este indicador, se identificaron los siguientes:

1. D.S. 009-05-ED, Artículo 19, Inciso g.
2. Diseño Curricular Nacional de EBR.

Esta actividad como la anterior tampoco se encontraba programada en los planes de trabajo de las instituciones educativas, surge como consecuencia del compromiso asumido con la suscripción del CAR. Este esfuerzo también constituye el primero en su naturaleza, en lo que se tiene registro, por lo que se requiere para su ejecución el desarrollo de las capacidades metodológicas del equipo directivo y docente directamente comprometida en el cumplimiento del indicador.

Las fuentes de información a las que se han recurrido para la verificación de la información, han sido:

1. Instrumento validado

Para el nivel de primaria se validó el “Instrumento de Evaluación para medir la capacidad de resolución de problemas de adición y sustracción de números naturales menores que 1,000, sin canjes y con canjes, para los alumnos del segundo grado de primaria”, que busca asegurar de la institución educativa cuente con instrumentos de evaluación para medir la capacidad de razonamiento lógico matemático exigidos por la Curricula Integrada de los alumnos del nivel. La elaboración del Instrumento de Evaluación se inició en el II Trimestre del año 2006, con la construcción de un Instructivo para elaborar instrumentos de evaluación de capacidades comunicativas y matemáticas, donde se definieron los principales indicadores, y en el III Trimestre se definieron los reactivos para cada uno de éstos Indicadores pedagógicos; en esta etapa se contó con el apoyo y asesoramiento de los especialistas en Matemática de la Dirección de Educación de Secundaria – DES- del Ministerio de Educación.

Para el nivel de secundaria se validó el “Instrumento de Evaluación para medir las capacidades de resolución de problemas de medición y estadística, para los alumnos del tercer grado del nivel secundario”. Al igual que las instituciones educativas del nivel primario, la elaboración de los Instrumentos de Evaluación se inició en el II Trimestre, con la construcción de un Instructivo para elaborar instrumentos de evaluación de capacidades comunicativas y matemáticas, allí se definieron los principales indicadores y en el III Trimestre se definieron los reactivos para cada uno de éstos Indicadores. Esta primera etapa de trabajo contó con el apoyo y asesoramiento de los especialistas en Matemática de la Dirección de Educación de Secundaria – DES- del Ministerio de Educación.

Para la validación de los Instrumentos de Evaluación, se contó con la participación de los especialistas de la Dirección de Educación de Secundaria en la realización de Talleres de Expertos donde también participaron Directores y docentes del Área de Comunicación Integral y Matemática del nivel de primaria y secundaria de las instituciones educativas comprometidas en el Convenio de Administración por Resultados 2006 (CAR 2006).

2.4.3. Compromisos asumidos en los Convenios

En el Convenio de Administración por Resultados se asumieron un total de seis (06) compromisos de mejoramiento de la gestión de la Institución Educativa, los mismos que constituyen requisitos de cumplimiento obligatorio para el otorgamiento del bono de Productividad. Ambos niveles educativos asumieron un total de seis (06) compromisos, con responsabilidades compartidas entre el Ministerio de Educación y cada Institución Educativa y plazos establecidos con cumplimiento rígido.

Cuadro N° 09

COMPROMISOS ASUMIDOS PARA EL AÑO FISCAL 2006 DEL NIVEL PRIMARIA

COMPROMISOS	PERIODO DE EJECUCIÓN 2006⁽¹⁾	Área (s) Responsable(s)
Cumplir con el 85% de lo Programado en el Plan Anual de Trabajo del año 2006.	IV Trimestre	Institución Educativa
Elaborar instructivo para la elaboración y validación de instrumentos de evaluación para medir logros pedagógicos en los indicadores comprometidos en el nivel de primaria y secundaria.	II Trimestre	Ministerio de Educación e Institución Educativa
Verificar los instrumentos de evaluación para medir logros pedagógicos en los indicadores comprometidos en el nivel de primaria y secundaria, desarrollado por la institución educativa.	IV Trimestre	Ministerio de Educación
Medición del nivel de comprensión lectora y lógico matemática a través de la aplicación de una prueba de entrada para el 2° y 6° grado de primaria.	II Trimestre	Ministerio de Educación e Institución Educativa
Medición del nivel de comprensión lectora y lógico matemática a través de la aplicación de una prueba de salida para el 2° y 6° grado de primaria.	IV Trimestre	Ministerio de Educación e Institución Educativa
Elaborar el Presupuesto de la Institución para el Año 2007	III Trimestre	Ministerio de Economía - Ministerio de Educación e Institución Educativa

Fuente: Ministerio de Educación – Unidad de Programación

Cuadro N° 10

COMPROMISOS ASUMIDOS PARA EL AÑO FISCAL 2006 DEL NIVEL SECUNDARIA

COMPROMISOS	PERIODO DE EJECUCIÓN 2006⁽¹⁾	Área (s) Responsable(s)
Cumplir con el 85% de lo Programado en el Plan Anual de Trabajo del año 2006.	IV Trimestre	Institución Educativa
Elaborar instructivo para la elaboración y validación de instrumentos de evaluación para medir logros pedagógicos en los indicadores comprometidos en el nivel de primaria y secundaria.	II Trimestre	Ministerio de Educación e Institución Educativa
Verificar los instrumentos de evaluación para medir logros pedagógicos en los indicadores comprometidos en el nivel de primaria y secundaria, desarrollado por la institución educativa.	IV Trimestre	Ministerio de Educación
Medición del nivel de comprensión lectora y lógico matemática a través de la aplicación de una prueba de entrada para el 3° y 5° grado de secundaria.	II Trimestre	Ministerio de Educación e Institución Educativa
Medición del nivel de comprensión lectora y lógico matemática a través de la aplicación de una prueba de salida para el 3° y 5° grado de secundaria.	IV Trimestre	Ministerio de Educación e Institución Educativa
Elaborar el Presupuesto de la Institución para el Año 2007	III Trimestre	Ministerio de Economía - Ministerio de Educación e Institución Educativa

Fuente: Ministerio de Educación – Unidad de Programación

Los compromisos asumidos son:

2.4.3.1 Cumplir con el 85% de lo programado en el Plan Anual de Trabajo del año 2006

El Reglamento de la Ley General de Educación, define al Plan Anual de Trabajo como un instrumento de Gestión derivado del Proyecto Educativo Institucional, en el que se concreta los objetivos estratégicos del Ministerio de Educación en actividades y tareas que se realizan durante un ejercicio fiscal determinado. Este compromiso involucra a las once (11) instituciones educativas y se cumplió en el IV trimestre del 2006.

2.4.3.1. Elaborar instructivo que permita la elaboración de instrumentos de evaluación para medir logros pedagógicos en los indicadores comprometidos en el nivel Primario

Este compromiso tiene como objetivo elaborar un instructivo que permita desarrollar los criterios metodológicos correspondientes al procedimiento de construcción de instrumentos de medición de progresos en las capacidades de comprensión lectora y lógico matemática para los alumnos, y además permita orientar a los directivos y profesores de las instituciones educativas en la formulación de los instrumentos de evaluación, tomando en cuenta las orientaciones normativas y metodológicas desarrollados en el Ministerio de Educación; involucra al Ministerio de Educación con la participación de las once (11) instituciones educativas, cada uno de ellos en los instrumentos comprometidos de acuerdo a su nivel.

Conforme a lo comprometido, la Dirección Nacional de Educación Básica Regular del Ministerio de Educación a través de la Dirección de Educación Secundaria, asistió al equipo técnico de cada una de las instituciones educativas en el desarrollo del instructivo. Para ambos niveles, se tomó en

cuenta el Diseño Curricular Integrado recientemente aprobado. Se cumplió en el II Trimestre del 2006.

2.4.3.2. Verificar los instrumentos de evaluación para medir logros pedagógicos en los indicadores comprometidos en el nivel de primaria y secundaria, desarrollado por la institución educativa.

La construcción y validación de los Instrumentos de Evaluación elaborados por las Instituciones Educativas provocó diversas reuniones con la Dirección Secundaria, con quienes se desarrollo un Taller de Validación de los Instrumentos a través del Sistema de Juicio de Expertos, para lo cual se contó con la participación de la Dirección Primaria y Secundaria.

El Taller de Juicio de Expertos tuvo como finalidad verificar y validar la matriz de complejidad que formaba parte del Instructivo, así como desarrollar técnicas para la construcción de instrumentos de evaluación en el Nivel Primaria y Secundaria. Se cumplió en el IV Trimestre del 2006.

2.4.3.3. Medición del nivel de comprensión lectora y lógico matemático a través de la aplicación de una prueba de entrada para el segundo y sexto grado del nivel primaria, y 3º y 5º del nivel secundaria.

Con esta medición se buscaba contar con información de base de los alumnos tanto del segundo y sexto grado del nivel primario, como de los alumnos del tercero y quinto de secundaria en lo que corresponde a sus capacidades de comprensión lectora y lógico matemático. Se cumplió en el II Trimestre del 2006.

2.4.3.4. Medición del nivel de comprensión lectora y lógico matemático a través de la aplicación de una prueba de salida para el segundo y sexto grado del nivel primaria, y 3º y 5º del nivel secundaria.

Con esta medición se buscaba contar con la información de base de los alumnos del tercero y primer año de secundaria, así como de los alumnos del 4º y 5º grado del Nivel Secundario, en lo que corresponde a

capacidades de comprensión lectora y lógico matemático. Se cumplió en el IV Trimestre del 2006.

2.4.3.5. Elaborar el Presupuesto de la Institución para el Año 2007

El Proyecto de Presupuesto Institucional 2007, fue elaborada por cada institución educativa, el cual debería realizarse en base al cuadro de necesidades de las instancias internas de la Institución, para ello se realizó una capacitación brindada por el Ministerio de Educación a los docentes y directores de las instituciones educativas, como apoyo técnico para la formulación del Presupuesto. Se cumplió en el III Trimestre del 2006.

2.4.4. Resultados obtenidos

Seguidamente se analizara el cumplimiento de los indicadores asumidos el año 2006:

2.4.4.1. Análisis del cumplimiento de Indicadores

2.4.5.1.1. Análisis del cumplimiento de las horas efectivas por niveles

a) Instituciones Educativas del Nivel Primaria

Dentro de las Instituciones Educativas que suscribieron el Convenio CAR 2006 en el Nivel Primario, se encuentran las siguientes:

1. I.E. Soberana Orden Militar de Malta de Villa María del Triunfo – UGEL 01
2. I.E. José Granda de San Martín de Porras – UGEL 02
3. I.E. Aurelio Miro Quesada Sosa de la Molina – UGEL 06, y
4. I.E. Los Reyes Rojos de Chorrillos – UGEL 07

En el ejercicio fiscal 2006, las Instituciones Educativas comprometidas en el Nivel Primaria debieron cumplir un mínimo de 1,100 horas lectivas, para considerar que han tenido un cumplimiento óptimo. El detalle de lo programado y ejecutado se presenta a continuación:

Cuadro N° 11

EJECUCIÓN DE LAS HORAS PROGRAMADAS EN EL NIVEL PRIMARIO

Instituciones Educativas	Programado	Ejecutado	Diferencia	% de cumplimiento al año
Aurelio Miró Quesada Sosa	97%	99%	3%	102%
José Granda	97%	100%	3%	103%
Los Reyes Rojos	97%	102%	5%	105%
Soberana Orden Militar de Malta	98%	97%	-1%	99%

De acuerdo a los datos que se presentan en el cuadro anterior, se visualiza que el 75% de las instituciones educativas comprometidas en el Convenio correspondientes al Nivel Primario, han alcanzado la meta programada para el año 2006. Mientras que la Institución Educativa Soberana Orden Militar de Malta no logró la meta por una diferencia porcentual del 1%, es decir de las 1,078 horas mínimas que había programado, ejecutó sólo 1,067 horas de trabajo pedagógico.

Cabe señalar que en ninguno de los casos antes presentados programaron cumplir con las 1,100 horas efectivas, el cual representaría un cumplimiento óptimo en el Nivel Primario, pero en el caso de la IE Los Reyes Rojos, se ejecutó 1,122 horas efectivas, superando la meta

de cumplimiento óptimo; así mismo, en el caso de la IE José Granda se desarrollaron 1,100 horas efectivas de trabajo pedagógico. Finalmente, la IE Aurelio Miró Quesada Sosa ejecutó 1,089 horas lectivas faltándole sólo 11 horas para alcanzar las 1,100 horas efectivas.

b) Instituciones Educativas del Nivel Secundaria

Dentro de las Instituciones Educativas que suscribieron el Convenio CAR 2006 en el Nivel Secundario, se encuentran las siguientes:

1. I.E. José Antonio Encinas Franco de Pamplona – UGEL 01
2. I.E. Pachacutec de Villa El Salvador – UGEL 01
3. I.E. Sinchi Roca de Comas – UGEL 04
4. I.E. Esther Festini de Ramos Ocampo de Comas – UGEL 04
5. I.E. Ramiro Prialé Prialé de San Juan de Lurigancho de la UGEL 05
6. I.E. Manuel González Prada de Huaycan – UGEL 06
7. I.E. Mercedes Indacochea de Barranco – UGEL 07

Para el ejercicio fiscal 2006, las Instituciones Educativas comprometidas en el Nivel Secundaria deben cumplir un mínimo de 1,200 horas lectivas, para considerar que han tenido un cumplimiento óptimo. El detalle de lo programado y ejecutado se presenta a continuación:

Cuadro N° 12

EJECUCIÓN DE LAS HORAS PROGRAMADAS EN EL NIVEL SECUNDARIO

Instituciones Educativas	Programado	Ejecutado	Diferencia	% de cumplimiento al año
José Antonio Encinas Franco	95%	96%	1%	101%
Esther Festini de Ramos Ocampo	98%	95%	-3%	97%
Mercedes Indacochea	95%	100%	5%	105%
Manuel González Prada	105%	101%	-4%	96%
Pachacutec	100%	100%	1%	100%
Ramiro Prialé Prialé	98%	101%	3%	103%
Sinchi Roca	95%	92%	-2%	97%

De acuerdo a los datos presentados, el 57% de las IIEE comprometidas en el CAR 2006, pertenecientes al Nivel Secundario, ha cumplido al 100% sus metas programadas; mientras que el 43%, logró sus metas programadas al 96%.

De las II EE que superaron la programación de sus metas se debe resaltar, el caso de la IE Mercedes Indacochea, quien superó su meta

programada en 5%, es decir, de las 1,140 horas que programó ejecutar en el 2006, logró cumplir con las 1,200 horas efectivas en el aula. Así mismo, la IE Ramiro Prialé Prialé superó su meta programada en 3%, es decir, de las 1,176 horas programadas para el 2006, logró ejecutar 1,212 horas efectivas. Finalmente, las IIEE José Antonio Encinas Franco y Pachacutec superaron su meta en 1% y 0.66% respectivamente.

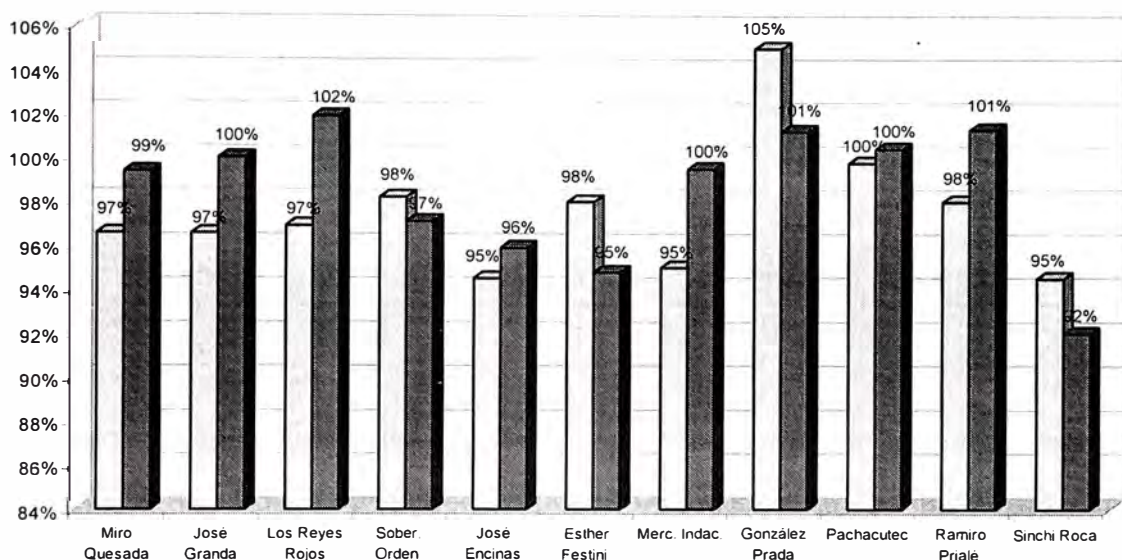
Por otro lado, cabe mencionar el caso de las IIEE Manuel González Prada, Esther Festini de Ramos Ocampo y Sinchi Roca que no alcanzaron su meta programada con una diferencia de 48, 36 y 24 horas lectivas respectivamente; siendo el caso de la IIEE Manuel González Prada quienes embargados por el entusiasmo de su participación en los CAR habían programado 1,260 horas lectivas para el año 2006, de las cuales en la práctica sólo pudieron cumplir 1,212 horas, es decir 12 horas adicionales del mínimo señalado por el Ministerio de Educación.

c) Aspectos positivos encontrados en ambos niveles

De acuerdo a los datos presentados se observa que el 64% de las IIEE comprometidas en el CAR 2006, cumplieron con las meta programada al 100%, mientras que el 36% de las IIEE han logrado el cumplimiento de las horas efectivas de trabajo pedagógico en el aula sobre el 96%.

Cuadro N° 13

EJECUCIÓN DE LAS HORAS PROGRAMADAS



Es importante resaltar como un aspecto positivo el esfuerzo sostenido por los directivos de las instituciones educativas comprometidas en los CAR 2006, para cumplir con las horas efectivas de trabajo pedagógico en el aula. Este esfuerzo se ha revertido en la cultura institucional de las escuelas dado que en la actualidad, la mayoría de los directivos y docentes consideran el cumplimiento de las horas programadas como un elemento fundamental para el desarrollo de la calidad educativa en el aula.

Así mismo, el cumplimiento de las horas efectivas ha dejado de ser un mero formalismo que tenía que ser entregado a la UGEL y ha pasado a ser valorado y cuidado celosamente su cumplimiento, por el proceso serio, continuo y sistematizado de la información; el cual presentaba el impacto de las pérdidas de horas por docentes, grados, secciones,

turnos, etc. A manera de ejemplo podemos colocar un registro del cumplimiento de las horas lectivas:

Cuadro N° 14

Nómina de docentes	Secciones	N° de horas pedagógicas programadas	N° de horas pedagógicas ejecutadas	N° de horas perdidas	N° horas recuperadas	Total de horas efectivas
Velasquez Rodriguez, Walter	3° C	126	110	16	12	122
Pérez Castillo, Carlos Alberto	1° A	126	102	24	18	120
Céspedes Claudio, Margarita	5° B	126	115	11	2	117
León Ramirez, Camila Fernanda	4° B	126	114	12	0	114
Ayala Romero, Edinson	2° A	126	108	18	5	113

Otro aspecto resaltante, es el convencimiento que no sólo es necesario cumplir las horas establecidas por el MED, sino que éstas deben durar 45 minutos por lo menos, dado que la mayoría de la IIEE, sus horas lectivas duraban 40 minutos y en ciertos casos duraban 35 minutos, disminuyendo significativamente el tiempo dictado a los alumnos. Durante el año 2006, esta irregularidad fue superada dado que la mayoría de las IIEE aumentaron los minutos de sus horas lectivas.

Así mismo, con las precisiones que se señalan en la Directiva para inicio del Año Escolar 2007: "Orientaciones y Normas Nacionales para la Gestión en las Instituciones Educativas de Educación Básica y Educación Técnico Productiva", se dará mucho más fuerza al cumplimiento de los minutos que debe durar una hora pedagógica:

«El trabajo pedagógico es diferente a la jornada laboral del profesor; comprende sólo el desarrollo de horas de clase de 45 minutos como mínimo y, en las instituciones educativas de un solo turno, estas horas se extienden hasta 50 minutos»

El registro sistematizado de las horas efectivas en las IIEE, contribuye a brindar una información confiable del trabajo realizado en aula, así mismo, esta información puede ser fácilmente sistematizada por la UGEL y remitida más prontamente a la Sede Central, la que consolida todas las horas lectivas desarrolladas en las IIEE a Nivel Nacional.

Las Instituciones Educativas desde el Trimestre anterior, han incorporado un elemento fundamental para mejorar la calidad educativa es el cumplimiento de las horas efectivas de trabajo pedagógico en el aula, ya que son estos los tiempos en los cuales se trabajan los aprendizajes previstos en el Diseño Curricular Nacional, los que son diversificados por cada una las Instituciones Educativas en sus unidades didácticas u otro tipo de planificación de corto plazo.

d) Aspectos negativos encontrados en ambos niveles

A lo largo del año 2006, se constató una incongruencia entre las normas emitidas por el MED y la interpretación y manejo por parte de los especialistas del MED, UGEL y por consecuencia de los directivos de las instituciones educativas.

En relación al tema anterior, se observó una ausencia de capacitación al personal involucrado en la consolidación de la información, quienes no toman una información confiable, ni sistematizada, sino que asumen como correcta la información brindada de manera genera por las instituciones educativas a Nivel Nacional.

Es preciso analizar una estrategia para dictar los 45 minutos por hora lectiva, establecido por la Ley de Educación, en las instituciones educativas que tienen dos o tres turnos educativos.

La exigencia del cumplimiento de las horas lectivas en las Instituciones Educativas ha entrado en contradicción con algunas normas que el mismo Sector Educación tiene o brinda en el transcurso del año lectivo. A manera de ejemplo podemos señalar que, de acuerdo al Reglamento de la Ley del Profesorado N° 24029 y su modificatoria de Ley N° 25212, se precisa en el Artículo N° 65 que «Los profesores tienen derecho a permisos sin compensación horaria en los siguientes casos:

- a. Las profesoras con jornada laboral ordinaria, al término del período post-natal, a una hora diaria de permiso por lactancia hasta que el hijo cumpla 01 año de edad
- b. Un día de permiso por onomástico
- c. Hasta tres días al año por motivos personales, con autorización del Director; y,
- d. Un día de permiso por «Día del Maestro»

Así mismo, el D.S. N° 015-2006-PCM, del 05 de abril, se declaró para el presente ejercicio fiscal feriados no laborables en el ámbito nacional, para los trabajadores del Sector Público, los días viernes 30 de junio, jueves 27 de julio y lunes 9 de octubre de 2006. Sobre particular, podemos señalar que a pesar de que la norma precisa que las horas dejadas de trabajar en los días declarados no laborales, serán compensados en la semana posterior a la del día declarado no laborable, o de acuerdo a lo que establezca el titular de cada entidad pública en función a sus propias necesidades, varias Instituciones Educativas, comprometidas en el Convenio CAR, han decidido seguir laborando en los feriados no laborables con la finalidad de cumplir con la meta programada, ocasionando problemas internos con el personal del Sindicato de la Institución Educativa.

Por último, las Oficinas de Control Interno de las Unidades de Gestión Educativa Local, señalaron que tienen gran dificultad para realizar el control de las horas efectivas de trabajo pedagógico, principalmente del nivel secundario, dado que no cuentan con la experiencia necesaria y el sistema de dictado de clases por horas dificulta el proceso de verificación de la información.

Este Indicador mide las Coordinaciones Técnico Pedagógica realizadas en las Instituciones Educativas, en las que se discuten y plantean propuestas de mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje. El Indicador responde a la Política N° 4 del Sector «Acompañamiento Pedagógico a Docentes en el Aula», se encuentra incorporado en la Política de Estado N° 12 del Acuerdo Nacional, está incorporado en la Ley General de Educación, en el D.S. N° 013-2004-ED: Reglamento de la Educación Básica Regular y en la Resolución Ministerial 0710-2005-ED: Orientaciones del Inicio del Año Escolar 2006.

2.4.5.1.2. Análisis del cumplimiento de las Coordinaciones Técnico-Pedagógicas por Niveles

a) Instituciones Educativas del Nivel Primaria

En el caso de las Coordinaciones Técnico Pedagógicas – CTP- cada una de las Instituciones Educativas comprometidas en el Nivel Primario, ha programado el número de CTP, de manera indistinta, teniendo en su consideración los datos históricos del cumplimiento de este Indicador en cada una de sus IIEE.

Cuadro N° 15

EJECUCIÓN DE LAS COORDINACIONES TÉCNICO PEDAGÓGICAS

Instituciones Educativas	N° de CTP's al IV Trim	Programado	Ejecutado	Diferencia	% de cumplimiento al año
Aurelio Miró Quesada Sosa	10	83%	91%	8%	109%
José Granda	8	80%	125%	45%	156%
Los Reyes Rojos	12	100%	100%	0%	100%
Soberana Orden Militar de Malta	12	100%	100%	0%	100%

En base a los datos que se presentan en el cuadro anterior, elaborado de acuerdo a la información brindada por las IIEE, se observa que la Institución Educativa José Granda logró superar en 45% lo programado para el año fiscal 2006, es decir de los 8 CTP's programadas, ejecutó 12. Mientras que la IE Aurelio Miró Quesada Sosa programó 10 CTP's y ejecutó 11.

Así mismo, las IIEE Los Reyes Rojos y Soberana Orden Militar de Malta alcanzaron al 100% sus metas programadas, es decir 12 CTP's.

Es importante resaltar que la mayoría de CTP's se realizan fuera del horario escolar, con la finalidad de no perjudicar el cumplimiento de las horas efectivas, esto trae consigo que de las 48 CTP's realizadas en el

nivel primario, los docentes han brindado 28, 33, 30 y 30 horas cronológicas adicionales para el trabajo educativo en cada una de las instituciones educativas señaladas, teniendo en consideración que cada CTP dura aproximadamente 2 y medias horas.

b) Instituciones Educativas del Nivel Secundaria

En el caso de las Coordinaciones Técnico Pedagógicas realizadas en las Instituciones Educativas comprometidas del Nivel Secundario, también se han programado el número de CTP's, de manera indistinta, teniendo en su consideración los datos históricos del cumplimiento de este Indicador en cada una de las instituciones educativas.

Cuadro N° 16
EJECUCIÓN DE COORDINACIONES TÉCNICO PEDAGÓGICAS

Instituciones Educativas	N° de CTP's al IV Trim	Programado	Ejecutado	Diferencia	% de cumplimiento al año
José Antonio Encinas Franco	10	83%	108%	25%	130%
Esther Festini de Ramos Ocampo	9	100%	289%	189%	289%
Mercedes Indacochea	15	75%	140%	65%	187%
Manuel González Prada	11	100%	118%	18%	118%
Pachacutec	12	80%	93%	13%	116%
Ramiro Prialé Prialé	20	100%	110%	10%	110%
Sinchi Roca	10	83%	125%	42%	150%

De acuerdo a los datos observados en el anterior, se puede apreciar que el 100% de las instituciones educativas comprometidas en el CAR 2006, del Nivel Secundario, han superado el 100% de la meta programada.

Cabe señalar, algunos casos particulares, como la IE Esther Festini de Ramos Ocampo, ya que según los datos registrados, su meta programada ha sido superada en 189%, es decir de las 9 CTP's propuestas para el año fiscal 2006, ha desarrollado 8 CTP's adicionales. Así mismo, en el caso de la IE Mercedes Indacochea que superó su meta en 65%, es decir, 13 CTP's adicionales y en el caso de Sinchi Roca, se han desarrollado 5 CTP's adicionales. Ya desde el III Trimestre la IE Esther Festini, estaba registrado un porcentaje adicional muy significativo, lo cual evidencia una inadecuada programación de las CTP's.

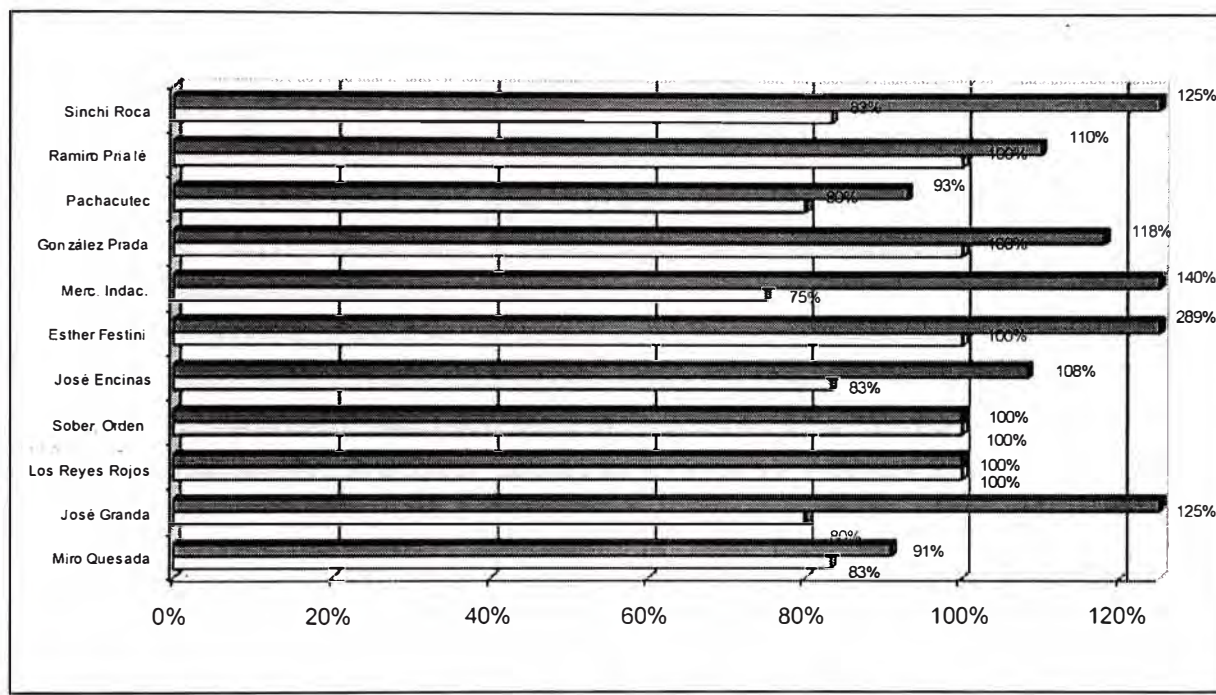
Finalmente, cabe resaltar que el Nivel Secundario se han realizado un total de 131 CTP's, considerando que cada una de éstas duran aproximadamente dos horas y media, se han invertido un total de 328 horas adicionales, las que se detallan de la siguiente manera: Encinas, 33 horas; Esther Festini, 65 horas; Mercedes Indacochea, 70 horas; González Prada, 32 horas; Pachacutec, 35 horas; Ramiro Prialé, 55 horas y Sinchi Roca 38 horas.

c) Aspectos positivos encontrados en ambos niveles

El 100% de las IIEE comprometidas en el Convenio de Administración por Resultados 2006, ha superado su meta programada. Así mismo, se debe señalar que la ejecución de estas CTP's, han promovido un trabajo adicional de aproximadamente 449 horas, las que han sido revertidas para el beneficio de las IIEE, sin perjudicar el cumplimiento de las horas efectivas de trabajo docente en el aula.

Gráfica N° 09

EJECUCIÓN DE COORDINACIONES TÉCNICO PEDAGÓGICAS



Fue

Fuente: Ministerio de Educación – Unidad de Programación

Cabe señalar que el trabajo desarrollado en estas CTP's, ha ido progresivamente convirtiéndose en un trabajo más planificado, organizado y sistematizado, dado que se ha realizado un esfuerzo por definir con mayor claridad, los objetivos, los compromisos y los medios de verificación, con la finalidad de desarrollar un seguimiento más efectivo de los mismos.

Otro factor importante, es que los espacios promovidos por las CTP's han contribuido al fortalecimiento de los equipos docentes, dado que los objetivos propuestos eran comunes y los esfuerzos conjuntos giraban a lograrlos, esto promovió también un trabajo más cooperativo

entre los docentes por áreas, principalmente las Áreas de Comunicación y Matemática.

Así mismo, las CTP's han sido utilizadas como espacios de intercambio de experiencia pedagógicas, principalmente en los temas de programación y monitoreo de los avances de los Convenios CAR 2006, los cuales nos han servido de una herramienta básica para incorporar a todos los actores directivos y pedagógicos en torno a las actividades que se programaban como parte del Convenio.

Por otro lado, a partir del CAR, en las IIEE se observa un esfuerzo por preparar las CTP's de manera más ordenada, clarificando los objetivos de la Coordinación y planificando acciones de seguimiento a los Compromisos asumidos. Las IIEE al mejorar los procesos de planificación y ejecución de las CTP's, han constituido espacios de análisis y mejora permanente del proceso pedagógico, tales como: enfoque curricular, programación anual y de unidades didácticas, metodologías pedagógicas aplicadas al aula, uso de material educativo, evaluación de aprendizaje de los estudiantes, mejoramiento del clima escolar, entre otros.

En el caso particular de la IE José Granda se logró observar un proceso más articulado con los compromisos asumidos en el Convenio CAR, ya que al final del año, en una CTP, se presentó los avances y productos desarrollados por las áreas correspondientes. Esta constatación nos da evidencia de que la cultura de la escuela progresivamente está cambiando, dado que antes del Convenio, las IIEE se centraban en los procesos educativos - estrategias metodológicas, el clima del aula, evidentemente la programación, etc.- dejando de lado los resultados, ya que no existía una definición clara de la unidad de medida que pudiera permitirnos constatar el resultado.

d) Aspectos negativos encontrados en ambos niveles

Si bien es cierto, que los directivos y docentes de las IIEE han trabajado 449 horas cronológicas adicionales, aproximadamente, este esfuerzo, ha traído consigo esfuerzos adicionales generando incomodidades en el personal, como ya se señaló en los aspectos negativos del Indicador anterior.

A pesar de los avances, las CTP's deben ser mejor estructuradas en términos de temas, periodicidad, cumplimiento de los acuerdos y duración de las mismas. Así mismo, los procesos de verificación de los compromisos asumidos en las CTP's, deben ser mejorados en términos de seguimiento y sistematización de la información.

Otro aspecto, observado por los directivos es que no han existido los estímulos necesarios para los docentes que se quedaban fuera de sus horarios de clases para desarrollar sus correspondientes CTP's, como refrigerios, almuerzos u otros, dado que el presupuesto con que cuentan es muy limitado.

Finalmente, se vuelve apreciar el limitado acompañamiento de los especialistas del área de gestión pedagógica de las UGEL's comprometidas cada vez es mayor, dado que son cada vez menos los especialistas que pueden acompañar a las Instituciones Educativas comprometidas en el Convenio, ya que éstos tienen que supervisar a docentes que se encuentran en otras Instituciones Educativas pertenecientes a su jurisdicción.

Este indicador tiene como finalidad medir las acciones de monitoreo en aula realizadas por los directivos de la Institución Educativa con el propósito de asegurar mejores rendimientos escolares. El Indicador responde a la Política N° 4 del Sector «Acompañamiento Pedagógico

a docentes de aula», está articulado a la Política de Estado N° 12 del Acuerdo Nacional, y se encuentra vinculado a la Directiva N° 004-2005-ED: Evaluación de los aprendizajes de Educación Básica Regular, el Diseño Curricular Básico y el Plan de Supervisión de la Institución Educativa.

2.4.5.1.3. Análisis del cumplimiento de los Monitoreos en aula por Niveles

a) Instituciones Educativas del Nivel Primaria

Al igual que las Coordinaciones Técnico Pedagógicas las Instituciones Educativas programaron de acuerdo a su necesidad y datos históricos el número de Monitoreos en el aula que realizarían a lo largo del presente ejercicio fiscal 2006. En el caso de las Instituciones Educativas del Nivel Primario la programación y ejecución de los Monitoreos en el aula, para el presente trimestre se han realizado de la siguiente manera:

Cuadro N° 17

EJECUCIÓN DE LOS MONITOREOS EN AULA EN EL NIVEL PRIMARIO

Instituciones Educativas	N° de Monitoreos al IV Trimestre	Programado	Ejecutado	Diferencia	% de cumplimiento al año
Aurelio Miró Quesada Sosa	76	82%	101%	20%	124%
José Granda	34	100%	106%	6%	106%
Los Reyes Rojos	12	100%	100%	0%	100%
Soberana Orden Militar de Malta	78	96%	99%	2%	102%

De acuerdo a los datos observados en el Cuadro N° 6, podemos señalar que el 100% de las Instituciones Educativas comprometidas en el Convenio CAR del Nivel Primaria han alcanzado la meta programada al IV Trimestre en relación a los Monitoreos en el aula.

Así mismo, podemos señalar el caso de la Institución Educativa Aurelio Miro Quesada Sosa ha superado su meta programada en 20%, es decir de los 76 Monitoreos programados se ejecutaron 94 monitoreos. El caso de la IE José Granda superó su meta en 6%, es decir de los se ejecutaron 36 y finalmente, la IE Soberana Orden Militar de Malta de los 78 Monitoreos programados ejecutaron en el año 2006, 80 Monitoreos de aula.

b) Instituciones Educativas del Nivel Secundaria

Al igual que las Coordinaciones Técnico Pedagógicas las Instituciones Educativas comprometidas en el Nivel Secundaria, programaron de acuerdo a su necesidad y datos históricos el número de Monitoreos en el aula que realizarían a lo largo del presente ejercicio fiscal 2006. En tal sentido, podemos señalar que la programación y ejecución de los Monitoreos en el aula, para el presente trimestre se han realizado de la siguiente manera:

Cuadro N° 18**EJECUCIÓN DE LOS MONITOREOS EN AULA EN EL NIVEL SECUNDARIO**

Instituciones Educativas	N° de Monitoreos al IV Trimestre	Programado	Ejecutado	Diferencia	% de cumplimiento al año
José Antonio Encinas Franco	44	75%	100%	25%	133%
Esther Festini de Ramos Ocampo	180	90%	84%	-7%	93%
Mercedes Indacochea	79	75%	100%	25%	133%
Manuel González Prada	114	95%	108%	13%	113%
Pachacutec	120	88%	92%	4%	104%
Ramiro Prialé Prialé	114	100%	128%	28%	128%
Sinchi Roca	66	75%	76%	1%	101%

De acuerdo a los datos observados en el Cuadro N° 07, se aprecia que el 86% de las IIEE del CAR 2006, pertenecientes al Nivel Secundario, alcanzaron la meta programada, pero tan sólo el 14% no alcanzó la meta por falta del 7% de monitoreos. Es decir, la IE Esther Festini de Ramos Ocampo, programó realizar 180 monitoreos y sólo ejecutó 168 monitoreos en el aula.

Así mismo, se observa que las 6 IIEE restantes alcanzaron la meta sobre pasando el 100%, cabe resaltar el caso de la IE José Antonio Encinas, que realizó 59 monitoreos; Mercedes Indacochea, que realizó

105 monitoreos; la IE Ramiro Prialé Prialé, que realizó 146 monitoreos; Manuel González Prada que ejecutó 130 monitoreos, etc.

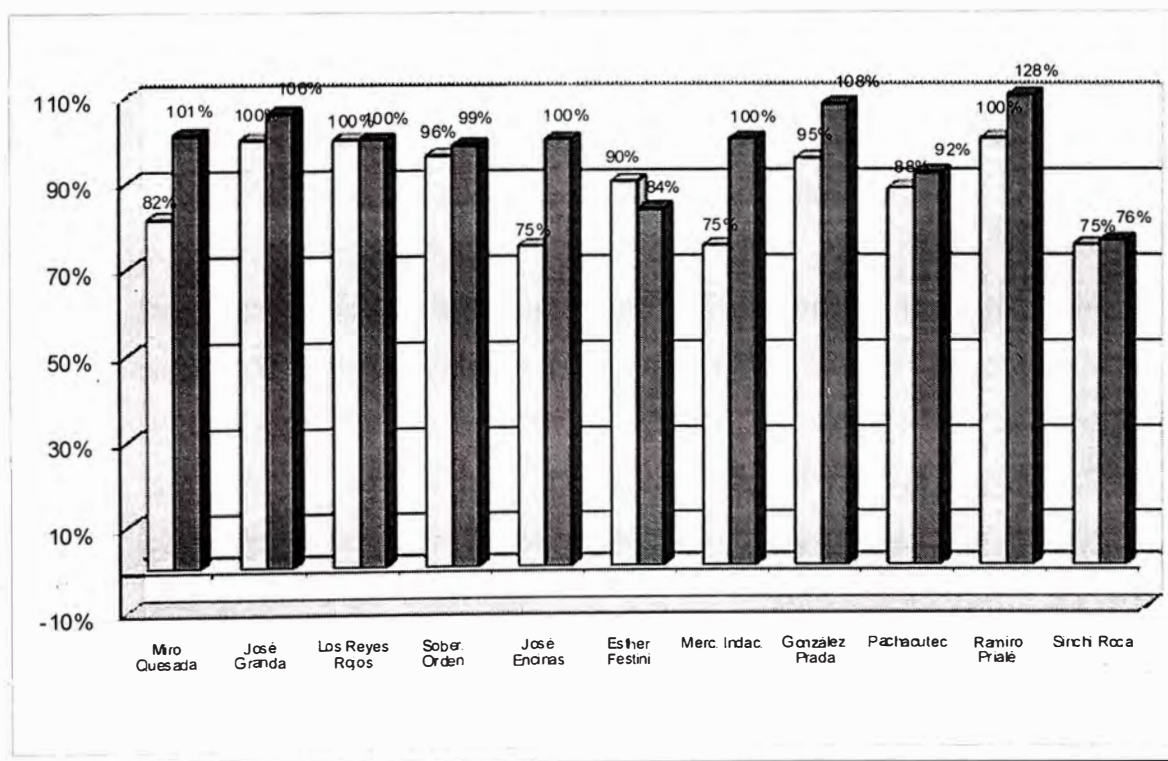
Finalmente, se observa que la IE Esther Festini de Ramos Ocampo no logró superar su caída desde el anterior trimestre, en el que tampoco alcanzó la meta programada por -1.50%, es decir tres (03) monitoreos en aula.

c) Aspectos positivos encontrados en ambos niveles

El 91% de las IIEE comprometidas en el CAR 2006, lograron cumplir su meta al 100%, el Indicador N° 3, mientras que tan sólo 1 IIEE cumplió su meta al 93%.

Gráfica N° 10

EJECUCIÓN DE LOS MONITOREOS DE AULA



La práctica de los directivos de desarrollar constante acciones de monitoreo en el aula, se ha convertido en un proceso programado, continuo y sistémico, mediante el cual recogen observaciones relacionados a los avances y/o dificultades de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En relación a este indicador se ha observado que los docentes que son monitoreados, progresivamente vienen perdiendo el temor a ser supervisados y por el contrario se están preparando de mejor manera para desarrollar sus sesiones de aprendizajes, lo que incide positivamente en el logro de los aprendizajes de los estudiantes y el mejoramiento del desempeño de los docentes que forman parte de las Instituciones Educativas del Convenio de Administración por Resultados.

Las evidencias encontradas y las recomendaciones realizadas por los directivos inciden positivamente en el desempeño de los docentes que son monitoreados, pues éstos se preparan con anticipación promoviendo el aprendizaje de los estudiantes.

Progresivamente las personas encargadas del monitoreo, han mejorado sus técnica de observación de clases, en este sentido, se observa que la supervisión realizada, se realiza de manera integral, tomando en cuenta la motivación de los docentes, la preparación del maestro, uso de materiales educativos, organización del aula, entre otros.

d) Aspectos negativos encontrados en ambos niveles

Aunque las Instituciones Educativas se han esforzado por diversificar sus Instrumentos de evaluación, aun se percibe que las fichas de evaluación no contribuye favorablemente a medir de cada una de las

áreas de aprendizaje, es decir, la mayoría de las Instituciones Educativas utilizan una única ficha para la realizar los monitoreos en aula de los docentes de matemática, comunicación, educación física, educación para el trabajo u otro taller.

Aun son muy pocas las fichas de supervisión diferenciadas por desempeño docente: nivel inicial, intermedio y avanzado, que permita verificar los avances progresivos de los docentes. Finalmente, los maestros aun consideran los monitoreos en aula como acciones de fiscalización del desempeño docente, lo cual produce que el procesc de enseñanza aprendizaje sea lo suficientemente interactivo en el aula.

En relación al número de los especialistas de las Unidades de Gestión Educativa Local, principalmente del área de gestión pedagógica, éstos siguen disminuyendo en todas las UGEL's, lo que trae como consecuencia que existan menos personas que puedan acompañar a los docentes de las IIEE desde las instancias intermedias.

Este indicador tiene como finalidad que los docentes desarrollen capacidades relacionadas en la construcción de instrumentos de evaluación, que les permita medir progresivamente los logros de aprendizajes que sus alumnos y alumnas vienen desarrollando en el transcurso de año escolar y tomar acciones que les permitan mejorar o potenciar estos aprendizajes. El indicador está relacionado con la Directiva N° 004-2005-ED: Evaluación de los aprendizajes de Educación Básica Regular, el D.S. 009-2005-ED, el Diseño Curricular Básico y el Plan de Supervisión de la Institución Educativa.

2.4.5.1.4. Análisis del cumplimiento de la elaboración de instrumentos de evaluación del área de Comunicación Integral por Niveles

a) Instituciones Educativas del Nivel Primaria

En relación este Indicador las Instituciones Educativas que suscribieron el Convenio de Administración por Resultados 2006 en el nivel primaria, se comprometieron a elaborar un instrumento de evaluación para medir la capacidad de lectura y escritura que les permita leer y comprender textos descriptivos, narrativos e instructivos para los alumnos del segundo grado del nivel primaria.

La elaboración de los Instrumentos de Evaluación se inició en el II Trimestre, con la construcción de un Instructivo para elaborar instrumentos de evaluación de capacidades comunicativas y matemáticas, donde se definieron los principales indicadores, y en el III Trimestre se definieron los reactivos para cada uno de éstos Indicadores. Esta primera etapa de trabajo contó con el apoyo y asesoramiento de los especialistas en Comunicación y en Matemática de la Dirección de Educación de Secundaria – DES – del Ministerio de Educación.

Para la validación de los Instrumentos de Evaluación se realizó el Taller de Expertos con los especialistas de la Dirección de Educación Primaria y los Directores y docentes del 2º grado del nivel de primaria de las Instituciones Educativas comprometidas en el Convenio de Administración por Resultados (CAR 2006). Se concluye con un informe de opinión favorable.

El cumplimiento entre lo programado y lo ejecutado se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 19

ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA MEDIR LA CAPACIDAD DE LECTURA Y ESCRITURA QUE LES PERMITA LEER Y COMPRENDER TEXTOS DESCRIPTIVOS, NARRATIVOS E INSTRUCTIVOS PARA LOS ALUMNOS DEL SEGUNDO GRADO DEL NIVEL PRIMARIA

Instituciones Educativas	Programado	Ejecutado	Diferencia
Soberana Orden Militar de Malta	1	1	0
José Granda	1	1	0
Aurelio Miró Quesada Sosa	1	1	0
Los Reyes Rojos	1	1	0

En el informe de evaluación alcanzado por el consultor, encargado de la validación de los Instrumentos de evaluación, señala el cumplimiento de cada una de las instituciones educativas, en las cuales, en algunos casos las Instituciones Educativas hacen referencia al desarrollo de capacidades y se obvian las competencias que son el enfoque curricular que caracteriza al Diseño Curricular Nacional. Así mismo, se observa que la evaluación va dirigida prioritariamente a aspectos procedimentales, minimizando los aspectos conceptuales y actitudinales, a los cuales se les da un tratamiento implícito, sin lograr concretar a plenitud la integración con otras áreas curriculares, a fin de propiciar la necesaria educación integral.

b) Instituciones Educativas del Nivel Secundaria

En relación a las Instituciones Educativas que suscribieron el Convenio de Administración por Resultados 2006 en el nivel Secundario, se comprometieron a elaborar dos instrumentos de evaluación:

1. Elaboración y validación de Instrumentos de Evaluación para medir las capacidades comunicativas de comprensión lectora relacionados con el nivel inferencial y crítico en diversos tipos de textos de su entorno para los alumnos del tercer grado del nivel secundaria, y
2. Elaboración y validación de Instrumentos de Evaluación para medir las capacidades comunicativas y de producción de diversos tipos de textos con coherencia y cohesión en situaciones de convivencia real para los alumnos del tercer grado del nivel secundaria.

Al igual que las Instituciones Educativas del Nivel Primaria, la elaboración de los Instrumentos de Evaluación se inició en el II Trimestre, con la construcción de un Instructivo para elaborar instrumentos de evaluación de capacidades comunicativas y matemáticas, donde se definieron los principales indicadores y en el III Trimestre se definieron los reactivos para cada uno de éstos Indicadores. Esta primera etapa de trabajo contó con el apoyo y asesoramiento de los especialistas en Comunicación y en Matemática de la Dirección de Educación de Secundaria – DES- del Ministerio de Educación.

Para la validación de los Instrumentos de Evaluación se realizó el Taller de Expertos con los especialistas de la Dirección de Educación Secundaria y los Directores y docentes del área de Comunicación del nivel secundaria de las Instituciones Educativas comprometidas en el

Convenio de Administración por Resultados (CAR 2006). Se concluye con un informe de opinión favorable.

En este sentido el cumplimiento entre lo programado y lo ejecutado se presenta de acuerdo en los cuadros siguientes:

Cuadro N° 20

ELABORACIÓN Y VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PARA MEDIR LAS CAPACIDADES COMUNICATIVAS DE COMPRENSIÓN LECTORA RELACIONADOS CON EL NIVEL INFERENCIAL Y CRÍTICO EN DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS DE SU ENTORNO PARA LOS ALUMNOS DEL TERCER GRADO DEL NIVEL SECUNDARIA

Instituciones Educativas	Programado	Ejecutado	Diferencia
José Antonio Encinas Franco	1	1	0
Pachacutec	1	1	0
Sinchi Roca	1	1	0
Esther Festini de Ramos Ccampo	1	1	0
Ramiro Prialé Prialé	1	1	0
Manuel González Prada	1	1	0
Mercedes Indacochea	1	1	0

Cuadro N° 21

ELABORACIÓN Y VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PARA MEDIR LAS CAPACIDADES COMUNICATIVAS Y DE PRODUCCIÓN DE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS CON COHERENCIA Y COHESIÓN EN SITUACIONES DE CONVIVENCIA REAL PARA LOS ALUMNOS DEL TERCER GRADO DEL NIVEL SECUNDARIA

Instituciones Educativas	Programado	Ejecutado	Diferencia
José Antonio Encinas Franco	1	1	0
Fachacutec	1	1	0
Sinchi Roca	1	1	0
Esther Festini de Ramos Ocampo	1	1	0
Ramiro Prialé Prialé	1	1	0
Manuel González Prada	1	1	0
Mercedes Indacochea	1	1	0

c) Aspectos positivos encontrados en ambos niveles

Es importante destacar que los docentes de las Instituciones Educativas comprometidas vienen desarrollando capacidades para elaborar instrumentos de evaluación que les permita monitorear, es decir observar, recoger y analizar información relevante y progresiva de los logros de aprendizajes que sus alumnos y alumnas alcanzan en el proceso educativo durante un determinado año escolar, así como tomar decisiones para mejorar o potenciar el proceso educativo de los estudiantes en el transcurso de cada uno de los trimestres.

Así mismo, las pruebas elaboradas por los docentes si bien por un lado responden a medir las competencias (nivel primaria) y capacidades específicas (nivel secundaria) que los alumnos vienen desarrollando en un determinado año escolar; éstas además contienen una característica particular con respecto a que están contextualizadas a su propia realidad, es decir toman en consideración aquellos factores que pueden influir en el proceso de aprendizaje como la diversificación curricular, condiciones de educabilidad, modalidad educativa, etc.

Los docentes que han participado en la elaboración de instrumentos de evaluación han aprendido y aplicado una metodología novedosa para la elaboración de indicadores, lo que les ha permitido revisar que haya coherencia y cohesión entre los indicadores e ítems formulados. Así mismo, las personas encargadas de las capacitaciones han intercambiado experiencias de aprendizaje con los docentes a través de las cuales, han profundizado que para evaluar la comprensión lectora es necesario la selección de textos con la riqueza de contenidos necesarios para evaluar y formular ítems que exploren el nivel literal, inferencial y crítico.

Adicionalmente, los expertos señalan que en los talleres de validación se ha colocado énfasis en la mejoramiento y/o reformulación del indicador que medirá el logro del aprendizaje en el área de comunicación, así mismo la construcción de los reactivos o preguntas, los que pueden explorar un solo indicador a través de uno o más reactivos.

d) Aspectos negativos encontrados en ambos niveles

Se ha observado en ambos niveles que los docentes en no pocas oportunidades tienen un divorcio entre lo programado y lo evaluado. Es decir los logros de aprendizaje que los docentes programan en cada una de sus unidades didácticas muchas veces distan de lo que el maestro pretende evaluar en sus instrumentos o pruebas.

Así mismo, se ha constatado que muchos de los ítems o reactivos de evaluación que los maestros y maestras definen en sus pruebas de evaluación no corresponden a ningún tema programado en el transcurso del año escolar. Estas situaciones se producen en la mayoría de los casos porque los docentes no saben elaborar preguntas o reactivos en sus pruebas, además estos no son lo suficientemente claros que dan lugar a diferentes respuestas las que probablemente pueden o no concordar con la que el maestro tiene de la pregunta antes formulada.

2.4.5.1.5. Análisis de cumplimiento de la elaboración de instrumentos de evaluación del área de Matemática por Niveles

a) Instituciones Educativas del Nivel Primaria

En relación a este Indicador las Instituciones Educativas que suscribieron el Convenio de Administración por Resultados 2006 en el nivel primaria, se comprometieron a elaborar y validar un instrumento de evaluación para medir la capacidad de resolución de problemas de adición y sustracción de números naturales menores que 1,000, sin canjes y con canjes, para los alumnos del segundo grado de primaria.

La elaboración de los Instrumentos de Evaluación se inició en el II Trimestre, con la construcción de un Instructivo para elaborar instrumentos de evaluación de capacidades comunicativas y

matemáticas, allí se definieron los principales indicadores, y en el III Trimestre se definieron los reactivos para cada uno de los Indicadores. Esta primera etapa de trabajo contó con el apoyo y asesoramiento del especialistas en Matemática de la Dirección de Educación de Secundaria (DES) del Ministerio de Educación.

Para la validación de los Instrumentos de Evaluación se realizó el Taller de Expertos con los Directores y docentes del 2º grado del Nivel Primaria de las Instituciones Educativas comprometidas en el Convenio de Administración por Resultados (CAR 2006). Se concluyó con un informe de opinión favorable.

El cumplimiento entre lo programado y lo ejecutado se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 22

ELABORAR Y VALIDAR UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA MEDIR LA CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE ADICIÓN Y SUSTRACCIÓN DE NÚMEROS NATURALES MENORES QUE 1,000, SIN CANJES Y CON CANJES, PARA LOS ALUMNOS DEL SEGUNDO GRADO DE PRIMARIA

Instituciones Educativas	Programado	Ejecutado	Diferencia	% de cumplimiento al año
Aurelio Miró Quesada Sosa	1	1	0	100%
José Granda	1	1	0	100%
Los Reyes Rojos	1	1	0	100%
Soberana Orden Militar de Malta	1	1	0	100%

En el informe de validación de los Instrumentos de evaluación, se señala que en algunos casos las Instituciones Educativas hacen referencia al desarrollo de capacidades y se obvian las competencias que son el enfoque curricular que caracteriza el trabajo del nivel primaria. Así mismo, se observa que la evaluación va dirigida prioritariamente a aspectos procedimentales, minimizando los aspectos conceptuales y actitudinales, a los cuales se les da un tratamiento implícito, sin lograr concretar a plenitud la integración con otras áreas curriculares, a fin de propiciar la necesaria educación integral.

b) Instituciones Educativas del Nivel Secundaria

En relación a las Instituciones Educativas que suscribieron el Convenio de Administración por Resultados 2006 en el nivel Secundario, se comprometieron a elaborar y validar un instrumento de evaluación para medir las capacidades de resolución de problemas de medición y estadística, para los alumnos del tercer grado del nivel secundaria.

Al igual que las Instituciones Educativas del Nivel Primaria, la elaboración de los Instrumentos de Evaluación se inició en el II Trimestre, con la construcción de un Instructivo para elaborar instrumentos de evaluación de capacidades comunicativas y matemáticas, donde se definieron los principales indicadores y en el III Trimestre se definieron los reactivos para cada uno de los Indicadores. Esta primera etapa de trabajo contó con el apoyo y asesoramiento de los especialistas en Matemática de la Dirección de Educación de Secundaria (DES) del Ministerio de Educación.

Para la validación de los Instrumentos de Evaluación, se realizaron Talleres de Expertos donde participaron Directores y docentes del

área de Matemática del Nivel Secundaria, con la finalidad de validar los Instrumentos de Evaluación de las Instituciones Educativas comprometidas en el Convenio de Administración por Resultados (CAR 2006). Se concluye con un informe de opinión favorable.

El cumplimiento entre lo programado y lo ejecutado se presenta en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 23

ELABORAR Y VALIDAR UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA MEDIR LAS CAPACIDADES DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE MEDICIÓN Y ESTADÍSTICA, PARA LOS ALUMNOS DEL TERCER GRADO DEL NIVEL SECUNDARIA

Instituciones Educativas	Programado	Ejecutado	Diferencia	% de cumplimiento al año
José Antonio Encinas Franco	1	1	0	100%
Esther Festini de Ramos Ocampo	1	1	0	100%
Mercedes Indacochea	1	1	0	100%
Manuel González Prada	1	1	0	100%
Pachacutec	1	1	0	100%
Ramiro Prialé Prialé	1	1	0	100%
Sinchi Roca	1	1	0	100%

c) Aspectos positivos encontrados en ambos niveles

Es importante destacar que los docentes de las Instituciones Educativas comprometidas vienen desarrollando capacidades para elaborar instrumentos de evaluación que les permita monitorear, es decir observar, recoger y analizar información relevante y progresiva de los logros de aprendizajes que sus alumnos y alumnas alcanzan en el proceso educativo durante un determinado año escolar, así como tomar decisiones para mejorar o potenciar el proceso educativo de los estudiantes en el transcurso de cada uno de los trimestres.

Así mismo, las pruebas elaboradas por los docentes si bien por un lado responden a medir las competencias (nivel primaria) y capacidades específicas (nivel secundaria) que los alumnos vienen desarrollando en un determinado año escolar; éstas además contienen una característica particular con respecto a que están contextualizadas a su propia realidad, es decir toman en consideración aquellos factores que pueden influir en el proceso de aprendizaje como la diversificación curricular, condiciones de educabilidad, modalidad educativa, etc.

Los docentes que han participado en la elaboración de instrumentos de evaluación han aprendido y aplicado una metodología novedosa para la elaboración de indicadores, lo que les ha permitido revisar que haya coherencia y cohesión entre los indicadores e ítems formulados. Así mismo, las personas encargadas de las capacitaciones han intercambiado experiencias de aprendizaje con los docentes a través de las cuales, han profundizado que para evaluar la comprensión lectora es necesario la selección de textos con la riqueza de contenidos necesarios para evaluar y formular ítems que exploren el nivel literal, inferencial y crítico.

Adicionalmente, los expertos señalan que en los talleres de validación se ha colocado énfasis en la mejoramiento y/o reformulación del indicador que medirá el logro del aprendizaje en el área de comunicación, así mismo la construcción de los reactivos o preguntas, los que pueden explorar un solo indicador a través de uno o más reactivos. Por otro lado, señalan que los instrumentos fueron desarrollados poniendo énfasis en capacidades, más que en competencias.

La exigencia de las nuevas necesidades, las demandas de la población, la modernización de los servicios; así como los avances disciplinarios y reformas en la modificación del mercado ocupacional han sido los principales elementos enfatizados en los talleres. El propósito implícito estaba orientado a actualizar el perfil profesional de cada uno de los participantes para poder evidenciar las capacidades desarrolladas y articularlas a sus competencias, impulsando un nuevo desafío, tanto a nivel personal como grupal.

d) Aspectos negativos encontrados en ambos niveles

Es similar a lo que se observó en el anterior indicador, en ambos niveles los docentes en no pocas oportunidades tienen un divorcio entre lo programado y lo evaluado. Es decir los logros de aprendizaje que los docentes programan en cada una de sus unidades didácticas muchas veces distan de lo que el maestro pretende evaluar en sus instrumentos o pruebas.

2.4.4.2. Análisis del cumplimiento de los Compromisos:

2.4.4.2.1. Análisis del cumplimiento del 85% del Plan Anual de Trabajo de las Instituciones Educativas.

Se tiene que el Reglamento de la Ley General de Educación, define al Plan Anual de Trabajo como un instrumento de Gestión derivado del Proyecto Educativo Institucional, en el que se concreta los objetivos estratégicos en actividades y tareas que se realizan durante un ejercicio fiscal determinado.

De acuerdo a los datos presentados por las Instituciones Educativas, el 100% de éstas cumplieron con el 85% del Plan Anual de Trabajo.

La verificación del cumplimiento del Plan Anual de Trabajo se sustenta en los siguientes documentos:

1. Matriz de seguimiento y evaluación del Plan Anual de Trabajo del Ejercicio Fiscal 2006.
2. Informe del Plan Anual de Trabajo, estructurado de la siguiente manera:
 - a. Ficha de Programación de la Actividad
 - b. Informe de Cumplimiento de la actividad
 - c. Documentos que sustentan el cumplimiento de la actividad

a) Aspectos positivos encontrados en ambos niveles

Se promovió el desarrollo de capacidades de planificación en los directivos de las instituciones educativas, impulsada por los especialistas de la Unidad de Programación quienes han iniciado la aplicación de una metodología de planificación adaptada la realidad educativa escolar y a las capacidades de planificación que tienen los directivos de estas instituciones educativas.

El desarrollo de un Plan Anual de Trabajo (PAT) en las instituciones educativas IIEE, donde se define de manera más pertinente las unidades de medida para verificar los resultados alcanzados en cada una de las actividades, ha permitido operativizar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), promoviendo la articulación entre el PEI y el PAT de las instituciones educativas.

Así mismo, la Matriz de seguimiento y evaluación del Plan Anual de Trabajo, donde se detalla las metas establecidas y el cronograma de actividades, fue una herramienta muy operativa para las instituciones educativas, dado que les permitió a los directivos monitorear las acciones desarrolladas y tomar decisiones oportunamente.

Finalmente, este tipo de planificación favoreció que los equipos docentes presenten sus logros en términos de productos concretos a la Comunidad Educativa, así como el inicio del impulso en la construcción de una cultura de autoevaluación institucional para definir en términos de resultados el PAT 2007.

b) Aspectos negativos encontrados en ambos niveles

Dado que este proceso se ha iniciado en las instituciones educativas, se hace necesario esforzarse por definir más adecuadamente las cantidades y unidades de medidas que se precisan en la matriz del monitoreo y seguimiento del PAT.

Así mismo, se ha observado una inadecuada programación de actividades, que en algunos casos han sido excesivas y otros se han considerado relevantes algunas actividades que tienen poco impacto en el mejoramiento de la calidad educativa, y se han dejado de incorporar actividades fundamentales para la vida de la escuela por falta de la jerarquización de las acciones.

Finalmente, se debe precisar que toda actividad programada debe estar vinculada a los objetivos institucionales determinados para el respectivo ejercicio fiscal, lo cual permitirá a su vez realizar un adecuado seguimiento y evaluación del servicio educativo brindado a la Comunidad por cada Institución Educativa.

2.4.4.2.2. Elaborar instructivo que permita la elaboración de instrumentos de evaluación para medir logros pedagógicos en los indicadores comprometidos en el nivel de Primaria y secundaria.

Este compromiso involucra a las once (11) instituciones educativas comprometidas en los Convenios y al Ministerio de Educación.

Conforme a lo comprometido, la Dirección Nacional de Educación Básica Regular del Ministerio de Educación, brindo asistencia técnica al equipo técnico de cada una de las instituciones educativas en el desarrollo del instructivo, a través del equipo de la Dirección de Educación Secundaria, en razón a que la Dirección de Educación Primaria no contaba con especialistas para asistir a estos equipos de trabajo configurados. Para ambos niveles, se tomó en cuenta el Diseño Curricular Integrado recientemente aprobado.

Para la participación del equipo de especialistas de la Dirección de Educación Secundaria, se tomó adicionalmente en cuenta su experiencia en desarrollo de instrumentos de evaluación para el nivel primaria, así como la disposición de colaboración de éstos profesionales, ello para suplir la imposibilidad de participación de los especialistas de la Dirección responsable de este nivel.

2.4.4.2.3. Análisis del cumplimiento del compromiso: Verificar los instrumentos de evaluación desarrollados por la IIEE para medir logros pedagógicos en los Indicadores comprometidos en el nivel de primaria y secundaria

En relación a la construcción y validación de los Instrumentos de Evaluación elaborados por las Instituciones Educativas, se sostuvo diversas reuniones con la Dirección Secundaria, con quienes se consideró pertinente desarrollar un Taller de Validación de los Instrumentos a través del Sistema de Juicio de Expertos. Para tales acciones se contó con el apoyo de la Dirección Primaria y Secundaria, a quienes se les solicitó propusieran un Consultor para asumir tal responsabilidad.

El Taller de Juicio de Expertos tuvo como finalidad verificar y validar la matriz de complejidad que formaba parte del Instructivo, así como desarrollar técnicas para la construcción de instrumentos de evaluación en el Nivel Primaria y Secundaria.

Al respecto citamos las principales conclusiones que tuvieron los expertos después de finalizado el Taller:

a) Opinión del Experto del Nivel Primario

El especialista concluyó señalando que de acuerdo a su opinión general de los documentos observados es positiva, pero es necesario seguir perfeccionándolos dado que se ha observado algunas posibilidades de ajuste que de no darse estaría afectando su pertinencia metodológica. Así mismo, señala «resulta innegable que mediante ellos se puede constatar el logro de los objetivos educativos restablecidos, sólo que como toda obra humana puede estar un poco más cerca de la perfección y para eso se ha trazado un plan de seguimiento»

b) Opinión del Experto del Nivel Secundaria – Área de Comunicación

La especialista señaló entre sus principales sugerencias que en términos generales se han superado las recomendaciones que realizó a cada una de las siete IIEE comprometidas en el Nivel Secundario del CAR 2006, pero que se sugiere promover el acompañamiento de los docentes para continuar con el mejoramiento de los Instrumentos de Evaluación tendiente a su validación. Así mismo, señaló que es importante asegurar que los docentes responsables de la elaboración del Instructivo establezcan la coherencia con los instrumentos de evaluación elaborados incluyendo pautas para su aplicación.

c) Opinión del Experto del Nivel Secundaria – Área de Matemática

El especialista encargado señaló que su opinión general de los Instrumentos elaborados por los docentes y corregidos en el taller, cuentan con opinión favorable, pero que sin embargo, ellos requieren seguir siendo ajustados en el propio trabajo pedagógico, hasta conseguir la validación respecto a su validez y confiabilidad.

d) Asesoramiento y acompañamiento a las Instituciones Educativas

Se consideró pertinente solicitar a las Direcciones Pedagógicas una terna de consultores con la finalidad de que:

1. Revisaran y ajustaran los instrumentos de evaluación contruidos para las áreas de Comunicación con énfasis en Comprensión Lectora y Producción de Textos, así como en el área de Matemática con énfasis en Resolución de Problemas.
2. Seleccionar las Instituciones Educativas donde se aplicaría la validación de los instrumentos de evaluación.
3. Dirigir, monitorear y supervisar la construcción de los Instrumentos de Evaluación del sexto grado de primaria y quinto grado de secundaria en las áreas de Comunicación con énfasis en Comprensión Lectora y

Producción de Textos, así como en el área de Matemática con énfasis en Resolución de Problemas.

En este sentido, se logró el apoyo de tres consultores, con los cuales se programó el desarrollo de Talleres para la elaboración de Instrumentos de evaluación. Estos talleres se desarrollaron en horas que no interrumpieron las clases, como el primer y el último sábado del mes de noviembre, con la finalidad de no interrumpir el normal cumplimiento de las horas efectivas de trabajo pedagógico en el aula.

Sobre el particular, señalamos a continuación las principales recomendaciones sostenidas por los especialistas que estuvieron a cargo de dichos talleres:

a) Opinión del Especialista del Nivel Primario

- De manera general se constató el compromiso de los docentes con el objetivo del Taller. Así mismo, se logró relacionar cada uno de los indicadores y reactivos con las respectivas capacidades y competencias de cada área y grado.
- Finalmente, se concluye con la recomendación de seguir perfeccionando los documentos sobre la base de las sugerencias emitidas en cada caso, lo que se realizaría bajo la supervisión del propio experto.

b) Opinión del Especialista del Nivel Secundaria – Comunicación

- Entre los principales logros se señala que se han implementado de mejor manera, estrategias para elaborar instrumentos de evaluación de logros de aprendizaje.
- Se recomienda comprometer a los participantes del área para que todos los equipos docentes dispongan del tiempo requerido para su participación.

- Finalmente, se señala que se logró mejorar los instrumentos de evaluación, de manera notoria, que los docentes que están aplicando estrategias para elaborar los instrumentos de evaluación que midan aquello que se desea para constatar el logro de los aprendizajes, además se está impulsando el trabajo en equipo docente por Institución Educativa.

c) Opinión del Especialista del Nivel Secundaria – Matemática

- Con respecto al taller señala que los docentes por Institución Educativa analizaron los reactivos elaborados y mejoraron en la redacción de los mismos, compartieron con sus colegas de quinto de secundaria el proceso seguido en la construcción de instrumentos de evaluación del tercer grado de secundaria.
- El especialista concluye señalando que la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes constituyen el eslabón más subjetivo y controversial para los docentes. El cambio en su práctica evaluativo es tal vez el último en objetivizarse. Mejorar su desempeño supone una tarea que va más allá de generar espacios de reflexión personal y grupal, sino que requiere en proporcionarle información matemática de base.

d) Proceso de Validación de los Instrumentos de Evaluación

El 24 de Noviembre se desarrolló la validación de los Instrumentos de Evaluación construidos por los docentes de las 11 Instituciones Educativas comprometidas en el Convenio CAR 2006, en Instituciones Educativas pares, las que fueron seleccionadas por las Instituciones Educativas con el asesoramiento de los especialistas que tienen a cargo su asesoramiento.

Para este proceso se contó con la participación de los docentes coordinadores de la aplicación de la validación, de cada una de las

IIEE, previamente designados. Esta actividad contribuyó con la identificación de los ítemes que no se encontraban bien formulados, redactados o poco nítidos, entre otros aspectos que contribuyeron con el mejoramiento del instrumento elaborado.

Así mismo, antes de desarrollar la validación se sostuvo varias reuniones con los docentes involucrados y se elaboró un instructivo de validación donde se presentara de manera expresa la metodología para la aplicación de la Prueba, así como los momentos que ésta iba a tener.

e) Opinión del Especialista del Nivel Primario

El especialista a cargo señaló que al finalizar el 2do Taller, considera que los documentos de evaluación diseñados cumplen las expectativas para lo cual fueron concebidos, y que van a ser de gran apoyo para que los docentes no solo puedan constatar el nivel de desarrollo alcanzado por sus alumnos, sino para en caso de ser necesario poder reencausar su proceso educativo con tendencia a la excelencia por concepto del perfeccionamiento progresivo.

f) Opinión del Especialista del Nivel Secundaria – Comunicación

- La especialista señala los logros por cada una de las Instituciones Educativas así como realiza recomendaciones sobre cada una de ellas. Así mismo, se señala que se logró validar los Instrumentos de Comunicación de Tercer Grado de Secundaria de las Instituciones Educativas que son parte del Convenio de Administración por Resultados.
- Considera que los Instrumentos de Evaluación han mejorado altamente su calidad, lo que se puede evidenciar en los Instrumentos de Evaluación de Quinto de Secundaria.

Cuadro N° 24

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
ELABORADOS**

IIEE CAR 2006	NIVEL PRIMARIA				NIVEL SECUNDARIA			
	COMUNICACIÓN		MATEMÁTICA		COMUNICACIÓN		MATEMÁTICA	
	2°	6°	2°	6°	3°	5°	3°	5°
Aurelio Miró Quesada	1	1	1	1				
Los Reyes Rojos	1	1	1	1				
Soberana Orden Militar	1	1	1	1				
José Granda	1	1	1	1				
José Antonio Encinas					1	1	1	1
Pachacutec					1	1	1	1
Sinchi Roca					1	1	1	1
Esther Festini de Ramos					1	1	1	1
Ramiro Prialé Prialé					1	1	1	1
Manuel González Prada					1	1	1	1
Mercedes Indacochea					1	1	1	1
TOTAL	4	4	4	4	7	7	7	7

Fuente: Ministerio de Educación – Unidad de Programación

Se debe indicar que en este proceso se logró desarrollar una metodología adecuada para la construcción de Instrumentos de evaluación que aún no se había desarrollado en las IIEE, y además, el trabajo en equipo fortaleció la participación entre docentes y directores al interior de las instituciones educativas; así como la relación directa entre directores, docentes con las instancias de línea pedagógica.

2.4.4.2.4. Análisis del cumplimiento del compromiso: Medición del nivel de comprensión lectora y lógico matemática a través de la aplicación de una prueba de entrada para el segundo y sexto grado del nivel primaria y para el tercero y quinto grado del nivel secundaria.

Con esta medición se buscó contar con información de base de los alumnos del segundo y sexto grado del nivel primaria; así como de los alumnos del tercero y quinto grado de secundaria, en lo que corresponde a sus capacidades de comprensión lectora y lógico matemático. Debido a que el convenio fue suscrito a finales del mes de marzo y que en la mayoría de los casos, las instituciones educativas no contaban con instrumentos de evaluación metodológicamente validados, dichas evaluaciones no fueron contrastadas con las evaluaciones de cierre de año lectivo; sin embargo, como compromisos asumidos, se cumplieron en el plazo establecido.

2.4.4.2.5. Análisis del cumplimiento del compromiso: Medición del nivel de comprensión lectora y lógico matemática a través de la aplicación de una prueba de salida para el segundo y sexto grado del nivel primaria y para el tercero y quinto grado del nivel secundaria.

Con esta medición se buscaba contar con la información de base de los alumnos del segundo y sexto grado del nivel primaria, así como de los alumnos del 3º y 5º grado del Nivel Secundario, en lo que corresponde a sus capacidades de comprensión lectora y lógico matemático.

La aplicación de la prueba de Salida se realizó el 13 y 14 de diciembre del 2006, en todas las Instituciones Educativas comprometidas en el Convenio CAR. Las Pruebas de aplicación fueron elaboradas durante el II, III y IV Trimestre del año 2006.

a) Aspectos positivos encontrados en ambos niveles

Se ha podido evidenciar el interés y el esfuerzo realizado por los docentes para desarrollar instrumentos de evaluación que les permitan medir las capacidades de Comprensión lectora y Resolución de problemas desde su propia experiencia y a través de la búsqueda de fuentes de información que pueda mejorar sus capacidades y a través del apoyo brindado por los asesores responsables del acompañamiento en cada una de las IIEE CAR 2006.

A finales del III y durante todo el IV Trimestre, se contó con el apoyo de las Direcciones Pedagógicas y el asesoramiento de especialistas en el Área de Comunicación y Matemática en el Nivel Secundaria y Nivel Primario del MED, quienes a través de talleres y visitas a las IIEE apoyaron a los docentes en la construcción y aplicación de la Prueba de Salida.

Así mismo, el Ministerio de Educación apoyó la aplicación de la Prueba de Salida, a través de la contratación de un equipo de aplicadores y evaluadores, que fueron monitoreados por los asesores responsables de las IIEE CAR 2006.

Los resultados arrojaron una diferencia a favor de los estudiantes del 2º grado de primaria y 3º grado de secundaria frente a los estudiantes del 6º grado de primaria y 5º de secundaria respectivamente.

b) Aspectos negativos encontrados en ambos niveles

Dado que la Prueba de Salida, aplicada a las instituciones educativas comprometidas en los CAR 2006, fue anónima los alumnos evaluados no demostraron el suficiente interés en el desarrollo de la misma, dejando muchas de ellas sin contestar o entregándola a menos de 10 minutos de iniciada la evaluación.

Los resultados obtenidos por los estudiantes de las instituciones educativas, no muestran un nivel favorable en el logro de los aprendizajes en las áreas de Comunicación y Matemática del Nivel Primario y Secundario. Pero es necesario precisar, que la intervención desarrollada en el presente año, no ha tenido como objetivo mejorar el nivel de logros de aprendizajes de los estudiantes de los niveles primarios y secundarios comprometidos, sino levantar una línea de base para conocer el estado real en que se encuentran estas instituciones educativas.

2.4.4.2.6. Análisis del cumplimiento del compromiso: Elaboración del Proyecto del Presupuesto formulado

De acuerdo a los Compromisos asumidos para el III Trimestre, se acordó elaborar el Proyecto de Presupuesto Institucional 2007 por Institución Educativa. Este presupuesto debía realizarse en base al cuadro de necesidades de las distancias internas de la Institución, para ello el Ministerio de Educación realizó una capacitación que brindó apoyo técnico a las instituciones educativas en la formulación del Presupuesto.

Para cumplir el compromiso anteriormente descrito, la Unidad de Programación del Ministerio de Educación realizó diversas acciones que se detallan a continuación:

1. Desarrolló el I Taller para la Elaboración del Presupuesto de la Institución para el Ejercicio Fiscal 2007, el cual tuvo la presentación, del

Sistema de Planeación y su articulación con el Sistema de Presupuestal, y estuvo dirigido a los 11 Directores, así como a su equipo encargado de la formulación del presupuesto, el cual incluía un representante del CONEI.

2. En el Taller se les entregó el Instructivo para la formulación del presupuesto; y se acordó que los directivos elaboraran los anexos de los Instructivos para realizar en un II Taller la elaboración propiamente dicha del Presupuesto 2007.
3. Posteriormente se realizó el II Taller para la Elaboración de Presupuesto de las IIEE para el ejercicio fiscal 2007, la metodología utilizada para la elaboración del Presupuesto, puso énfasis en la planificación, ejecución y evaluación de los procesos educativos de las propias Instituciones involucradas, con la finalidad de construir progresivamente una metodología que no sólo ponga énfasis en la formulación del presupuesto por programas, donde sólo se visualiza la provisión de los bienes públicos clásicos a la provisión de recursos para proveer servicios educativos, sino acercarnos paulatinamente a una planificación y presupuestación por Resultados, a través del cual se podrá realizar de manera más efectiva la calidad del gasto público.

a) Instituciones Educativas comprometidas en ambos niveles

El 100% de las Instituciones Educativas comprometidas en el Convenio de Administración por Resultados 2006, han formulado su Presupuesto 2007, a través de un aprendizaje colaborativo entre las IIEE y la Unidad de Programación del Ministerio de Educación.

Cuadro N° 25

**ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
DEL NIVEL PRIMARIA**

Instituciones Educativas	Programado	Ejecutado	Diferencia
Soberana Orden Militar de Malta	1	1	0
José Granda	1	1	0
Aurelio Miró Quesada Sosa	1	1	0
Los Reyes Rojos	1	1	0

Cuadro N° 26

ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIA

Instituciones Educativas	Programado	Ejecutado	Diferencia
José Antonio Encinas Franco	1	1	0
Pachacutec	1	1	0
Sinchi Roca	1	1	0
Esther Festini de Ramos	1	1	0
Ocampo	1	1	0
Ramiro Prialé Prialé	1	1	0
Manuel González Prada	1	1	0
Mercedes Indacochea	1	1	0

b) Aspectos positivos encontrados en ambos niveles

Se ha ensayado con las Instituciones Educativas un proceso de presupuestación ligado a la planificación de corto plazo de las Instituciones Educativas, poniendo énfasis en el desarrollo de los procesos educativos que la entidad desarrolla. Este proceso se ha impulsado con la finalidad articular de manera inicial el proceso de planificación con el proceso de presupuestación de las Instituciones Educativas.

Los directivos de las instituciones educativas han constatado que más del 80% de su presupuesto lo otorga el Gobierno Nacional, el que está concentrado principalmente en el pago de planillas. Así mismo, en el presupuesto elaborado, las Instituciones Educativas ponen en evidencia todas las acciones que realizan para generar recursos y poder financiar otras Actividades que desarrollan como parte del proceso educativo, los cuales no son financiados por el Estado.

Otro aspecto fundamental es que las Instituciones Educativas están ensayando una presupuestación que responda a los objetivos, servicios y procedimientos que tienen, lo cual ha implicado un ejercicio inicial de evaluar la consistencia entre sus objetivos y programas, de cual podrán posteriormente evaluar la eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos institucionales.

c) Aspectos negativos encontrados en ambos niveles

Las Instituciones Educativas no son las entidades responsables de la elaboración de su Presupuesto, dado que esta función está determinada para las Unidades de Costeo, que son un conglomerado de Instituciones Educativas, quienes con la dirección y acompañamiento del Director(a) y especialistas de la UGEL, elaboran su presupuesto por programas para un determinado año fiscal.

En este sentido, se ha constatado que los directivos de las Instituciones Educativas tienen un gran desconocimiento del tema presupuestal, así como de los conceptos de gastos de su Institución como el tipo planilla de docentes activos, planilla de administrativos, pago de bienes y servicios, dado que las Instituciones Educativas sólo son Unidades Operativas que prestan el Servicio Educativo pero no administran sus recursos.

2.4.5. Lecciones Aprendidas

a) En lo que concierne a las horas lectivas, es necesario impulsar el cumplimiento del 100% de las horas mínimas programadas en las IIEE, de acuerdo a las orientaciones del Inicio de cada año Escolar, dado que en educación primaria el trabajo pedagógico diario es de 6 horas pedagógicas; 30 horas semanales; y un mínimo de 1100 horas anuales. Los tiempos utilizados para la formación, desayuno o almuerzo escolar no se les considera como horas pedagógicas diarias.

En el nivel de secundaria el trabajo pedagógico es de 7 horas diarias, 35 horas semanales y un mínimo de 1200 horas anuales de trabajo pedagógico efectivo. Las Instituciones educativas del nivel secundario que tienen un solo turno pueden implementar horas adicionales, de acuerdo a la directiva del Ministerio de Educación para el incremento de horas lectivas que corresponde a la jornada de diaria es de 8 horas pedagógicas y la semanal de 40 horas pedagógicas. La meta mínima de horas efectivas de estudio es 1,400 horas al año para estas instituciones educativas.

Se considera pertinente compartir la experiencia de las IIEE CAR 2006, en relación con el control de sus horas efectivas de trabajo pedagógico a otras Instituciones Educativas, como un elemento potente para monitorear el cumplimiento de las clases por turno, grado, sección, área, docente, etc. Dado que muchas veces la recolección de este tipo de información, solicitada por las UGEL's, se convierte requerimiento meramente formal y que en lugar de beneficiar a la Institución Educativa se convierte en una carga adicional de trabajo, que no es bien registrada, y pocas veces sistematizada.

Finalmente, es necesario diseñar de manera más amigable los formatos de control de las horas lectivas para facilitar el proceso de sistematización, en las IIEE, ya sea a través de la simplificación de los formatos o

implementando un sistema automático de control de horas lectivas como EL EDUCANDO del MED. Así mismo, es importante trasladar la experiencia del control y sistematización de las horas lectivas de trabajo pedagógico a otras IIEE e inclusive a los especialistas de las UGEL, como herramienta para monitorear el cumplimiento de las horas lectivas.

b) De acuerdo a la situación antes analizada, se concluye que las IIEE deben diseñar instrumentos de verificación de los compromisos sostenidos en las Coordinaciones Técnico Pedagógicas (CTPs), a fin de constatar el cumplimiento de cada uno de los acuerdos suscritos en las CTP's. Así mismo, es preciso recomendar al Ministerio de Educación, que precise la finalidad y características que deben tener las CTP's, así como el número máximo de coordinaciones, en un trimestre determinado, a fin de no hacer un abuso de este procedimiento. El mayor o menor número de CTP's no es un indicador directo de la Calidad Educativa, lo más relevante en el cumplimiento de este Indicador no es el número de CTP's sino la calidad de éstas y el intercambio de experiencias pedagógicas que se suscitan al interior.

c) Es importante la continuidad del acompañamiento pedagógico, así como mantener a los actores educativos de las Instituciones es una permanencia razonable, es decir que cuenten con sus respectivos nombramientos, lo cual asegure que no haya una movilidad de estos docentes a otras Instituciones Educativas y se pierda la continuidad del acompañamiento pedagógico. Se debe capacitar en temas relacionados a la evaluación y acompañamientos a docentes en el aula, así como que destaquen por sus características sobresalientes en los diferentes temas educativos y que sean transmitidos y compartidos con los compañeros de trabajo.

Se debe crear un mecanismo de promoción para los especialistas de AGP de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), mediante incentivos económicos, cuyos cargos deberán ser asumidos por concurso y por lo

menos con una duración de dos años como mínimo, tras una evaluación de los directivos de las instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL correspondiente. Así mismo, se debe recomendar que desde el mismo Ministerio de Educación se realice algún incentivo pecuniario o no pecuniario a los docentes que realicen este tipo de actividades.

De acuerdo a la constatación observada, el Ministerio de Educación debería impulsar un programa de formación continua a los directivos y personas encargadas del acompañamiento de docentes en el aula, en los que se impulse la construcción de instrumentos especializados para realizar la observación de las clases de los docentes por áreas, talleres y/o grados, así como profundizar en la metodología de intervención de las personas encargadas de realizar la observación opinadas y/o inopinadas, etc.

Finalmente, se recomienda propiciar un programa de capacitación entre pares de docentes de la Institución Educativa y/o entre Instituciones Educativas que forman parte de la misma UGEL, con la finalidad de que estos docentes desarrollen o mejoren sus capacidades y desempeño docente a través del aprendizaje colaborativo.

- d) En lo que concierne a los instrumentos de evaluación elaborados por los docentes muchas veces no responde a lo programado por los maestros en sus Unidades Didácticas u otro tipo de planificación de corto plazo, consideramos pertinente recomendar que en el próximo año las Instituciones Educativas comprometidas en el Convenio CAR, cuenten con acompañamiento de especialistas en el área curricular con la finalidad asegurar que la evaluación realizada a los estudiantes, midan los logros de aprendizajes que se busca alcanzar en la programación de los docentes.

Así mismo, es indispensable realizar un acompañamiento adicional a las Instituciones Educativas con la finalidad de poder ejecutar la segunda etapa

de la validación de un instrumento de evaluación, la cual se lleva a cabo a través de una prueba piloto en Instituciones Educativas distintas a las comprometidas en el Convenio pero con características similares a la propia Institución donde se ha elaborado el Instrumento de Evaluación.

- e) Es preciso desarrollar acciones de capacitación desde el inicio de la suscripción de los Convenios CAR 2007, en instrumentos de gestión y planificación educativa, si es preciso también se deberían estandarizar los temas fundamentales que deben aparecer en el Plan Anual de Trabajo, a fin de que se pueda definir de manera más precisa las acciones que se ejecutarán en un ejercicio fiscal determinado, así como los medios de verificación del cumplimiento de la actividad.
- f) Elaborar las pruebas de evaluación luego de finalizado el proceso de programación, donde se definen los indicadores, y en base a éstos elaborar los instrumentos de evaluación.
- g) Es necesario motivar a los alumnos con la finalidad de que responda las pruebas diseñadas para conocer el nivel de logros de aprendizajes en un determinado año escolar.
- h) Las Pruebas aplicadas para medir el estado educativo de los estudiantes del Nivel Primario y Secundario, deben tener datos para permitir la identificación de los alumnos.

2.5. IIINTERVENCION DEL ESTADO

2.5.1. Rol del Estado en la Asignación de Recursos

Mediante modificaciones presupuestarias el Ministerio de Educación realiza las ampliaciones de calendario para atender el pago correspondiente al Bono de Productividad, al que tenían derecho las Instituciones Educativas comprometidas en los CAR 2006.

En el marco de las Resoluciones⁴⁶ respectivas, se realizaron los pagos del Bono de Productividad correspondiente a los Trimestres del Año 2006, a las Instituciones Educativas de Lima Metropolitana suscriptoras del Convenio de Administración por Resultados. En este sentido se realizaron los pagos que beneficiaron a 1,192 docentes de 11 Instituciones Educativas.

En base a lo señalado en el punto anterior, cada trimestre se tramitaba las Resoluciones respectivas que autorizaban el otorgamiento del Bono de Productividad a las Instituciones Educativas de Lima Metropolitana suscriptoras del Convenio de Administración por Resultados, de acuerdo a lo estipulado en la Directiva para el otorgamiento del Bono de Productividad.

2.5.2. Rol del Estado en el Control para la Rendición de Cuentas

Es de relevante Importancia la intervención de Contraloría General de la República y la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas, para la Verificación en el cumplimiento de las metas y compromisos asumidos por las Instituciones Educativas en los Convenios de Administración por Resultados del Año 2006.

La Contraloría General de la República certificaba, luego de la verificación del cumplimiento de los indicadores y compromisos, la aprobación de cumplimiento de los indicadores y compromisos e indicaba procedente el otorgamiento Bono de Productividad correspondiente a cada trimestre del año 2006 a las Instituciones Educativas comprometidas en el CAR.

⁴⁶ RSG-0788-2006-ED

CAPITULO III

3.1. ALTERNATIVA DE MEJORAMIENTO EN LA GESTION EDUCATIVA

3.1.1. Metodología para la medición del Mejoramiento de la Gestión

Es importante hacernos una pregunta ¿Por qué promover la gestión por resultados en el Sector Educación? para poder analizar y responder:

- Porque permite focalizar las intervenciones de las distintas dependencias del MED en torno a los objetivos estratégicos definidos por el sector, con incidencia directa en la población objetivo (alumnos) y con resultados concretos, medibles y comparables. Las IIEE participantes en los CAR se constituirán en ambientes ideales para la validación y medición de la eficiencia de las políticas y estrategias desarrolladas por el Ministerio de Educación.
- Promueve una cultura escolar orientada al estudiante, la obtención de resultados y la rendición de cuentas de los responsables de la gestión de las Instituciones Educativas.
- Promueve la conducción estratégica y coordinada de las Instituciones Educativas, estableciendo prioridades, asignando los recursos de acuerdo a esas prioridades y fijando metas para evaluar el desempeño.

- Genera información estratégica que sirvan de insumo a las Unidades de Gestión Educativa Local para la elaboración de sus informes semestrales y/o anuales sobre la gestión de las Instituciones Educativas comprometidas en el CAR de sus respectivas jurisdicciones, con la finalidad de proponer lineamientos del sector más pertinentes a la realidad escolar y la toma de decisiones de manera más oportuna.
- Genera una mayor participación social en la ejecución y evaluación de las acciones de las Instituciones Educativas.
- Promueve en el Sector acciones coordinadas y articuladas con las Direcciones de Línea, desde donde se imparten los lineamientos normativos, así como orientaciones para la ejecución del año escolar de manera más concertada.

Adicionalmente, los Convenios de Administración por Resultados son una iniciativa que se articula con los lineamientos de Política Educativa que propone el Estado Peruano en todos los niveles: Estado, Sector, Sociedad Civil e Institución Educativa. En este sentido, podemos precisar que los CAR se articula prioritariamente con las siguientes políticas:

1. Política Décimo Segunda del Acuerdo Nacional

- i. Acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción y defensa de la cultura y del deporte

2. Políticas Priorizadas del Sector Educación

- i. Control de Asistencia de Profesores y Alumnos.
- ii. Atención Educativa prioritaria a niños y niñas de 5 a 7 años.
- iii. Formación matemática y comprensión de lectura al final del primer ciclo de primaria.
- iv. Supervisión, Monitoreo, Asesoría Pedagógica y Capacitación a Docentes.
- v. Atención a infraestructura escolar en condiciones de riesgo.

3. Objetivos Estratégicos del Proyecto Educativo Nacional.

- i. Oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos.
- ii. Estudiantes e instituciones educativas que logran aprendizajes pertinentes y de calidad.
- iii. Maestros bien preparados ejercen profesionalmente la docencia.
- iv. Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad
- v. Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad.

4. Objetivos Estratégicos del Proyecto Educativo Institucional de las IIEE participantes en el Convenio de Administración por Resultados.

Entre las ventajas de promover un modelo de gestión basado en resultados en el Sector Educación, es que promueve la administración por objetivos y un sistema de reconocimiento (incentivos) basado en logros.

En este contexto, la aplicación de los CAR constituye una oportunidad de desarrollar directamente en las Instituciones Educativas procesos de mejoramiento de calidad con la plena participación y compromiso de todos los actores involucrados en el proceso educativo: Docentes, personal administrativo, alumnos, APAFAS y la comunidad en general.

Uno de los principales problemas de las intervenciones de mejoramiento de la calidad educativa lo constituye la dificultad de relacionar o definir una causalidad entre las intervenciones desarrolladas y los efectos reales o resultados de éstas en la calidad del servicio educativo y en el desempeño de los educandos. En ese sentido, a través de los CAR se puede identificar y cuantificar dichos resultados en las Instituciones Educativas y en los educandos de manera continua y por etapas.

La clave de todo lo que se ha planteado es la participación y el compromiso de la totalidad de la comunidad educativa como consecuencia por el sistema de incentivos que promueven los CAR, los cuales generan un círculo virtuoso; desarrollando, a través del cumplimiento de objetivos, metas y compromisos graduales y cada vez más exigentes, las capacidades de los agentes que intervienen en el proceso educativo (Directivos, docentes, personal administrativo, APAFAS, etc); generando cada vez mayores niveles de identificación y compromiso; promoviendo la autocapacitación, la innovación y fortaleciendo las organizaciones de base y la participación de la comunidad en el proceso educativo.

Se plantea una intervención integral y articulada en las instituciones educativas participantes en los CAR, acompañada de un conjunto de compromisos y metas y de un sistema de evaluación que permita medir en la IIEE, los agentes que intervienen en ella y, especialmente, en los alumnos los resultados concretos de las intervenciones realizadas. Lo cual permitirá establecer una relación causal concreta entre las líneas de intervención desarrolladas por el MED (materiales educativos, capacitación docente, acompañamiento pedagógico, participación de la comunidad, etc) y sus resultados en la calidad educativa.

Al respecto se considera una propuesta de articulación con los Organos del Ministerio de Educación, las UGELs, y/o DRELs en el Marco de los Convenios de Administración por Resultados.

3.1.2. Administración y apoyo a los Convenios de Administración por Resultados

A) SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MED

- **Unidad de Programación: Unidad Operativa CAR**
 - Gestionar las acciones vinculadas con el Convenio de Administración por Resultados.
 - Coordinar con la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.
 - Articular coordinaciones y acciones con los órganos de asesoramiento y las Órganos de Línea del Ministerio de Educación.
 - Coordinar acciones con las Unidades de Gestión Educativa Local para desarrollar un monitoreo permanente de las IIEE - CAR.
-
- **Unidad de la Medición de la Calidad Educativa**
 - Elaborar Instrumentos de Evaluación de Entrada y Salida para determinar el desarrollo de capacidades en los estudiantes del Nivel Primaria y Secundaria.
-
- **Unidad de Presupuesto**
 - Determinar el ahorro del Pliego 010 – Ministerio de Educación, para asignar el Bono de Productividad de las IIEE CAR.
 - Cumplir oportunamente con los Informes de los Procesos Presupuestarios, como parte de los compromisos asumidos en el CAR.

B) SECRETARÍA GENERAL

- **Oficina de Administración**
 - Apoyar en los procesos administrativos correspondientes al otorgamiento del Bono de Productividad y adquisición de bienes y equipos para el funcionamiento de las IIEE CAR.

- **Oficina de Asesoría Jurídica**

- Prestar asesoramiento jurídico vinculado a las asignaciones del bono de productividad, adendas a los Convenios suscritos, entre otros.

- **Oficina de Prensa y Comunicaciones**

- Difundir las acciones desarrolladas en el marco de los Convenios de Administración por Resultados.

C) ÓRGANO DE CONTROL

- Apoyar y monitorear las acciones realizadas por los Órganos de Control interno (OCIs), en relación a la presentación del Informe de verificación de la información presentada por las IIEE.

D) UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL Y/O DIRECCIONES REGIONALES EDUCATIVAS

- **Oficina de Control Interno**

- Certificar la información presentada por las IIEE CAR, en relación al cumplimiento de los Indicadores y Compromisos determinado para un determinado año fiscal.

3.1.3. Líneas de acción: actividades y compromisos

A continuación se plantean algunas de las principales líneas de acción que deberían ser implementadas gradualmente en los Convenios de Administración por Resultados a través de una intervención focalizada en cada una de las instancias que intervienen:

A) EN LOS ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO DEL MED

- **Oficina de Informática**

- Implementar y monitorear en las IIEE CAR, el sistema de recojo de información educativa: Sistema del Educando.

B) EN EL VICEMINISTERIO DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

- **Dirección Nacional de Educación Básica Regular – Dirección de Educación Primaria y Dirección de Educación Secundaria**
 - Incorporar a las IIEE comprometidas en el CAR en su Plan de Acompañamiento Pedagógico
 - Asesorar a las IIEE en Programación y Diversificación Curricular,
 - Dotar de material educativo y capacitación para el uso pertinente de los materiales distribuidos.

- **Dirección Nacional de Educación Superior y Técnico Profesional - Dirección de Educación Superior Pedagógica**
 - Incorporar las IIEE CAR, como parte del Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente, creado con D.S. N° 007-2007-ED.

- **Dirección Nacional de Educación Comunitaria y Ambiental**
 - Orientar, supervisar y evaluar la aplicación del enfoque ambiental y comunitario en las IIEE CAR.

- **Dirección Nacional de Educación Intercultural, Bilingüe y Rural**
 - Orientar, supervisar y evaluar la aplicación del enfoque intercultural y bilingüe en coordinación con las Direcciones Nacionales y Regionales correspondientes.
 - Dotar de material educativo pertinente, en lenguas originarias y en castellano en coordinación con las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada.

- **Dirección Nacional de Educación Básica Especial**
 - Orientar, asesorar, apoyar y supervisar la aplicación de la educación inclusiva en las IIEE de los CAR.

- **Dirección de Investigación, Supervisión y Documentación Educativa**
 - Coordinar acciones de supervisión Educativa y asesorar en materia de supervisión educativa a los directivos y jerárquicos de las IIEE CAR.

- **Dirección de Tutoría y Orientación Educativa**
 - Asesorar, monitorear y evaluar las acciones de tutoría y orientación educativa en las IIEE CAR.

- **Dirección de Promoción Escolar, Cultura y Deporte**
 - Incorporar en su Plan de intervención a las IIEE CAR con la finalidad de que desarrollen objetivos y estrategias vinculadas a la promoción escolar, la cultura y el deporte, así como también de la promoción de la divulgación científica y defensa del Patrimonio de la Nación.

- **Proyecto Huascarán**
 - Incorporar en su Plan de acción a las IIEE CAR, con la finalidad de promover con ellas la planificación, diseño y ejecución de acciones destinadas a la integración de las tecnologías de información y comunicación del proceso educativo.

- **PRONAMA**
 - Incorporar a las IIEE participantes en los CAR como ejes de alfabetización a través de círculos de alfabetización conformados con la participación de la comunidad educativa.

C) EN EL VICEMINISTERIO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

• Oficina de Infraestructura Educativa

- Elaborar programas de inversión para el mediano y largo plazo destinados a la construcción, equipamiento y mantenimiento de los locales escolares pertenecientes al CAR.

• Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación

- Aplicar nuevas estrategias de capacitación en materia de gestión administrativa a los especialistas de las UGEL y el personal directivo de la IIEE CAR.
- Asesorar y acompañar a las IIEE CAR en el proceso de diseño y organización institucional, desarrollo de instrumentos de gestión y mejoramiento de procesos pedagógicos y administrativos.
- Dotar de material educativo que contribuya al desarrollo de una gestión más eficiente, eficaz y de calidad de la IIEE.
- Promover el desarrollo de los CONEI's, APAFA's y las Redes Educativas entre las IIEE CAR.
- Promover la participación activa de la comunidad educativa en la gestión de la IIEE.

• Área de Gestión Pedagógica

- Incluir en su Plan de acompañamiento y monitoreo a las IIEE CAR, con la finalidad de brindar asesoramiento técnico y material educativo a los subdirectores y docentes.

• Área de Gestión Institucional

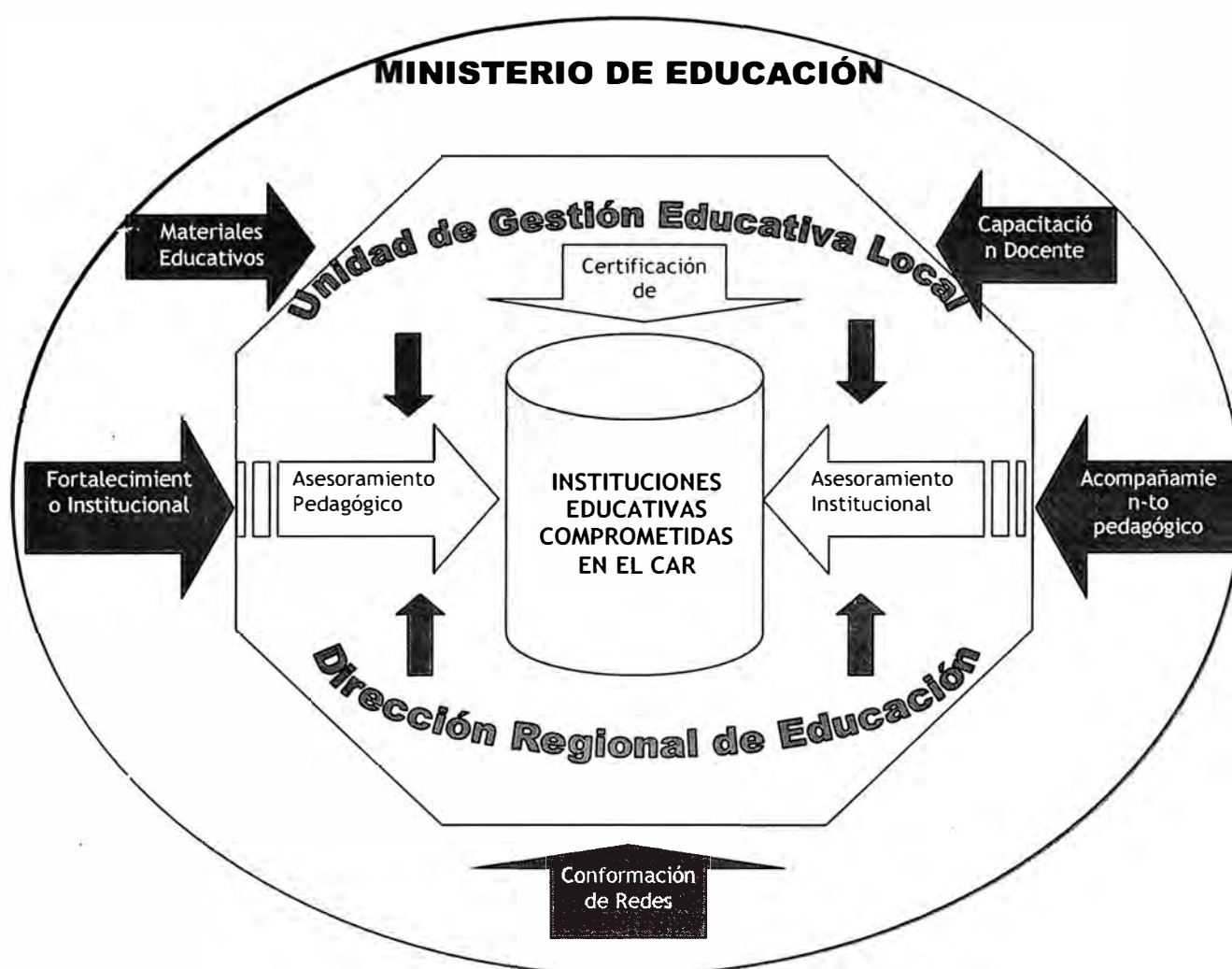
- Incluir en su Plan de acompañamiento y monitoreo a las IIEE CAR, con la finalidad de brindar asesoramiento técnico y material educativo a los directivos y personal jerárquico.

La priorización y la aplicación gradual de las líneas de intervención planteadas y de otras que se considere necesarias, requiere de un debate y una toma de decisión al interior del MED. Los resultados que se obtengan de la aplicación de los CAR, permitirán validar y sustentar la eficiencia de las políticas y líneas de acción planteadas por el MED, demostrar su costo/eficiencia positivo y garantizar que su generalización no constituya un gasto sino una inversión económica y socialmente rentable para el país.

Finalmente, se presenta a continuación un gráfico donde se quiere visualizar el flujo de articulación propuesto para acompañar y monitorear las Instituciones Educativas comprometidas en el Convenio de Administración por Resultados.

Gráfica N° 11

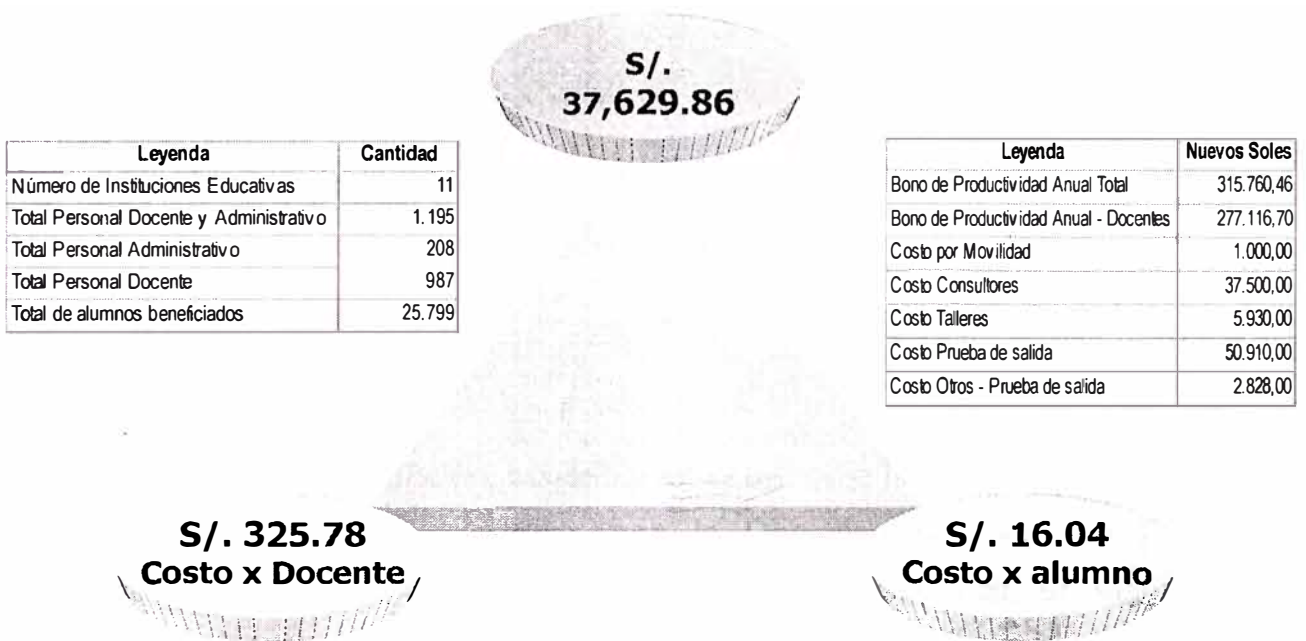
ARTICULACIÓN DEL PLIEGO MINISTERIO DE EDUCACIÓN, UNIDADES DE GESTIÓN LOCAL Y/O DIRECCIÓN REGIONAL PROPUESTO PARA EL ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO DE LOS CAR



3.1.4. Costo del Mejoramiento de la Gestión Educativa

El costo del mejoramiento de la gestión educativa fue la siguiente:

Gráfica N° 12



Es decir que, al Gobierno en el año 2006 le costó un total de S/. 325.78 nuevos soles por docente o S/. 16.04 nuevos soles por alumno para mejorar la calidad educativa.

CAPITULO IV

4.1 CONCLUSIONES

El Ministerio de Educación, suscribió en el ejercicio fiscal 2006, 11 Convenios de Administración por Resultados, con la Dirección Nacional de Presupuesto Público - DNPP del MEF, dando inicio a la aplicación de un instrumento de gestión que contribuye con el mejoramiento de la calidad y cobertura del servicio educativo, privilegiando los niveles de economía, eficacia, eficiencia y calidad en la administración de sus recursos.

Para tales efectos, las Instituciones Educativas – IIEE - participantes determinaron un número de Indicadores y compromisos cuantificables cuyo cumplimiento mejore los procesos organizacionales. Como contrapartida del cumplimiento de sus metas programadas el Ministerio de Educación otorgó, producto del ahorro generado en el pliego, un bono de productividad al personal perteneciente a las IIEE, no mayor del 25% de una planilla continua. Así mismo, la DNPP brindó un apoyo económico para la adquisición de bienes y equipos para el cumplimiento de las funciones de las IIEE.

La evaluación del cumplimiento de los Indicadores y Compromisos asumidos por las IIEE fueron certificados por los Órganos de Control Interno – OCI's - de las Unidades de Gestión Educativa Local –UGEL's- y verificados por la Contraloría General de la República, quien elevó un informe de verificación del cumplimiento de las metas programadas a la DNPP, la que a su vez, comunicó al Pliego Educación el otorgamiento del Bono de Productividad, siempre y cuando éste procediera.

Las IIEE participantes estuvieron conformadas por 4 IIEE del Nivel Primario y 7 IIEE del Nivel Secundario, todas pertenecientes a Lima Metropolitana, cuya relación se presenta a continuación:

1. I.E. Soberana Orden Militar de Malta de Villa María del Triunfo - UGEL 01
2. I.E. José Granda de San Martín de Porras - UGEL 02
3. I.E. Aurelio Miro Quesada Sosa de la Molina - UGEL 06
4. I.E. Los Reyes Rojos de Chorrillos - UGEL 07
5. I.E. José Antonio Encinas Franco de Pamplona - UGEL 01
6. I.E. Pachacutec de Villa El Salvador - UGEL 01
7. I.E. Sinchi Roca de Comas - UGEL 04
8. I.E. Esther Festini de Ramos Ocampo de Comas - UGEL 04
9. I.E. Ramiro Prialé Prialé de San Juan de Lurigancho de la UGEL 05
10. I.E. Manuel González Prada de Huaycan - UGEL 06
11. I.E. Mercedes Indacochea de Barranco - UGEL 07

Cuadro N° 27

INDICADORES Y COMPROMISOS ASUMIDOS EN EL NIVEL DE PRIMARIA

INDICADORES	COMPROMISOS
<ul style="list-style-type: none">▪ Cumplimiento de horas lectivas establecidas en aula.▪ N° de Coordinaciones Técnico Pedagógicas▪ N° de Monitoreos en aula▪ Elaboración y validación de instrumentos de evaluación para medir capacidad de lectura y escritura, que les permitan leer y comprender textos descriptivos, narrativos e instructivos, para los alumnos del segundo grado del nivel primaria.▪ Elaboración y validación de instrumentos de evaluación para medir capacidad de resolución de problemas de adición y sustracción de números naturales menores que 1,000, sin canjes y con canjes, para los alumnos del segundo grado de primaria.	<ul style="list-style-type: none">▪ Cumplir con el 85% de lo Programado en el Plan Anual de Trabajo del año 2006.▪ Elaborar instructivo que permita la elaboración de instrumentos de evaluación para medir logros pedagógicos en los indicadores comprometidos en el nivel primario y secundario.▪ Verificar los instrumentos de evaluación desarrollado por la Institución Educativa, para medir logros pedagógicos en los indicadores comprometidos en el nivel primario y secundario.▪ Medición del nivel de comprensión lectora y lógico matemático a través de la aplicación de una prueba de entrada para el 2do y 6to grado de primaria.▪ Medición del nivel de comprensión lectora y lógico matemático a través de la aplicación de una prueba de salida para el 2do y 6to grado de primaria.▪ Elaborar el Proyecto de Presupuesto de la Institución para el Año 2007.

Cuadro N° 28

INDICADORES Y COMPROMISOS ASUMIDOS EN EL NIVEL DE SECUNDARIA

INDICADORES	COMPROMISOS
<ul style="list-style-type: none">▪ Cumplimiento de horas lectivas establecidas▪ N° de Coordinaciones Técnico Pedagógicas▪ N° de Monitoreos en aula▪ Elaboración y validación de instrumentos de evaluación para medir las capacidades comunicativas de comprensión lectora relacionados con el nivel inferencial y crítico en diversos tipos de textos de su entorno para los alumnos del tercer grado del nivel secundaria▪ Elaboración y validación de instrumentos de evaluación para medir las capacidades comunicativas y de producción de diversos tipos de textos con coherencia y cohesión en situaciones de convivencia real, para los alumnos del tercer grado del nivel secundaria.▪ Elaboración y validación de instrumentos de evaluación para medir las capacidades de resolución de problemas de medición y estadística, para los alumnos del tercer grado	<ul style="list-style-type: none">▪ Cumplir con el 85% de lo Programado en el Plan Anual de Trabajo del año 2006.▪ Elaborar instructivo que permita la elaboración de instrumentos de evaluación para medir logros pedagógicos en los indicadores comprometidos en el nivel de primaria y secundaria.▪ Verificar los instrumentos de evaluación desarrollados por la Institución Educativa para medir logros pedagógicos en los indicadores comprometidos en el nivel primaria y secundaria.▪ Medición del nivel de comprensión lectora y lógico matemático a través de la aplicación de una prueba de entrada para el 3ero y 5to grado de secundaria.▪ Medición del nivel de comprensión lectora y lógico matemático a través de la aplicación de una prueba de salida para el 3ero y 5to grado de secundaria.▪ Elaborar el Proyecto de Presupuesto de la Institución para el Año 2007.

4.1.1 Logros en las Instituciones Educativas

- El cumplimiento de las metas al 100% por las IIEE en los tres Trimestres.
- Los datos obtenidos permitió realizar un análisis de impacto de la pérdida de horas efectivas de trabajo docente en la gestión pedagógica.
- La Coordinaciones Técnica Pedagógicas se han convertido en espacios de intercambio de experiencias pedagógicas, principalmente en los temas de programación y monitoreo de los avances de los Convenios CAR 2006, así mismo han fortalecimiento de los equipos docentes, los que han promovido un trabajo cooperativo.
- Esta práctica de los directivos, se ha convertido en un proceso programado, continuo y sistémico, mediante el cual recogen

observaciones relacionados a los avances y/o dificultades de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

- Se desarrollaron capacidades en los docentes para la construcción de instrumentos de evaluación.
- Se obtuvo como producto 44 Pruebas de evaluación de las áreas de Comunicación y Matemática para el Nivel Primario y Secundario.
- Se articuló la programación de las acciones operativas con los procesos de presupuestación y los procesos educativos de las Instituciones educativas.
- Se observó una mayor participación de los Consejos Educativos Institucionales (CONEI's).
- Los directivos que realizan las acciones de monitoreo deben tener un mayor nivel académico y de práctica pedagógica para aportar efectivamente a los docentes que son monitoreados.
- Promover el desarrollo de capacidades de planificación en los directivos y docentes de las Instituciones Educativas, introduciendo progresivamente la metodología de planificación utilizada en el Sector.
- Las IIEE deben procurar definir de manera más real la programación de sus metas.

4.1.2 Logros a nivel Institucional – Ministerio de Educación

- El 100% de las instituciones educativas asumieron la responsabilidad del compromiso en el Convenio de Administración por Resultados 2006, cumplieron la meta programada de los Indicadores y compromisos institucionales al 100%.
- Se fortaleció el trabajo realizado entre las Direcciones Pedagógicas del MED y la Unidad de Programación para facilitar las acciones de las IIEE CAR, existiendo una proyección para incorporar estas IIEE en sus planes de trabajo.
- El MED, la Secretaría de Planificación Estratégica a través de la Unidad de Programación de PLANMED, se han enriquecido con la elaboración de

instrumentos de consolidación y sistematización de las acciones realizadas por las IIEE

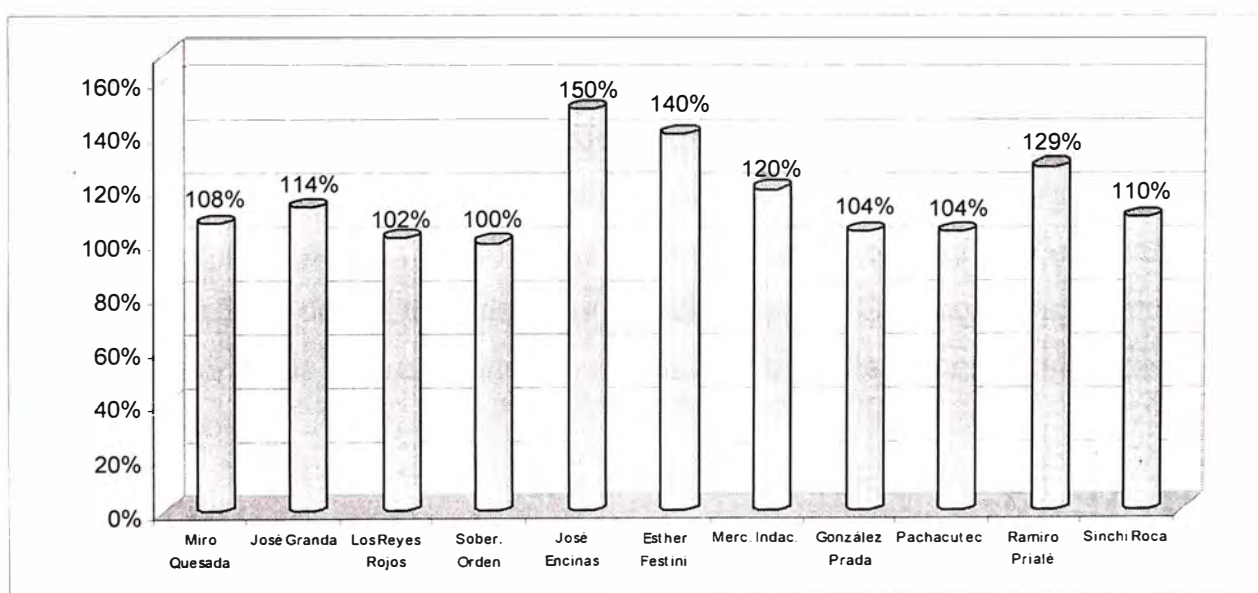
- Coordinar con los órganos intermedios y las IIEE antes de proponer algún tipo de normatividad con el fin de no entrar en contradicción con normatividad vigente.

4.1.3 Logros a nivel de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGELs)

- Mejorar los procesos de consolidación de horas efectivas de las IIEE.
- Realizar mayores acciones de acompañamiento en los procesos pedagógicos, principalmente en las Coordinaciones y Monitoreos
- Implementar procesos más eficientes de intercambio de información entre AGP y OCI, quienes tienen la responsabilidad de certificar la información remitida por la IIEE
- Acelerar los procesos de contratación del personal docente a fin de que la demanda de las IIEE estén cubiertas a principios del II Trimestre.

Gráfica N° 13

CUMPLIMIENTO DE LA META ANUAL POR INSTITUCION EDUCATIVA



4.2 RECOMENDACIONES

4.2.1 En relación a las Horas Lectivas en aula

- Es importante diseñar formatos prácticos y operativos de control de las horas lectivas para facilitar el proceso de sistematización.
- Es importante trasladar la experiencia del control y sistematización de las horas lectivas de trabajo pedagógico a otras IIEE e inclusive a los especialistas de las UGEL, como herramienta para monitorear el cumplimiento de las horas lectivas.

4.2.2 En relación a las Coordinaciones Técnico Pedagógicas

- Las IIEE deben diseñar instrumentos de verificación de los acuerdos sostenidos en las CTP, a fin de constatar el cumplimiento de cada uno de los acuerdos suscritos en las CTP's.
- Es preciso recomendar que el Ministerio de Educación, precise la finalidad y características de las CTP's, así como el número aproximado de CTP's que pueden desarrollarse dentro de un trimestre.

4.2.3 En relación a los Monitoreos de aula

- Es necesario fortalecer los procesos de empoderamiento de los docentes en las IIEE, para atender y monitorear el trabajo realizado por otros docentes en el aula.
- Crear un mecanismo de promoción para los especialistas de AGP de las UGEL's a través de incentivos económicos, cuyos cargos deberán ser asumidos por concurso y por lo menos dos años tras una evaluación de los directivos de las IIEE de la jurisdicción de la UGEL correspondiente.
- Mejorar los instrumentos de monitoreo a fin de hacerlos más pertinentes y flexibles.

4.2.4 En relación a la elaboración de los Instrumentos de Evaluación

- Articular la construcción de los instrumentos de los docentes a la programación anual y la programación de sus unidades didácticas.

- Promover un acompañamiento de los especialistas del MINEDU para la elaboración de los instrumentos de evaluación en las IIEE.
- Fortalecer equipos docentes que promuevan el desarrollo de capacidades en la construcción de instrumentos de evaluación, desde la misma IIEE.

4.2.5 En relación al cumplimiento del Plan Anual de Trabajo (PAT)

- Desarrollar acciones de capacitación continua en las IIEE orientados a temas relacionados con los instrumentos de gestión y planificación educativa.
- Definir de manera más precisa las acciones que se ejecutarán en un ejercicio fiscal determinado, incentivar la cultura de planificación.

4.2.6 En relación a la Prueba de Salida

- Elaborar las pruebas de evaluación luego de finalizado el proceso de programación, donde se definen los indicadores, y en base a éstos elaborar los instrumentos de evaluación.
- Es necesario motivar a los alumnos con la finalidad de que responda las pruebas diseñadas para conocer el nivel de logros de aprendizajes en un determinado año escolar.

4.2.7 En relación al Proyecto de Presupuesto Institucional 2007

- Desarrollar acciones de capacitación para la formulación y programación del presupuesto institucional, así como en instrumentos de gestión y presupuestación a nivel de institución educativa validado por el Ministerio de Economía y Finanzas.
- Elaborar la planificación de Corto Plazo o Plan Anual de Trabajo, cuyas actividades operativas estén estrechamente vinculadas con la elaboración del Presupuesto para el cada ejercicio fiscal en las Instituciones Educativas.

4.3 BIBLIOGRAFIA

1. Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2007, Artículo N° 11, Numeral 11.2
2. Convenios de Administración por Resultados – CAR para el año fiscal 2006 suscritos entre la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.
3. Directiva N° 005-2006-EF/76.01 «Directiva para la Formulación, Suscripción, Ejecución y Evaluación de los Convenios de Administración por Resultados para el Año Fiscal 2006».
4. MINISTERIO DE EDUCACIÓN –UNIDAD DE PROGRAMACIÓN. Presentación de la experiencia de los CAR, presentada al MEF el 11 de agosto del 2006 y el 10 de enero del 2007.
5. CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN, Proyecto Educativo Nacional, 2007
6. NELSON SHACK YALTA, Indicadores de desempeño en los organismos públicos del Perú, 2002
7. Directiva N° 005-2006-EF/76.01 – Directiva para la Formulación, Suscripción y Evaluación de los Convenios de Administración por Resultados para el Año Fiscal 2006.- Resolución Directoral N° 007-EF-76.01.
8. Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Público.
9. Ley N° 28927, Ley de Presupuesto del Sector para el Año Fiscal 2007.
10. Chávez, Jorge (1993). Estabilidad macroeconómica como condición necesaria para el uso de la política de gastos. ILPES. CEPAL.
11. Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública (1996). Indicadores de Gestión en los Servicios Públicos. Santiago, Chile.
12. AILPES (1999). "Las Funciones Básicas de la Planificación." En Seminario de Alto Nivel sobre Las Funciones Básicas de la Planificación. Santiago, Chile.
13. Marcel, Mario (1993). Gobernabilidad Fiscal, Presupuestos y Finanzas Públicas: Un estudio a partir de la experiencia chilena, mimeo, BID. Santiago de Chile.

14. Shack, Nelson y M. Barboza, J. Mendoza, O. Reyes (1996). La Administración Presupuestaria y su Impacto en la Gestión Pública. Magister en Gestión y Políticas Públicas. Universidad de Chile. Santiago.
15. Banco Mundial (1998). "Manual para la gestión del gasto público". Washington DC. Dirección de Presupuestos. Ministerio de Hacienda (2001). "Guía Metodológica para la formulación de Indicadores". (www.dipres.cl).
16. Marcel, Mario. (2000). "Indicadores de Desempeño como Instrumento de Modernización en el Estado de Chile". Perspectivas 1999.
17. Mayne, J. y Zapico-Goñi, E. (2000). "Seguimiento de los Resultados de la Gestión en el Sector Público. Perspectivas desde la Experiencia Internacional". Instituto de Estudios Fiscales, Ministerio de Hacienda. Madrid, España.
18. Mokate, Karen, M. (1999). "Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir?". INDES. Banco Interamericano de Desarrollo. Oficina de Evaluación (EVO) (1997). "Evaluación un herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos". Banco Interamericano de Desarrollo.
19. ALBI, E. (1992) "Evaluación de la Eficiencia pública", Hacienda pública Española nº 120/121, pp. 299-318.
20. BALLART X. (1992, p. 48) ¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudio del caso. Ministerio para las Administraciones Públicas.
21. BAREA J (1994) El Presupuesto para 1995: "Aquí no pasa nada" Cuadernos de Información Económica, nº 91, octubre. Fundación FIES. Madrid. pp 3-15.
22. GIMENO A (1997 p. 53 y ss.) La descentralización de la gestión pública. Implicaciones contables. Actualidad Financiera nº monográfico, 2/97, pp 45-56.
23. LEWIS Y JONES (1990,) "The use of outputs and performance measures in government departments" en Cave Cogan y Smith (eds.) Output and Performance measurement in Government. The State of the Art, Jessica Kingsley Publishers, pp 39-58

24. METCALFE Y RICHARDS (1987) "Improving public management", Sage Publications, Londres. Versión castellana de Eduardo Zapico y Luis E. Echevarría: "La modernización de la Gestión Pública". Instituto Nacional de la Administración Pública. Madrid.
25. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA. Secretaría de Estado de hacienda (1984) Proyecto CANOA (Contabilidad Analítica Normalizada para Organismos Autónomos) Madrid.
26. MUÑOZ C y NORVERTO C (1997) El reto de la mejora de la información contable como instrumento de gestión en el Sector público Actualidad Financiera nº monográfico, 2/97, pp 73-89.
27. PABLOS L Y VALIÑO A.(1997) "El control legal de la actividad económico-financiera de las Administraciones públicas Territoriales" Comunicación presentada a la II Asamblea de la Asociación Española de Economía Pública (AEP) 18 y 19 de diciembre. Madrid . Mimeo.
28. PABLOS L Y VALIÑO A.(1997) "Las modificaciones presentadas en el Estado, Comunidades Autónomas y Ayuntamientos " Ponencia presentada al IV Encuentro de Economía Pública. Ponencias editadas por la Universidad Pública de Navarra. Pamplona, 6, 7 y 8 de febrero.
29. PABLOS L. y VALIÑO A. (1995) "EL control del Gasto de Personal: un análisis de las reformas de los sistemas retributivos de la OCDE" Hacienda Pública Española nº 135-471995 pp.119-146
30. PABLOS, L. VALIÑO, A. Y EDO V. (1993)"El control económico del gasto público" Presupuesto y Gasto Público nº 11 pp 115-142.
31. VALIÑO, A. PABLOS, L. EDO, V. (1996)"Las desviaciones presupuestarias en el periodo: 1975-1995". Papeles de Economía Española nº 68, pp. 36-43
32. WEIS (1972, p. 47) Evaluation Research, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.y
33. ZORNOZA, J (1997) La Contabilidad Analítica en el Sector Público. Actualidad Financiera nº monográfico, 2/97, pp 57- 72

34. Comisión Económica para América Latina y el Caribe-Cepal (1998). El Pacto Fiscal; Fortalezas, Debilidades, Desafíos. Santiago.
35. Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública (1996). Indicadores de Gestión en los Servicios Públicos. Santiago, Chile.
36. Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública (1996). Planificación Estratégica: En los Servicios Públicos. Santiago, Chile.
37. Chavez, Jorge (1993). Estabilidad macroeconómica como condición necesaria para el uso de la política de gastos. ILPES. CEPAL.
38. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002 - 25.
39. Fondo Monetario Internacional (1998). Manual de Transparencia Fiscal. Washington D.C.
40. Frost, Bob (1998). Performance Metrics: How to use and How to get more Leverage.
41. ILPES (1999). "Las Funciones Básicas de la Planificación." En Seminario de Alto Nivel sobre Las Funciones Básicas de la Planificación. Santiago, Chile.
42. Instituto Nacional de Planificación (1970). Plan del Perú. Plan Global 1971-1975. Lima, Perú.
43. Instituto Nacional de Planificación (1985). Formulación del Plan Nacional de Desarrollo para 1986-1990. Directiva Técnico-Methodológica. Lima, Perú.
44. Instituto Nacional de Planificación (1985). Plan Nacional de Desarrollo para 1986-1990. Anexo: Programa de Inversión Pública. Lima, Perú.