

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
VICE MINISTERIO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL  
Oficina de Coordinación Regional  
MUNICIPALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

**PLAN PILOTO 2007-2008  
EVALUACIÓN**

Lima, Enero 2009

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

**JOSÉ ANTONIO CHANG ESCOBEDO**

Ministro

**VÍCTOR RAÚL DÍAZ CHÁVEZ**

Vice Ministro de Gestión Institucional

**IDEL VEXLER TALLEDO**

Vice Ministro de Gestión Pedagógica

**LUCIANO CHANG TARAZONA**

Jefe de la Oficina de Coordinación Regional

Especialistas de la Oficina de Coordinación Regional:

Acuña Flores, Aldo Mercedes  
Aguilar Torres, Luz Margarita  
Araujo Villarreal, Cristian  
Bravo Ríos, Carmen  
Bustinza Rodríguez, Ángel Leopoldo  
Carrasco Carrasco, Julio Carlos  
Cortez Iriarte, José Patrocinio  
Dávila Picón, Oscar Wilde  
Escalante Fuentes, Lucero  
Flores Quiroz, Luis Enrique  
Gámez Peves, Juan Carlos  
Giraldo Arias, Waldo

Huapaya Amado, César  
Leiva Ortega, Emanuel  
Neciosup La Rosa, Fernando  
Novoa Cano, Moisés  
Pinedo Rentería, Miguel  
Rivero Antúnez, Lucie Margot  
Romero Guillén, Susan Celia  
Torres Díaz, Sonia  
Valdivia Ramírez, Julio  
Vargas Pun, Víctor José  
Yupanqui Poma, Francisco

Personal administrativo

Alatrística Del Águila, Luz  
Brignole Reyes, Peggy Elena

Salazar Romero, Alexander  
Sánchez Temoche, Bárbara

Institución Cooperante

USAID / APRENDES

Equipo de Evaluación del Plan Piloto

Aguilar Torres, Luz  
Escalante Fuentes, Lucero  
Flores Quiroz, Luis

Leiva Ortega, Emanuel  
Romero Guillén Susan  
Vargas Pun, Víctor José

## TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS.....	3
INDICE DE CUADROS.....	5
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
PRÓLOGO.....	9
PRESENTACIÓN.....	12
INTRODUCCIÓN.....	15
1. INFORME DE LAS ACTIVIDADES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.....	17
1.1. PREPARACIÓN DEL PLAN DE MUNICIPALIZACIÓN.....	17
1.1.1. Atención a consultas .....	18
1.1.2. Taller No. 1- Taller interno de implementación del Plan Piloto de Municipalización Educativa .....	18
1.1.3. Resolución Ministerial No. 031-2007-ED que aprueba el Plan de Municipalización .....	19
1.2. CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO A LAS MUNICIPALIDADES.....	19
1.2.1. Taller No. 2 - Reunión Inicial de la implementación del Proceso de Municipalización de la Gestión Educativa.....	19
1.2.2. Hojas de Ruta.....	20
1.2.3. Promoción de la constitución de los CEM .....	20
1.2.4. Promoción de la capacitación de los CEM .....	21
1.2.5. Promoción de la conformación de Secretarías Técnicas .....	21
1.2.6. Capacitación a las Secretarías Técnicas.....	22
1.2.7. Primera Misión de Acompañamiento .....	22
1.2.8. Segunda Misión de Acompañamiento .....	22
1.2.9. Talleres No. 3 y 4 - Taller Sistemas administrativos para la transferencia a las municipalidades del Plan Piloto .....	23
1.2.10. Tercera Misión de acompañamiento.....	23
1.2.11. Decreto Supremo 022-2007-ED.....	24
1.2.12. Talleres No. 5 y 6 - Taller de Dinámica Funcional para el Consejo Educativo Municipal.....	24
1.2.13. Cuarta Misión de Acompañamiento.....	24
1.2.14. Taller N° 7 - Taller Sistema Único de Planillas.....	25
1.2.15. Certificación de la capacitación.....	25
1.2.16. Conformación de las Comisiones de Transferencia.....	25
1.2.17. Certificación de aptitud para recibir la transferencia .....	25
1.2.18. Taller N° 8 - Taller interno del equipo de la OCR .....	26
1.2.19. Taller N° 9 – Taller Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades para las Transferencias Presupuestales a las Municipalidades.....	26
1.2.20. Taller N° 10 - Reunión inicial con las municipalidades del 2008.....	26
1.2.21. Decreto Supremo N° 005-2008-ED .....	27
1.2.22. Talleres N° 11, 12 y 13 - Taller de capacitación a los CEM de los distritos incorporados el 2007.....	28
1.2.23. Quinta Misión de Acompañamiento .....	29
1.2.24. Sexta Misión de acompañamiento .....	29
1.2.25. Talleres No 14, 15 y 16- Taller Orientaciones para la Transferencia de Partidas Presupuestales, Saldos Contables y Acervo Documentario a las Municipalidades incorporadas el 2007.....	30
1.2.26. Taller No 17 – Encuentro Nacional de los Consejos Educativos Municipales del Plan Piloto de la Municipalización de la Gestión Educativa 2007.....	31
1.2.27. Séptima Misión de Acompañamiento .....	32

1.2.28.	Resolución Ministerial No 0379-2008-ED .....	32
1.2.29.	Octava Misión de Acompañamiento .....	33
1.2.30.	Talleres No. 18, 19 y 20 - Taller de Dinámica Funcional para los CEM del 200834	
1.2.31.	Taller No 21 – Taller de Auto Evaluación de los CEM del 2007 .....	34
1.2.32.	Acreditación de las municipalidades aptas para recibir la transferencia .....	34
1.2.33.	Preparación para la etapa de expansión .....	35
1.2.34.	Ley No. 29289, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 200936	
1.2.35.	Directiva para el inicio del año escolar 2009 .....	36
1.3.	TRANSFERENCIAS.....	36
1.4.	INVESTIGACIÓN .....	38
1.5.	FONCOMUGE .....	40
1.6.	COSTO DE LAS ACTIVIDADES.....	41
1.7.	COORDINACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES .....	41
1.8.	VISIÓN DE CONJUNTO DE LAS ACCIONES DEL MED.....	43
2.	INFORME DE LAS ACTIVIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES .....	48
2.1.	PUESTA EN MARCHA DEL PLAN.....	48
2.1.1.	Campañas de información y sensibilización.....	48
2.1.2.	Conformación del Consejo Educativo Municipal CEM .....	51
2.2.	ACCIONES DE LAS MUNICIPALIDADES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN.....	55
2.2.1.	FACTOR N° 1 : .....	56
2.2.2.	FACTOR N° 2:.....	57
2.2.3.	FACTOR N° 3 : .....	58
2.2.4.	FACTOR N° 4:.....	60
2.2.5.	FACTOR N° 5 : .....	63
2.2.6.	FACTOR N° 6 : .....	66
2.2.7.	FACTOR N° 7 : .....	74
2.2.8.	FACTOR N° 8 : .....	76
2.3.	OTRAS ACCIONES DE LAS MUNICIPALIDADES.....	79
2.4.	VISIÓN DE CONJUNTO DE LAS ACCIONES DE LAS MUNICIPALIDADES .	81
3.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	85
3.1.	Sobre los resultados del Plan .....	85
3.1.1.	En cuanto al mejoramiento de la calidad de la educación .....	85
3.1.2.	En cuanto al modelo de gestión educativa .....	86
3.1.3.	En cuanto a la relación con el Plan de Desarrollo Local .....	87
3.2.	Sobre el proceso .....	87
3.3.	Sobre lo que está por hacer .....	88
3.3.1.	Reajuste de las reglas de la gestión institucional del Sector Educación. ....	88
3.3.2.	Transferencia.....	89
3.3.3.	FONCOMUGE .....	89
3.3.4.	Difusión .....	90
3.4.	CONCLUSIÓN GENERAL .....	90

## INDICE DE CUADROS

Distritos seleccionados para el inicio del Plan Piloto el 2007 .....	18
Participantes en la Reunión Inicial 2007 .....	19
Distritos en que no se constituyó el CEM el 2007.....	21
Participantes en los talleres Sistemas administrativos para la Transferencia el año 2007 .....	23
Participantes en el taller Dinámica Funcional del CEM 2007 .....	24
Participantes de las Secretarías Técnicas en el taller Sistema Único de Planillas el año 2007 .....	25
Participantes en la reunión inicial de las Municipalidades del 2008 .....	27
Participantes en los talleres de capacitación a los CEM conformados el 2007.....	29
Distritos visitados en la 6ª Misión.....	30
Participantes en el taller de potenciación de las Secretarías Técnicas establecidas el 2007 .....	31
Distritos en que se constituyó el CEM el 2008.....	32
Participantes en el taller de Dinámica Funcional para los CEM conformados el 2008 .....	34
Municipalidades acreditadas por el MED y la PCM aptas para recibir la transferencia .....	35
Costo del Plan Piloto .....	41
Equipos Técnicos del Plan Piloto.....	42
Talleres de capacitación realizados por la OCR.....	45
Misiones de acompañamiento.....	46
Campañas de información a docentes.....	49
Campañas de información a Directores.....	50
Campañas de información a Padres de Familia .....	51
Municipalidades que conformaron su Consejo Educativo Municipal el 2007 .....	52
Municipalidades que se incorporaron el 2008 y están conformando su Consejo Educativo Municipal .....	52
Documentos de Gestión del CEM el 2008 .....	55
(Reglamento interno, Plan de trabajo) .....	55
Formulación de Lineamientos de Política Educativa el 2007 .....	56
Formulación de Lineamientos de Política Educativa el 2008 .....	57
Formulación de Currículum Diversificado el 2007 .....	58
Formulación de Currículum Diversificado el 2008 .....	58
Atención a la salud de los estudiantes el 2007 .....	58
Atención alimentaria a los estudiantes el 2007.....	59
Dotación de útiles escolares el 2007 .....	59
Atención a la salud de los estudiantes el 2008.....	59
Dotación de material educativo y deportivo el 2008 .....	59
Alimentación a estudiantes el 2008.....	60
Capacitación de docentes el 2007 .....	60
Segunda especialidad para docentes el 2007 .....	61
Maestrías para docentes el 2007 .....	61
Capacitación para directores el 2007.....	61
Capacitación docente EL 2008 .....	62
Capacitación en programas establecidos por el municipio el 2008.....	62
Capacitación en Programas MED el 2008.....	63
Maestría para Docentes el 2008 .....	63
Reuniones pedagógicas entre docentes el 2008.....	63
Monitoreo y asesoramiento A docenteS EL 2008.....	63
Reconocimiento de la labor docente el 2008 .....	64
Visitas de monitoreo de las Municipalidades a las Instituciones Educativas el 2007.....	64
Control de asistencia de personal docente EL 2008.....	65
Visitas, supervisión y monitoreo EL 2008 .....	65
Elaboración de sistemas de monitoreo el 2008 .....	66
Remuneración de docentes por gestión municipal EL 2008.....	66
Construcción de Aulas el 2007.....	67
Construcción de servicios higiénicos el 2007 .....	68
Construcción de cercos perimétricos el 2007 .....	68
Construcción de instalaciones deportivas el 2007 .....	69
Mantenimiento y reparación de infraestructura el 2007.....	69
Reparación de servicios higiénicos el 2007 .....	70
Pintado de paredes de escuelas el 2007 .....	70

Dotación de computadores a las escuelas el 2007.....	71
Dotación de impresores y otros equipos de cómputo el 2007 .....	71
Dotación de muebles a las escuelas el 2007.....	71
Dotación de textos y materiales didácticos a escuelas el 2007.....	72
Dotación de material educativo a las escuelas el 2008 .....	72
Construcción de infraestructura deportiva EL 2008.....	72
Construcción de servicios higiénicos EL 2008.....	73
Dotación de muebles y materiales el 2008 .....	73
Implementación de Biblioteca Y oficinas EL 2008 .....	73
Implementación de sistemas informáticos EL 2008.....	73
Mantenimiento de infraestructura EL 2008 .....	74
Mejoramiento de infraestructura EL 2008 .....	74
Proyectos de innovación el 2007 .....	75
Proyectos de investigación el 2007.....	75
Capacitación en investigación EL 2008 .....	75
Diagnóstico e Investigación EL 2008 .....	75
Proyectos innovadores EL 2008 .....	75
Capacitación Y asesoramiento a directivos de las instituciones educativas EL 2008.....	76
Capacitación de representantes de CONEI el 2008 .....	76
Elección de representante al CEM 2008.....	77
Instalación de COPALE y Redes Educativas el 2008.....	77
Apoyo a la gestión en la institución educativa el 2008 .....	77
Elaboración de formatos para gestión en las Instituciones Educativas 2008.....	77
Capacitación para personal administrativo el 2007 .....	77
Capacitación a padres de familia, CONEI, redes educativas, estudiantes, CEM el 2008.....	78
Concursos, olimpiadas, campeonatos entre estudiantes 2008 .....	78
Incentivos y premios a estudiantes, padres de familia, instituciones educativas EL 2008.....	79
Solución de conflictos, coordinación entre instituciones educativas 2008 .....	79
Programas televisivos y radiales el 2008.....	79
Transporte de estudiantes a la escuela el 2008 .....	79
Programas especiales el 2008 (Vacaciones útiles, academias. visitas a instituciones educativas)	80
Reuniones, congresos, recitales, inauguraciones, campañas, entrevistas, visitas el 2008 .....	80
Creación de un centro de capacitación empresarial el 2008 .....	80
Resumen de gastos de las municipalidades en acciones para mejorar la calidad de la educación	84

## RESUMEN EJECUTIVO

El proceso de Descentralización, que el actual Gobierno Peruano está desarrollando para construir una economía altamente productiva que haga posible superar la pobreza y las diferenciaciones sociales, tiene un componente destinado a mejorar la calidad de la educación. Para esto, la estrategia es hacer participar a la comunidad en las principales decisiones sobre lo que deben aprender los estudiantes, las condiciones en que deben vivir mientras estudian, los niveles de rendimiento que deben alcanzar, la calidad de la enseñanza que deben darles los maestros, el reconocimiento que la comunidad debe dar a los buenos maestros, cómo deben ser las relaciones entre los alumnos, los padres de familia, los maestros, las autoridades y la comunidad, etc. A esto se le denomina el Plan de Municipalización de la Gestión Educativa., en el cual, se juntan representantes de cada una de las escuelas, en un Consejo Educativo Municipal, CEM, presidido por el Alcalde del Distrito y ese Consejo asume la responsabilidad de dirigir la educación en su ámbito.

El proceso comenzó en todas las regiones del Perú en enero del 2007. El Vice Ministro de Gestión Institucional es el responsable máximo del Plan y la Oficina de Coordinación Regional, OCR, es el órgano ejecutor, con la colaboración de los órganos especializados del MED, las Direcciones Regionales, las Unidades de Gestión Educativa Local, las Municipalidades y las Instituciones Educativas.

Fueron convocados 56 alcaldes, de municipalidades que están situadas en todas las regiones del Perú y son representativas de la diversidad de situaciones del país, porque son de distritos grandes, medianos y chicos, de la Costa, Sierra y Selva, del Norte, Centro y Sur, ricos, medianos y pobres, muy poblados, medios y con poca población, etc. A ellos se les propuso que constituyan su Consejo Educativo Municipal con representantes de cada institución educativa de los niveles Inicial y Primaria y que organicen una Secretaría Técnica para que sea el órgano municipal responsable de asegurar que los acuerdos del Consejo Educativo Municipal sean puestos en práctica.

La primera tarea de los CEM consistió en evaluar los problemas de sus propias instituciones educativas, definir las medidas a tomar para solucionarlos; analizar cuáles de esas medidas podrían ser logradas con recursos de la Municipalidad, hacer el plan de acción de la municipalidad y ejecutarlo. Cada CEM aprobó su propia organización, reglamentos y planes de trabajo y estableció las vinculaciones que consideró convenientes para conseguir apoyo de otras instituciones de la localidad, la región, nacionales e internacionales.

Las acciones de las municipalidades se orientaron a solucionar los problemas más sentidos por los representantes de las escuelas: el mal estado de la infraestructura, la desnutrición y problemas de salud de los estudiantes, la insuficiencia de muebles, equipo y materiales didácticos, el perfeccionamiento profesional de los docentes y el reconocimiento pleno de sus derechos y méritos, la relación entre lo que se enseña en la escuela y los temas que interesan a la comunidad, la compatibilidad entre los calendarios de vacaciones, los horarios de clases y las características climáticas y hábitos económicos de la comunidad, la investigación y la adopción de innovaciones pedagógicas, etc.

Cuando los CEM establecieron sus prioridades, pudieron percibir que la propia Municipalidad y otras instituciones locales pueden destinar recursos para solucionar los problemas de las escuelas y que la Municipalidad puede conseguir importantes cantidades para financiar proyectos de inversión con fondos del Gobierno Regional. De esa manera, los CEM han realizado actividades cuyos costos ascendieron a treinta

millones de soles (S/. 30'000,000.00) el año 2007 y cuarenta y dos millones (S/. 42'000.000.00) el 2008; lo que equivale a más de diez veces el monto que el Ministerio de Educación gastó en esas mismas escuelas esos mismos años porque así era el presupuesto; es decir, que los CEM lograron que sus estudiantes resulten beneficiados con los resultados de inversiones adicionales, diez veces mayores que los estudiantes de los distritos que no participaron.

Esta experiencia ha confirmado las hipótesis en que se basó la Municipalización: el Alcalde, por ser jefe de un Gobierno Local, es el titular de un pliego presupuestal y, por ello, puede tomar decisiones y ejecutar inversiones y gastos sin depender de las autorizaciones y trámites que han tenido paralizada la administración de la educación. Por otro lado, el Consejo Educativo Municipal, al estar conformado por representantes de las Instituciones Educativas, es un medio adecuado para que el Alcalde se entere de los verdaderos problemas de las escuelas y, al mismo tiempo, para que acuerde con ellos el orden de prioridades para solucionarlos, con menos riesgo de interferencia de intereses políticos, corrupción u otros.

Para que funcionen los CEM y las Secretarías Técnicas de las municipalidades que se incorporaron el año 2007 y promover la organización de los CEM en otras 88 municipalidades que se incorporaron el año 2008, la OCR les proporcionó apoyo mediante visitas, atención a consultas, cursos, talleres, conferencias, publicaciones, participación en sus reuniones y coordinación con las UGEL y DRE, todo lo cual ha costado cinco millones ciento veinticinco mil soles (S/5'125,000.00) en esos dos años.

Ha sido necesario superar varias dificultades, como la vigencia de muchas normas que no son compatibles con la descentralización; la agresiva oposición de muchos dirigentes sindicales que temen perder impunidad cuando los alcaldes controlen el cumplimiento de sus obligaciones como trabajadores, entre muchas otras. La actual situación en que los dirigentes del SUTEP exigen el cumplimiento ciego de consignas impuestas desde otros lugares, usando la amenaza y la agresión, ha hecho más difícil el logro de las ventajas que la municipalización proporciona a los educadores; a pesar de lo cual, es indudable el mejoramiento que han logrado los docentes de los distritos participantes.

El principal beneficiario del proceso son los estudiantes: mejores locales, muebles, materiales, alimentación y mejor cuidado de la salud, docentes mejor capacitados, planes de estudios más relacionados con los intereses de sus familias, etc. son resultados que los CEM están logrando. Ante esta evidencia, el Ministerio de Educación ha confirmado su decisión de expandir el proceso hasta incorporar todos los distritos del Perú el año 2015.

## PRÓLOGO

A finales del Siglo XX el Perú atravesó una profunda crisis. Para solucionarla, los representantes de las diferentes corrientes políticas adoptaron el Acuerdo Nacional, que es un conjunto de Políticas de Estado, con el propósito de que su ejecución fuera sostenida durante suficientes años hasta lograr los efectos deseados, aún en el caso en que cambiaran las corrientes políticas de los gobernantes que fueran elegidos. Entre esas Políticas de Estado se considera la de construir un Gobierno descentralizado, democrático y participativo, idea que fue acogida en el Proyecto Educativo Nacional y en Plan Estratégico Multianual del Ministerio de Educación, definiendo que la educación debe descentralizarse y debe preparar a la población para que participe adecuadamente en las instituciones de gobierno democrático.

Lograr esos resultados, requerirá introducir profundas modificaciones en las reglas de funcionamiento de las instituciones educativas, tanto de las escuelas como de los órganos administrativos que las dirigen. Preparar ciudadanos para una democracia participativa implica desarrollar su creatividad, su capacidad para analizar las situaciones, definir sus propios intereses, negociar con las personas que tienen intereses diferentes y lograr acuerdos en que los intereses de todos sean atendidos con igual respeto y nadie resulte lesionado.

Esta definición es diferente a la de la escuela tradicional, que consideraba buen estudiante a aquel que repetía lo que su profesor había dicho, y está más cerca de la actual experiencia en que los niños y adultos están constantemente recibiendo informaciones y mensajes a través de los medios de comunicación, que no siempre coinciden con sus reales intereses y necesidades o con lo que dicen los profesores. Asimismo está más cerca de la idea de una sociedad en que la población participa en las decisiones de sus gobernantes porque tiene bien definidos sus propios intereses, tiene acceso a toda la información, tiene oportunidad de hacer oír sus propuestas, de evaluar los resultados de las decisiones y las acciones y, sobre todo, tiene oportunidad de comparar sus intereses con los intereses de las demás personas y descubrir, junto con ellas, las coincidencias y las posibilidades de conciliación para que todos queden satisfechos de cada acuerdo.

La actual Ley General de Educación No 28044 tiene este enfoque. El artículo 13 define la calidad de la educación sin restringirla a los aspectos técnico didácticos que condicionan la capacidad del estudiante para responder a exámenes, y señala otros aspectos relacionados con la calidad de la vida del estudiante en la escuela: la calidad de la infraestructura y los servicios de agua potable, desagüe, servicios higiénicos y mobiliario, la atención a su salud, alimentación, recreación y deporte y el trato respetuoso y armonioso entre las personas que actúan en la escuela.

La Ley también señala que la calidad de la educación depende de que las políticas de educación, plasmadas en los proyectos educativos nacional, regionales, locales e institucionales, sean concordantes con los respectivos planes de desarrollo nacional, regional y local, así como de la compatibilidad de los calendarios de clases y vacaciones y los horarios de actividad escolar con las necesidades económicas y las costumbres de la comunidad. Igualmente, la Ley señala que la calidad de la educación depende del nivel de formación profesional y el permanente perfeccionamiento de los docentes, así como del reconocimiento de sus derechos como profesionales y como trabajadores.

Junto con señalar esos factores de la calidad, la Ley No. 28044 dispone que los estudiantes participen en las principales decisiones académicas, pedagógicas,

institucionales y administrativas a través de sus representantes en el CONEI, democráticamente elegidos, igual que los representantes de sus propios padres, de los docentes, de los trabajadores administrativos y de los ex alumnos. Todo esto es definido por la Ley como factores de la calidad de la educación, porque de ellos depende la experiencia que el estudiante adquiera en la Escuela sobre lo que es relacionarse democráticamente con las demás personas que participan en la institución ejerciendo roles distintos al suyo. Una de las principales estrategias que ha adoptado el Ministerio de Educación para poner en plena vigencia estas disposiciones legales, consiste en municipalizar la gestión de la educación, para lo cual formuló el Plan de Municipalización de la Gestión Educativa.

Por ser una acción innovadora, se decidió comenzarla prudentemente, limitándose a los niveles de Educación Inicial y Primaria en 56 municipalidades y se definió un período inicial de dos años, al que se denominó Plan Piloto, durante el cual se actuaría con la mayor flexibilidad posible, a fin de propiciar que la creatividad de los propios actores produjera las normas a adoptar y definiera un modelo de acción realmente adecuado a la problemática y las potencialidades del Perú actual.

En procesos de esta naturaleza, las personas que temen perder privilegios se convierten en opositores aunque sus temores no tengan fundamento; y mientras más grandes o más injustos son los privilegios a perder, más agresiva es la oposición. Quienes perciben que perderán o dejarán de percibir dinero o ingresos injustificados, invierten dinero en financiar actividades para frenar el proceso. Los opositores que saben que su posición no es defendible según las leyes, recurren a medidas ilegales como la calumnia, la intimidación, el chantaje y la agresión. Incluso personas que no perderán sino ganarán con el proceso, en ocasiones se manifiestan como opositores por haber sido obligadas a ello mediante engaños o amenazas. Todo eso ha comenzado a suceder en el proceso de Municipalización de la Gestión Educativa.

El Ministerio de Educación ha adoptado una actitud muy definida, pero al mismo tiempo serena y tolerante; tratando de que toda persona tenga la posibilidad de informarse, analizar, evaluar y decidir al respecto, a fin de que el propio proceso de municipalización se convierta en una ocasión educativa de reflexionar sobre lo que es la democracia, el cambio social, el desarrollo y la prosperidad social y económica; sobre la manera en que cada ciudadano puede participar en las decisiones y defender sus intereses en una sociedad democrática; sobre las características que deben asumir las instituciones para operar democráticamente en un Estado descentralizado y sobre lo que es esta nueva concepción de la calidad de la educación.

Al concluir los dos años de ejecución del Plan Piloto se ha comprobado suficientemente que las estrategias adoptadas fueron adecuadas a sus fines, porque produjeron los efectos deseados. Las municipalidades participantes crearon sus propios órganos responsables del proceso, hicieron su propia evaluación de las necesidades de sus instituciones educativas, priorizaron aquellos problemas que les parecieron más importantes y dedicaron sus propios recursos a solucionarlos. Como resultado, el primer año las municipalidades introdujeron mejoras en los factores de la calidad de la educación por un valor cercano a los treinta millones de soles y el segundo año han continuado actuando y este año sus inversiones han superado los cuarenta y dos millones de soles. Eso significa que los niños de esos distritos están disfrutando de condiciones de aprendizaje significativamente mejores que si su Distrito no hubiera participado en el Plan de Municipalización de la Gestión Educativa.

Habiendo comprobado que fueron logradas las metas previstas, el Ministerio de Educación, en coordinación con la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros, reconoció oficialmente la viabilidad del Plan y decidió continuar su

realización iniciando la segunda etapa, a la que se denomina etapa de expansión, cuyas características se basan en las lecciones aprendidas durante la ejecución del Plan Piloto. La etapa de expansión se inicia en enero del año 2009 y se prolongará hasta el fin de diciembre del 2010, luego de lo cual se iniciará la etapa de generalización, que llevará el proceso a todos los niveles y modalidades de educación y a todos los distritos del Perú.

En esta ocasión, el Ministerio de Educación expresa nuevamente su reconocimiento a todos los alcaldes, los directores de las instituciones educativas, los docentes, los estudiantes, los padres de familia, los ex alumnos, las autoridades comunales, los organismos internacionales, en particular la UNESCO, las organizaciones no gubernamentales y todas las otras instituciones y personas que han aportado su contribución al éxito del Plan Piloto y continuarán contribuyendo hasta el logro pleno de los objetivos de la Municipalización de la Gestión Educativa en el Perú.

Lima, enero de 2009

José Antonio Chang Escobedo  
Ministro de Educación

## PRESENTACIÓN

La Municipalización de la Gestión Educativa forma parte del proceso de Descentralización de la Educación que viene realizando el Ministerio de Educación en coordinación con la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros. Se orienta principalmente a reformar las relaciones entre las autoridades educacionales y los educandos, para que la propia participación en las decisiones y acciones de la institución educativa se convierta en un medio de educación para la democracia.

Al niño se le educa para la democracia no sólo hablándole de democracia sino tratándolo democráticamente; acostumbrándolo a que sus derechos sean atendidos y respetados, lo cual legitima su obligación de respetar y atender los derechos de los demás. Para eso, la escuela debe ser dirigida en forma democrática y todo el sistema educativo debe ser gobernado en forma democrática. Con ese propósito, la descentralización va acompañada de una reforma estructural de las instituciones educativas para lograr que la gestión del sistema educativo sea hecha democráticamente.

Esto implica que el docente deberá ganarse el rol de autoridad en el aula actuando en forma que convenga a los reales intereses de los estudiantes; que el Director deberá ganarse la autoridad dirigiendo la escuela en forma que convenga a los intereses de los estudiantes, los padres de familia, los docentes, los trabajadores administrativos, los egresados y la comunidad y que las instancias superiores de gestión de la educación deben ganarse la autoridad actuando en la forma que más convenga al desarrollo de las actividades de las instituciones educativas de su jurisdicción, a los intereses de las personas que trabajan y estudian en ellas y a los intereses de la comunidad; porque es así como las autoridades democráticas se ganan la elección o la reelección: actuando en la forma que más conviene a los intereses de sus electores.

La Ley General de Educación No. 28044 contiene las disposiciones básicas para esta transformación. Cuando define la gestión institucional, establece que cada Institución Educativa debe ser dirigida por el respectivo Director, pero éste debe actuar en acuerdo con un Consejo Educativo Institucional, el CONEI, compuesto por representantes de los diferentes estamentos que componen la comunidad educativa (docentes, estudiantes, trabajadores administrativos, ex alumnos y otras personas significativas de la comunidad), elegidos democráticamente por sus respectivos estamentos. A nivel provincial, establece el Consejo Participativo Local de Educación, COPALE; a nivel regional, el Consejo Participativo Regional de Educación, COPARE, y a nivel nacional, el Consejo Nacional de Educación.

La estrategia principal del Plan de Municipalización de la Gestión Educativa consiste en insertar a nivel de distrito, el Consejo Educativo Municipal, conformado por representantes de los CONEI, pero su Presidente no es un Director designado por las autoridades superiores del Sector Educación, sino el Alcalde Distrital, elegido por la población. Como el Alcalde tiene entre sus funciones las de tomar decisiones sobre el plan de acción y el destino de los recursos de la Municipalidad, él puede dedicar recursos de la Municipalidad al mejoramiento de las condiciones en que funcionan las instituciones educativas; y como es una persona cuya carrera política depende de la opinión que tengan de él los electores, sus decisiones se orientan a hacer por las escuelas aquello que sus electores consideran que les conviene.

En los meses que se lleva ejecutando el Plan, los Consejos Educativos Municipales evaluaron la situación de sus instituciones educativas, identificaron los

problemas que requieren atención en cada una, establecieron un orden de prioridades a nivel distrital, definieron sus planes de acción de plazos corto, mediano y largo, estimaron los recursos que necesitarían para ejecutarlos, consiguieron aliados estratégicos para incrementar su capacidad de operación y ejecutaron las acciones priorizadas. La Oficina de Coordinación Regional, con la colaboración de las Direcciones Regionales de Educación DRE, y las Unidades de Gestión Educativa Local, UGEL, realizaron actividades de promoción, información, capacitación, asesoría y coordinación, pero no proporcionaron recursos adicionales a las Municipalidades.

Lo más importante que se ha comprobado en este período es que el Ministerio de Educación, las DRE y las UGEL en ningún momento asumieron el rol de controladores para asegurar que las instituciones educativas de los distritos participantes se vieran beneficiadas gracias a las acciones de sus respectivas municipalidades. **Las Municipalidades, sin necesidad de supervisión o control, han puesto de manifiesto que están en capacidad de atender las necesidades de las instituciones educativas y resolver problemas que las aquejaban desde hacía años**, lo que constituye el elemento clave del proceso de descentralización: Las instancias locales han demostrado ser capaces de autogobernarse en estos aspectos. Son ellas, no el Gobierno Central, quien garantiza el mejoramiento de la calidad de la educación y, en consecuencia, los órganos centrales del Sector Educación pueden asumir el rol normativo y de apoyo que la Ley les asigna, y transferir a los gobiernos locales el presupuesto para que sean ellos quienes lo administren

Los primeros beneficiados directos de estas acciones han sido los estudiantes, que progresivamente disponen de locales mejores, muebles más adecuados y en mejores condiciones, equipos didácticos modernos, especialmente computadores, acceso a servicios higiénicos, de agua y desagüe, de alimentación y cuidado de la salud, campos y equipos deportivos, espacios seguros para recreación, etc. Indirectamente también se están beneficiando de que sus profesores han comenzado a señalar sus propias necesidades de capacitación y las municipalidades, mediante alianzas con instituciones de educación superior, han auspiciado cursos, maestrías, estudios de segunda especialidad, lo que contribuye tanto al desarrollo personal de esos maestros como a la revalorización de la carrera profesional docente en el Perú.

Esta comprobación no debe conducir al error de suponer que el proceso se ha desarrollado sin conflictos. Numerosos activistas políticos que en forma oportunista se oponen a cualquier proyecto del Gobierno que pueda dar resultados favorables a la población, lograron que numerosos profesores se manifestaran contra la municipalización arguyendo razones falsas y sin fundamento, como que municipalizar llevará a privatizar la educación, que los alcaldes reducirán el sueldo a los maestros y los destituirán destruyendo la estabilidad laboral, o que la municipalización ha fracasado en otros países y que se está copiando un modelo impuesto por el Banco Mundial.

El modelo de Municipalización de la Gestión Educativa que se está aplicando en el Perú no ha sido copiado de ningún país. El Ministerio de Educación ha realizado muy importantes esfuerzos e inversiones y ha dedicado a tiempo completo a un equipo de personas altamente calificadas, de las diferentes profesiones y especialidades necesarias, a quienes dotó de la autonomía requerida para introducir innovaciones, promover la creatividad de los alcaldes, los directores, los docentes, los padres de familia y muchas otras personas y establecer alianzas estratégicas con instituciones idóneas, con el propósito de crear un modelo que sea verdaderamente adecuado a las diversidades culturales, ecológicas, económicas, sociales y políticas del Perú.

En la etapa que está comenzando, se transferirá a los gobiernos distritales los presupuestos, bienes y activos correspondientes a las instituciones educativas, que

actualmente figuran en los pliegos de los gobiernos regionales. Esto conferirá al Alcalde distrital la capacidad de decidir, en acuerdo con su Consejo Educativo Municipal, qué instituciones educativas serán creadas, ampliadas, reducidas o cerradas cada año según las necesidades de la población del Distrito, asegurando que los niños y adultos tengan acceso a la educación básica completa en forma totalmente gratuita y acompañada de alimentos y atención a la salud, como ordena la Ley General de Educación, y garantizando que la población tenga acceso a la educación para el trabajo que requieran el Plan de Desarrollo Local y Regional.

Al evaluar los dos primeros años que lleva en ejecución el Plan de Municipalización de la Gestión Educativa, a los que se denominó Plan Piloto, se ha comprobado que las estrategias adoptadas, efectivamente están conduciendo al logro de los fines que la Ley General de Educación (No 28044) atribuye a la Educación y que se complementan con lo que la Ley Orgánica de Municipalidades (No. 27972) señala como funciones de la Municipalidad en la Educación. Sobre la base de esas comprobaciones, el Ministerio de Educación ha decidido comenzar la ejecución de la segunda etapa, denominada Etapa de Expansión, que se desarrollará los años 2009 y 2010, a cuyo término se realizará la etapa de generalización que estará terminada el año 2015.

Lima, Enero 2009

Víctor Raúl Díaz Chávez  
Vice Ministro de Gestión Institucional

## INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el informe y la evaluación del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, que se desarrolló los años 2007 y 2008 en todas las regiones del Perú, involucrando a las instituciones educativas de los niveles Inicial, Primaria y Secundaria y constituyó la primera etapa del Plan de Municipalización de la Gestión Educativa.

La primera parte del documento contiene una presentación analítica de las acciones desarrolladas por la Oficina de Coordinación Regional, órgano del Ministerio de Educación que es el responsable de la ejecución del Plan, siguiendo la secuencia cronológica en que se realizaron las actividades. Una parte de esa información apareció en la evaluación del año 2007 y en este documento aparece nuevamente para que el lector pueda apreciar los avances sin necesidad de tener a la mano ese otro documento, que está publicado en la página WEB del Ministerio de Educación.

La segunda parte contiene la información de las principales acciones que realizaron las municipalidades participantes. Esta información aparece en el mismo orden en que la Ley General de Educación señala los factores que determinan la calidad de la educación,<sup>1</sup> teniendo en consideración que el objetivo principal del Plan de Municipalización de la Gestión Educativa es el mejoramiento de la calidad de la educación.

Los datos aparecen organizados en cuadros por año, lo cual permite analizar los asuntos que han sido priorizados por cada municipalidad cada año y percibir las diferencias de prioridades entre las municipalidades, que corresponden a la situación en que se encontraba la educación en cada distrito al comenzar, según la apreciación de los miembros del respectivo CEM. Algunas informaciones que debían remitir las Municipalidades no llegaron completas oportunamente. En esos casos, se ha preferido dejar el espacio en blanco para no dejar de anotar los datos de las demás municipalidades, aunque ese procedimiento ocasiona que los totales de gasto que aparecen en algunos cuadros, por estar incompletos, sean inferiores a los totales que realmente han sido gastados. En cambio los datos de gastos de la OCR y del Ministerio de Educación sí aparecen completos.

La tercera parte contiene interpretaciones sobre los resultados de las actividades realizadas y los impactos de esos resultados sobre la calidad de la educación, de las cuales se extrae conclusiones y recomendaciones.

Cuando la Oficina de Coordinación Regional publicó la evaluación del primer año del Plan Piloto, señaló que sus intenciones eran propiciar que los propios actores adquirieran una imagen de conjunto sobre el proceso en que están insertos, estimular la emulación, facilitar el apoyo recíproco y, sobre todo, presentar con transparencia lo que el equipo técnico responsable piensa del proceso, para que los demás actores pudieran hacer conocer sus opiniones, discrepancias y propuestas. Todo eso se produjo y el proceso se fortaleció notablemente con las propuestas y recomendaciones recibidas.

Después de comprobar que el proceso continuaba dando los resultados previstos, algunos opositores han abandonado algunas consignas que habían quedado completamente desmentidas, como lo que decían que municipalizar es privatizar y que los padres de familia tendrían que pagar por la educación de sus hijos y resultó al contrario porque la gratuidad sigue y muchos niños están recibiendo alimentos,

---

<sup>1</sup> Ley General de Educación, No. 28044, Artículo 13.

materiales y útiles escolares y atención médica gratuitamente en la escuela, además de la propia educación gratuita, y muchos maestros que lo merecían recibieron reconocimientos, premios, estímulos pecuniarios y, sobre todo, oportunidades de perfeccionarse profesionalmente y mejorar su carrera, terminando de destruir la mentira de que la Municipalización atentaría contra los intereses de los docentes.

Igual como sucedió cuando se publicó la evaluación del primer año del Plan Piloto, la OCR espera recibir y aprovechar los comentarios, observaciones, críticas y sugerencias que los lectores estimen conveniente remitir, a través del correo electrónico [municipalizacion@minedu.gob.pe](mailto:municipalizacion@minedu.gob.pe) o de cualquier otro medio adecuado. Asimismo invita a los colegas docentes que se interesen por las actividades de capacitación que han realizado las municipalidades, a que soliciten directamente a ellas las informaciones que puedan servirles para conseguir colaboración de las instituciones de Educación Superior y extender ese beneficio a los docentes de los otros distritos.

Al mismo tiempo, la OCR invita a las universidades, institutos y otras entidades investigadoras a que aprovechen los datos que aparecen en este informe y en todos los informes que la OCR viene publicando en la página WEB del Ministerio de Educación, para realizar análisis e investigaciones cuyos resultados puedan ser útiles a las municipalidades para la toma de sus decisiones y para los intelectuales interesados en profundizar los análisis sobre la Educación Peruana, y agradece anticipadamente lo que esos estudios aportarán para mejorar la educación pública en el Perú.

La ocasión de presentar este informe final del Plan Piloto es propicia para que, en nombre del personal técnico y administrativo de la OCR y el mío propio expresemos nuestra satisfacción por tener la oportunidad de unir nuestro esfuerzo al que vienen realizando muchos compatriotas comprometidos en el proceso de descentralización y, sobre todo, por tener el privilegio de trabajar apoyando a más de cien alcaldes y más de dos mil directores y profesores de instituciones educativas de todas las regiones del Perú, con quienes estamos construyendo un nuevo modelo de gestión educativa democrática y participativa, en el que los intereses de los más pobres son atendidos con prioridad y que busca la excelencia técnico-pedagógica junto con la equidad y la armonía, para construir una sociedad altamente productiva y próspera, y sin corrupción.

Lima, enero 2009.

Luciano Chang Tarazona  
Jefe de la Oficina de Coordinación Regional

## **1. INFORME DE LAS ACTIVIDADES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

### **1.1. PREPARACIÓN DEL PLAN DE MUNICIPALIZACIÓN**

El 28 de Julio del año 2006, al asumir el Gobierno el Presidente Alan García Pérez, anunció que continuaría la Política de Estado sobre Descentralización y, como parte de ella, anunció las ideas centrales de la municipalización de la gestión educativa, en los términos siguientes: “La descentralización del Estado debe cumplirse energicamente; y sin temor superaremos el argumento de que los municipios no pueden ofrecer servicios eficaces de salud, educación, seguridad o de vivienda. El Alcalde, la comunidad y los padres de familia, unidos en un Comité Local de Gestión Educativa; la escuela como centro de decisiones y los directivos escolares con mayores atribuciones y responsabilidad podrán impulsar la calidad educativa”.

La Oficina de Coordinación y Supervisión Regional, OCSR<sup>2</sup>, del Vice Ministerio de Gestión Institucional del Ministerio de Educación, formuló la propuesta de un plan para llevar a la práctica el anuncio presidencial y la lista de las municipalidades en que se comenzaría. Esas propuestas fueron sometidas a consulta ante la Comisión de Descentralización del Ministerio de Educación, la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros, la Comisión de Descentralización del Congreso de la República y otros organismos gubernamentales y entidades no gubernamentales, incluyendo a la directiva nacional del Sindicato Unificado de Trabajadores de la Educación del Perú, SUTEP. Finalmente fue aprobado el plan, considerando 56 municipalidades que pertenecen a todas las regiones y representan las principales diversidades geográficas, económicas, culturales y sociales del Perú.

La principal estrategia de esa propuesta para poner en operación el anuncio presidencial, consiste en que las Municipalidades Distritales asuman la gestión de la educación, contando con un equipo de personas que provean al Alcalde información completa y confiable acerca de las necesidades y las potencialidades de las instituciones educativas, así como iniciativas y criterios para solucionar sus problemas y apoyar su desarrollo. Esas personas integran el Consejo Educativo Municipal, CEM, que está conformado por representantes del Consejo Educativo Institucional (CONEI) de cada una de las instituciones educativas del Distrito y es presidido por el Alcalde. El CEM se constituirá en la segunda instancia de gestión institucional, pedagógica y administrativa del sistema educativo, entre la Institución Educativa y la UGEL, y los Gobiernos Regionales transferirán a los pliegos presupuestales de esas municipalidades, los presupuestos de esas instituciones educativas, que actualmente están en los pliegos de los gobiernos regionales.

El 30 de octubre del 2006, la Presidencia de la República emitió el Decreto Supremo 078-2006-PCM, que autorizó al MED a realizar el Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, con la colaboración de las Municipalidades y de las Direcciones Regionales de Educación y las Unidades de Gestión Educativa Local. En ese Decreto se dispuso comenzar el Plan Piloto con los niveles de Educación Inicial y Primaria en 56 municipalidades seleccionadas.

Los distritos seleccionados para incorporarse al proceso el año 2007, como lo dispone el Decreto Supremo 078-2006-PCM son los siguientes:

---

<sup>2</sup> La Oficina de Coordinación y Supervisión Regional cambió su sigla de OCSR por la de OCR cuando se oficializó la creación del SINEASE, como responsable de la Supervisión Educativa.

**CUADRO N° 1**

Distritos seleccionados para el inicio del Plan Piloto el 2007

<b>No.</b>	<b>REGIONES</b>	<b>DISTRITOS</b>
1	Amazonas	La Jalca y Asunción
2	Ancash	Huaraz e Independencia
3	Apurímac	Pacucha y Talavera
4	Arequipa	Cerro Colorado y Paucarpata
5	Ayacucho	Huamanguilla y Luricocha
6	Cajamarca	Encañada y Baños del Inca
7	Callao	Bellavista y Ventanilla
8	Cusco	Echarate y Kimbiri
9	Huancavelica	Pampas y Colcabamba
10	Huánuco	Amarilis y Chinchao
11	Ica	Chincha Alta y Chincha Baja
12	Junín	Comas y Santa Rosa de Ocopa
13	La Libertad	Florencia de Mora, La Esperanza y El Provenir
14	Lambayeque	Olmos y Motupe
15	Lima Metropolitana	La Molina, Los Olivos, Miraflores, Surco y Surquillo
16	Lima Provincias	Imperial y Pacarán
17	Loreto	Belén y San Juan Bautista
18	Madre de Dios	Inambari y Las Piedras
19	Moquegua	Carumas y Torata
20	Pasco	Paucartambo y Simón Bolívar
21	Piura	Chulucanas y Santo Domingo
22	Puno	Ácora y Huata
23	San Martín	Juan Guerra y Morales
24	Tacna	Alto de la Alianza y Ciudad Nueva
25	Tumbes	Corrales y San Jacinto
26	Ucayali	Nueva Requena y Yarinacocha
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>56</b>

Fuente: Decreto Supremo 078-2006-PCM

**1.1.1. Atención a consultas**

Desde que se iniciaron las actividades relacionadas con la municipalización de la gestión educativa, la OCR estableció un servicio permanente de información y atención a consultas y requerimientos de apoyo, desde su sede en el Ministerio de Educación, mediante correo electrónico, fax, teléfono, atención a visitantes y entrega de documentos a los visitantes que provienen de las municipalidades, las DRE, las UGEL, medios de información pública y a otras instituciones interesadas. Los especialistas que han visitado el distrito de origen de los visitantes se encargan de atenderlos y, en caso de que no estén en Lima, la atención la asumen los especialistas que estén presentes, basándose en los informes de viajes y otros documentos de archivo.

**1.1.2. Taller No. 1- Taller interno de implementación del Plan Piloto de Municipalización Educativa**

La primera semana de febrero del 2007 se realizó en Huampaní, Lima, una reunión del personal técnico y administrativo de la Oficina de Coordinación Regional del Ministerio de Educación, con especialistas de las unidades de Presupuesto, Educación Inicial y Educación Primaria del MED (20 personas) y un especialista de la entidad colaboradora APRENDES, con el propósito de asegurar la unidad de criterios y la concertación de acciones. Los participantes analizaron detalladamente el Plan de

Municipalización y los lineamientos del Plan Piloto, tomaron los acuerdos necesarios para su puesta en marcha, programaron las tareas inmediatas y acordaron la distribución de responsabilidades.

### **1.1.3. Resolución Ministerial No. 031-2007-ED que aprueba el Plan de Municipalización**

El 13 de febrero del 2007, el Ministerio de Educación emitió la Resolución que aprueba el Plan de Municipalización de la Gestión Educativa y los Lineamientos del Plan Piloto 2007, cuyo texto completo se encuentra publicado en la página WEB del Ministerio de Educación, en la ventana Municipalización de la Gestión Educativa. La Oficina de Coordinación Regional, OCR, quedó a cargo de la responsabilidad de coordinar su ejecución.

## **1.2. CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO A LAS MUNICIPALIDADES**

### **1.2.1. Taller No. 2 - Reunión Inicial de la implementación del Proceso de Municipalización de la Gestión Educativa**

Los días 15 y 16 de febrero del 2007, se realizó en Huampaní, Lima, una reunión convocada por la OCR para dar inicio a la ejecución del Plan Piloto. Fueron invitadas a participar en esa reunión, las personas que debían convertirse en los principales actores del proceso: los Presidentes de Gobiernos Regionales, Gerentes Regionales de Desarrollo Social, Directores Regionales de Educación, Alcaldes de los distritos seleccionados, Directores de las UGEL en cuyas jurisdicciones se encuentran las municipalidades seleccionadas, representantes de la Secretaría de Descentralización de la PCM y representantes de algunas otras instituciones relacionadas.<sup>3</sup>

En esa reunión, el Ministro de Educación señaló los principales lineamientos de la política educativa del Gobierno, así como los objetivos y las principales características del Plan de Municipalización de la Gestión Educativa. El Vice Ministro de Gestión Institucional señaló las principales estrategias que aplicará el Ministerio de Educación para reformar la estructura institucional de la gestión educativa, a fin de que los gobiernos locales tomen a su cargo la gestión de la educación. La OCR presentó los lineamientos del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa.

Participaron representantes de todos los Gobiernos Regionales del Perú y de los 56 distritos seleccionados, junto con los especialistas de la OCR y otras oficinas del Ministerio de Educación, como se detalla en el cuadro N° 2, a continuación.

**CUADRO N° 2**  
Participantes en la Reunión Inicial 2007

<b>Asistentes</b>	<b>Cantidad</b>
Presidentes de Gobierno Regional	1
Vicepresidentes de Gobierno Regional	1
Gerentes Regionales de Desarrollo Social	13
Alcaldes Provinciales	5
Regidores, Gerentes, Funcionarios provinciales	16
Alcaldes distritales	40
Regidores, Gerentes, Funcionarios distritales	59

<sup>3</sup> Información detallada sobre todo lo hecho el primer año aparece en la evaluación del año 2007, publicada por el MED en su página WEB en la ventana denominada Municipalización de la Gestión Educativa. En el presente informe solamente se menciona aquellos aspectos que son necesarios para evaluar el Plan Piloto completo.

Directores Regionales de Educación	25
Directores de Gestión Institucional Regional	25
Directores de Unidad de Gestión Educativa Local	26
Jefes de Área de Gestión Institucional de UGEL	25
Funcionarios y especialistas del MED (OCR)	21
Representantes de agencias cooperantes	1
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>

Fuente: OCR, Informe de la reunión

Los directores y representantes de las DRE y UGEL asumieron el compromiso de comunicar oficialmente a los directores de las Instituciones Educativas correspondientes que deberían incorporarse a sus respectivos CEM, así como capacitar y apoyar al personal de las municipalidades que asumirá algunas de las funciones que actualmente realizan las DRE y UGEL.

Cada Alcalde recibió copia de los documentos que norman el Plan de Municipalización; elaboró un plan de acciones inmediatas incluyendo campañas de información y sensibilización a los padres de familia, los directores y los docentes de las instituciones educativas y la población en general de su Distrito, y se comprometió a ejecutarlo con recursos de la Municipalidad y contando con apoyo de la respectiva UGEL o DRE y la OCR.

### **1.2.2. Hojas de Ruta**

El 28 de febrero del 2007, el Vice Ministerio de Gestión Institucional emitió la Resolución No. 0008.2007-ED que autoriza a la OCR el uso de las “hojas de ruta” para transmitir las orientaciones a las municipalidades. Estos documentos cumplen las funciones de las directivas que emiten los órganos de la Administración Pública y son de cumplimiento obligatorio para todos los órganos del Ministerio de Educación, las DRE, las UGEL y las Instituciones Educativas, pero no tienen ese carácter vinculante para las municipalidades, porque no correspondería a la relación institucional entre la OCR y los alcaldes distritales, que son titulares de Gobiernos Locales autónomos y no funcionarios dependientes de la jerarquía administrativa.

### **1.2.3. Promoción de la constitución de los CEM**

Después de la reunión inicial, la OCR proporcionó apoyo a cada Alcalde para que desarrolle campañas de información y sensibilización, convoque a la constitución del CEM, instale el CEM, emita la Resolución de Alcaldía oficializando la composición del CEM y lo notifique oficialmente a la OCR. Con este fin, los especialistas de la OCR realizaron visitas a las municipalidades participantes, a las que se denominó “misiones de acompañamiento”. En esas visitas, los especialistas de la OCR visitaron las DRE y UGEL para mantenerlas informadas y coordinar el apoyo de ellas al proceso de municipalización; e hicieron reuniones, conversatorios, exposiciones, charlas y conferencias para regidores, directores, profesores, padres de familia, estudiantes, público en general, radioemisoras, prensa escrita y televisión; aclararon dudas, desmintieron informaciones falsas y firmaron actas, acuerdos y compromisos originados en las reuniones. Para las municipalidades que lo solicitaron, los especialistas de la OCR realizaron visitas adicionales, además de las misiones de acompañamiento.

La OCR indicó que la composición del CEM debería ser decidida por cada Municipalidad de acuerdo con sus circunstancias, para evitar que en los distritos donde hay muchas escuelas de Inicial y Primaria, el CEM no pueda reunirse con frecuencia por estar conformado por demasiadas personas residentes en lugares distantes y de difícil

acceso y evitar también que en los distritos que tienen muy pocas instituciones educativas el CEM quede constituido por muy pocas personas.

Como resultado de este conjunto de acciones se constituyeron oficialmente los CEM en 50 distritos, de los 56 seleccionados. Los distritos en que no se constituyó el CEM son los que aparecen en el cuadro N° 3, a continuación.

**CUADRO N° 3**  
Distritos en que no se constituyó el CEM el 2007

<b>Regiones</b>	<b>Distritos en que no se constituyó el CEM</b>
Ayacucho	Luricocha
Cajamarca	Encañada y Baños del Inca
Puno	Ácora y Huata
Tacna	Ciudad Nueva
<b>4</b>	<b>6</b>

Fuente: OCR, Informes de monitoreo

#### **1.2.4. Promoción de la capacitación de los CEM**

La OCR, con apoyo de las respectivas DRE y UGEL, promovió que los alcaldes realizaran actividades para capacitar a los miembros de sus CEM y Secretarías Técnicas. Cada Alcalde organizó este proceso según sus propias posibilidades, de modo que la capacitación realizada en cada distrito resultó adecuada a sus necesidades y posibilidades y, por ello, diferente de las realizadas en las otras municipalidades. La estrategia de que cada Alcalde decida la forma en que capacitaría a su CEM y Secretaría Técnica, hizo que ellos asumieran esta capacitación como su propia responsabilidad, sin depender de que la OCR, la DRE o la UGEL tuvieran que supervisarlos, controlarlos o aprobarlos.

Los CEM organizaron, por su propia iniciativa, seminarios, talleres, reuniones técnicas, etc., para las cuales solicitaron apoyo de la OCR y de otros órganos del Ministerio de Educación, de las DRE de las UGEL, de algunas universidades y otras instituciones de educación superior, de Organizaciones No Gubernamentales, de Instituciones Internacionales y de empresas privadas locales. Muchas de esas actividades dieron origen a publicaciones, que las municipalidades han hecho llegar a la OCR y a las otras municipalidades participantes en el Plan Piloto.<sup>4</sup>

#### **1.2.5. Promoción de la conformación de Secretarías Técnicas**

En los lineamientos del Plan Piloto se indicó que cada Municipalidad constituirá una Secretaría Técnica compuesta por personal asignado por la Municipalidad, liderada por una persona designada por el Alcalde, dotada de local, mobiliario, equipo de cómputo y materiales de trabajo, con la función de asegurar que los acuerdos del CEM sean llevados a la práctica.

La OCR promovió que las Municipalidades recibieran apoyo de las respectivas DRE o UGEL, algunas de las cuales les asignaron personal, mobiliario y equipo para la Secretaría Técnica, en la medida de sus posibilidades. Casi todas las municipalidades dotaron a la Secretaría Técnica, en ese momento, de los implementos necesarios para su trabajo, especialmente computadores capaces de operar los programas para la gestión administrativa de las instituciones educativas.

<sup>4</sup> En la segunda parte de este informe aparece la información sobre las actividades desarrolladas por las municipalidades.

En algunos casos la Secretaría Técnica fue encargada a personas que ya estaban vinculadas a la Municipalidad por ser regidores o empleados de ella. En otros casos, la DRE prestó o asignó a la Municipalidad algunas personas para la Secretaría Técnica y en un caso, uno de los miembros del CEM asumió el cargo de Secretario Técnico ad-honorem, además de su trabajo como Director de una Institución Educativa, hasta que la Municipalidad consiguió recursos para reemplazarlo en la Dirección de la Escuela, un año después. Como resultado, se constituyeron las Secretarías Técnicas en 50 municipalidades, que son las mismas en que se constituyeron los Consejos Educativos Municipales.

#### **1.2.6. Capacitación a las Secretarías Técnicas**

Los miembros del CEM solamente se reúnen periódicamente y sus horas de trabajo diario están ocupadas en las instituciones educativas que representan. Por ello, la mayor parte de la ejecución de las tareas para la gestión de las instituciones educativas que serán transferidas a las municipalidades, quedará a cargo de la Secretaría Técnica, por ser el órgano permanente de la Municipalidad dedicado a la Municipalización de la Gestión Educativa. Por esa razón, la OCR priorizó, en la capacitación a las secretarías técnicas, la preparación para ejecutar las tareas necesarias para ejercer la gestión de las instituciones que van a ser transferidas a la Municipalidad.

La OCR dio indicaciones a las Municipalidades participantes y a las DRE y UGEL, de que la capacitación debería realizarse por pares; es decir, que aquellas personas que actualmente tienen a su cargo la gestión administrativa en las UGEL o DRE capacitaran a las personas de la municipalidad que asumirán esas tareas cuando se produzca la transferencia. Las DRE y UGEL hicieron acuerdos con las respectivas Municipalidades para que la capacitación por pares se realizara en cada Distrito y realizaron sus actividades según esos acuerdos, en los meses de mayo y junio del 2007.

#### **1.2.7. Primera Misión de Acompañamiento**

Entre el 28 de enero y el 19 de marzo del 2007 se realizó la Primera Misión de Acompañamiento en las Regiones de Lima Metropolitana y Lima Provincias y del 12 al 25 de marzo en las otras regiones del Perú. Viajaron 20 especialistas de la OCR y visitaron las 56 municipalidades participantes. En esta misión los visitantes recogieron información de la Municipalidades, entregaron a los CEM los instrumentos para que remitan los datos para elaborar la línea de base, comprobaron la conformación de los CEM y las Secretarías Técnicas o colaboraron con el Alcalde para su conformación, tomaron nota de las diversas maneras en que los alcaldes solucionaban los problemas de acuerdo a sus circunstancias y sus recursos propios.

#### **1.2.8. Segunda Misión de Acompañamiento**

Entre el 14 de abril y el 25 de mayo del 2007, los especialistas de la OCR volvieron a visitar a cada una de las municipalidades participantes, para verificar y apoyar la conformación de los CEM, recopilar información para la línea de base, dar orientaciones técnicas para la elaboración de los diagnósticos de la educación en los distritos, asesorar en la evaluación de la problemática de la educación y apoyar la definición de los planes de trabajo de los CEM. En esta misión, la OCR propuso a los CEM que remitieran sus pedidos de recursos al FONCOMUGE.

También visitaron las UGEL y DRE, para mantenerlas informadas del avance de la ejecución del Plan Piloto y coordinar con ellas el apoyo a las municipalidades, y algunas Instituciones Educativas de Inicial y Primaria involucradas en el proceso, para

recabar opiniones de los directores, profesores, estudiantes y padres de familia y para aplicar unas fichas de diagnóstico del proyecto Huascarán.

En esta visita se comprobó que la presión de los activistas del SUTEP había logrado impedir que se constituyera el CEM en 6 de las municipalidades seleccionadas y que en algunas otras municipalidades se estaban produciendo presiones contra los alcaldes y amenazas de actos violentos y de revocatoria

### 1.2.9. Talleres No. 3 y 4 - Taller Sistemas administrativos para la transferencia a las municipalidades del Plan Piloto

En las misiones de acompañamiento, la OCR comprobó que, en la mayoría de las municipalidades, la capacitación por pares no estaba produciendo resultados suficientes, porque en algunas no se había tratado todos los temas necesarios y en otras el tratamiento no había sido suficiente. También se comprobó que en Lima Metropolitana la capacitación sí se había desarrollado normal y eficazmente, a cargo de especialistas de la Sede Central del Ministerio. Esto hizo que se agregara una actividad no programada: la realización de talleres en Lima para que los especialistas del Ministerio de Educación capaciten al personal de las municipalidades de las otras regiones del Perú.

Del 2 al 13 y del 19 al 25 de Julio del 2007, se realizaron en el Ministerio de Educación, Lima, dos talleres especializados, en los que participaron 303 especialistas de 38 municipalidades, para capacitarse en los temas relacionados con la gestión administrativa de las instituciones educativas que serán transferidas. En esos talleres fueron tratados los diferentes aspectos que serán atendidos por las municipalidades cuando se haya producido la transferencia. Las especialidades de los participantes aparecen en el cuadro N° 4, a continuación.

#### CUADRO N° 4

Participantes en los talleres Sistemas administrativos para la Transferencia el año 2007

Especialidad	No.
Planillas	43
Informática	41
Trámite documentario	58
Presupuesto y Planificación	60
Personal	42
Secretarios Técnicos	45
Otros	14
<b>TOTAL</b>	<b>303</b>

Fuente: OCR, Informes de los talleres

### 1.2.10. Tercera Misión de acompañamiento

Entre el 20 y el 29 de agosto del 2007 se realizó la Tercera Misión de Acompañamiento, que comprendió la visita a las 56 municipalidades seleccionadas. Se comprobó que 48 ya tenían conformados sus respectivos CEM y Secretaría Técnica. Los visitantes acopiaron datos para la línea de base e información sobre el avance de la capacitación de los miembros de los CEM y las Secretarías Técnicas, sobre la elaboración de diagnósticos de la problemática educativa de los distritos, sobre la elaboración de planes de trabajo de los CEM y sobre la ejecución de esos planes.

Al sistematizar la información traída en esta misión, la OCR concluyó que en 6 de las municipalidades seleccionadas probablemente no sería posible organizar el CEM ni la

Secretaría Técnica porque la presión del SUTEP era más fuerte que la decisión del Alcalde, a lo que se sumaba la falta de apoyo por parte del Gobierno Regional.

#### 1.2.11. Decreto Supremo 022-2007-ED

El 29 de agosto del 2007 fue emitido el Decreto Supremo No. 022-2007-ED en el que se autoriza al Ministerio de Educación a reemplazar a los distritos que por causas no atribuibles al Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, no inicien o interrumpan las acciones de implementación.

#### 1.2.12. Talleres No. 5 y 6 - Taller de Dinámica Funcional para el Consejo Educativo Municipal

Del 9 al 15 de setiembre del 2007, se realizó en Huampaní, Lima, el Taller de Dinámica Funcional del CEM destinado a reforzar las capacidades de los miembros de los CEM y acentuar los vínculos del CEM con la Oficina de Coordinación Regional y con los otros CEM. El taller incluyó exposiciones sobre las normas y el avance de la Municipalización, reflexiones sobre los fines y métodos de la Municipalización de la Gestión Educativa, intercambios de información entre los CEM sobre sus avances, dificultades y factores favorables, toma de acuerdos para cooperación y apoyo recíproco y la realización de ejercicios prácticos para fortalecer liderazgo, tolerancia y otras actitudes necesarias para trabajar en equipo.

Para evitar que el número excesivo de participantes dificultara el logro de los objetivos de la capacitación, el Taller se realizó en dos momentos: el primero del 9 al 15 de setiembre, al que asistieron representantes de la mitad de las regiones del Perú, y el segundo se realizó del 17 al 21 de setiembre, en el que participaron representantes de las demás regiones, totalizando 417 representantes de todos los CEM constituidos en el Perú.

#### CUADRO N° 5

Participantes en el taller Dinámica Funcional del CEM 2007

Fechas	Participantes
9 a 15 Setiembre 2007	212
17 a 21 Setiembre 2007	205
<b>TOTAL</b>	<b>417</b>

Fuente: OCR. Informes de los talleres

#### 1.2.13. Cuarta Misión de Acompañamiento

Entre el 23 y el 31 de octubre 2007 se realizó la Cuarta Misión de Acompañamiento en las regiones del interior del Perú y del 8 al 12 de noviembre en Lima Metropolitana. En esta misión los visitantes entregaron a los gobiernos regionales la documentación oficial sobre las tareas que debían realizar para la transferencia y las indicaciones para que constituyan sus respectivas comisiones de transferencia ( Resolución Vice Ministerial No 131-2007-ME/VMGI y Directivas 101-2007-ME/SG/OGA y 0096-2007-ME-OTD-AC que establecen los procedimientos para las transferencias). A los Gobiernos Distritales participantes entregaron esos documentos más un juego de folletos de PROMOLIBRO y formatos para remitir información al Equipo Técnico de Investigación.

Además de entregar los documentos mencionados, los visitantes se reunieron con las DRE, las UGEL y los CEM y, por separado, con los secretarios técnicos, los alcaldes, los consejeros y visitaron algunas instituciones educativas donde recabaron opiniones de directores, docentes, padres de familia y estudiantes sobre el avance del Plan de

Municipalización y sus resultados. En particular indagaron con el personal administrativo de las municipalidades acerca de la preparación que estaban recibiendo para asumir la gestión de las instituciones educativas que serán transferidas a la Municipalidad

#### 1.2.14. Taller N° 7 - Taller Sistema Único de Planillas

Del 1 al 4 de diciembre del 2007, se realizó en Huampaní, Lima, una nueva actividad para reforzar la capacitación de los trabajadores de las Secretarías Técnicas que serán responsables de elaborar las planillas para el pago del personal de las instituciones educativas que serán transferidas a las municipalidades. Participaron 106 personas, cuyas especialidades se aprecian en el cuadro N° 6.

**CUADRO N° 6**  
Participantes de las Secretarías Técnicas en el taller Sistema Único de Planillas el año 2007

<b>Especialidad</b>	<b>N°</b>
Planillas	42
Informática	42
UGEL	19
Secretario Técnico	1
Alcalde	1
Otros	1
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>

Fuente: OCR, Informes de los talleres

#### 1.2.15. Certificación de la capacitación

La inclusión de estos talleres en Lima hizo posible que los especialistas en Planeamiento, Presupuesto, Contabilidad y Acervo Documentario del Ministerio de Educación, al capacitar al personal de las Secretarías Técnicas, evalúen el aprendizaje de los participantes de todas las municipalidades del Perú y, en base a las calificaciones obtenidas, certifiquen a quienes quedaron aptos y notifiquen a la OCR las necesidades de refuerzo para quienes no quedaron aptos. Los especialistas del Ministerio de Educación en gestión de personal, no entregaron en esa oportunidad a la OCR los resultados de la evaluación ni certificaron a los capacitandos de las Secretarías Técnicas.

#### 1.2.16. Conformación de las Comisiones de Transferencia

El Vice Ministerio de Gestión Institucional indicó a los Gobiernos Regionales que deberían conformar las comisiones que harán entrega de los presupuestos, los activos, pasivos y patrimonio y el acervo documentario de las instituciones educativas de Inicial y Primaria a las municipalidades distritales de su jurisdicción. Las comisiones quedaron compuestas por funcionarios de las UGEL y DRE de cada Región. En Lima Metropolitana, esas comisiones fueron designadas por el Ministerio de Educación y conformadas por funcionarios de las UGEL correspondientes. Simultáneamente, la OCR indicó a cada Municipalidad participante que conforme sus tres comisiones para recibir las transferencias y finalmente organizó la instalación oficial de todas esas comisiones.

#### 1.2.17. Certificación de aptitud para recibir la transferencia

Concluidas las actividades de capacitación a las Secretarías Técnicas para la transferencia, la OCR elaboró la lista de municipalidades cuyo personal está suficientemente capacitado, la cual, sumada a la verificación que se había hecho en las Misiones de Acompañamiento, de la existencia de voluntad política del Alcalde y el Concejo Municipal, definición clara de los responsables y disponibilidad de suficientes

facilidades logísticas y equipo de cómputo adecuado, permitió a la OCR definir una lista de municipalidades en capacidad de recibir las transferencias y asumir plenamente la gestión pedagógica, institucional y administrativa de la Educación en su ámbito. Esta lista comprende a 46 de las 56 municipalidades seleccionadas, a las que podrán ser adicionadas las otras municipalidades que, en fecha posterior, completen los requisitos para recibir la acreditación.

#### **1.2.18. Taller N° 8 - Taller interno del equipo de la OCR**

Del 16 al 18 de enero del 2008, en Huampaní, Lima, todo el personal de la OCR, 30 personas, participó en un Taller para concertar los criterios y coordinar la programación de las acciones a realizar durante el año 2008. Teniendo en consideración que la OCR había recibido comunicaciones formales de alrededor de 150 nuevas municipalidades solicitando participar en el Plan de Municipalización de la Gestión Educativa y que estaba en trámite la Resolución Ministerial que autorizaría la incorporación de la mayoría de ellos, era posible estimar que el volumen de trabajo a realizar el año 2008 podría equivaler al 400% en comparación con lo que había sido el año 2007 en que se había trabajado solamente con 56 municipalidades.

En este Taller se analizó estrategias que permitirían incorporar cada año suficiente cantidad de municipalidades para que el tiempo alcance para cubrir el territorio nacional al año 2015, considerando que la transferencia a las municipalidades será progresiva y que las municipalidades que reciban la transferencia necesitarán un acompañamiento durante un período inicial. Se acordó que a partir del 2009 convendría incorporar alrededor de 500 municipalidades por año.

La dimensión del trabajo y los cambios de estrategia que requerirá, hicieron ver la conveniencia de modificar la organización de la OCR para la continuación del Plan de Municipalización: el proceso deberá descentralizarse, de modo que no siga siendo la OCR el ente que, desde Lima, promueva y capacite, sino que existan entes ejecutores en las regiones y será necesario preparar documentos para los entes ejecutores, que contengan la metodología y todo el material escrito que la OCR proporcionó a los participantes en las actividades de capacitación y divulgación.

#### **1.2.19. Taller N° 9 – Taller Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades para las Transferencias Presupuestales a las Municipalidades**

Del 28 de enero al 1 de febrero se realizó en Huampaní, Lima, para Especialistas de las Municipalidades en personal, planillas, escalafón, presupuesto, planificación e informática. En total participaron 412 especialistas de 44 distritos pertenecientes a 22 regiones. Participaron también los Especialistas de las UGEL y las DRE en personal, escalafón, presupuesto, finanzas, racionalización e informática

#### **1.2.20. Taller N° 10 - Reunión inicial con las municipalidades del 2008**

Los días 28 y 29 de febrero del 2008, en Huampaní, Lima, se realizó la primera reunión de representantes de las municipalidades que habían solicitado ser incluidas en el proceso de Municipalización de la Gestión Educativa. En la reunión se proporcionó información complementaria y documentación (en CD) sobre la normatividad que rige el Plan Piloto, las experiencias adquiridas en el primer año de ejecución, los resultados logrados, las dificultades encontradas y las formas de solucionarlas.

El programa de la reunión fue el mismo que el programa de la reunión inicial realizada un año antes, al comenzar el plan Piloto, con la diferencia que en esta ocasión

fueron adicionadas exposiciones sobre experiencias, hechas por representantes de algunos de los CEM conformados el 2007.

Los alcaldes y otros representantes de las municipalidades, elaboraron los planes a desarrollar en sus distritos para constituir el CEM y la Secretaría Técnica; en los cuales se consideró campañas de información y sensibilización a padres de familia, directores y docentes de las instituciones educativas, así como análisis, en el Concejo Municipal, de las normas que rigen el proceso de Municipalización de la Gestión Educativa

También participaron en esta reunión, representantes de las DRE y UGEL en cuyos ámbitos están las municipalidades que serán incorporadas el 2008. Con ellos se establecieron acuerdos para que apoyen a las respectivas municipalidades. Los representantes de las DRE y UGEL elaboraron sus planes al respecto y los coordinaron con los planes elaborados por los representantes de las municipalidades.

El número de participantes aparece en el cuadro N° 7, a continuación.

#### **CUADRO N° 7**

Participantes en la reunión inicial de las Municipalidades del 2008

<b>Asistentes</b>	<b>Cantidad</b>
Alcalde distrital	52
Funcionario municipal	79
Alcaldes invitados	5
Alcaldes Provinciales	8
Regidores, Gerentes, Funcionarios provinciales	20
Secretarios Técnicos	5
Directores Regionales de Educación	7
Funcionario de Dirección Regional de Educación	19
Funcionario de Gobierno Regional	6
Directores de Unidad de Gestión Educativa Local	36
Funcionario de UGEL	39
Funcionarios y especialistas del MED (OCR)	30
Representantes de agencias cooperantes	2
<b>TOTAL</b>	<b>308</b>

Fuente: OCR, Informe de la reunión

#### **1.2.21. Decreto Supremo N° 005-2008-ED**

El 15 de febrero del 2008 fue emitido este decreto, que contiene cinco disposiciones relacionadas con el proceso de Municipalización:

**1ª** A partir del año 2008, los cargos de directores que queden vacantes en las Instituciones Educativas que se encuentran dentro del Plan Piloto son cubiertos, bajo responsabilidad funcional, mediante encargos a propuesta del Alcalde Distrital de su jurisdicción, observando los requisitos establecidos en las normas legales correspondientes. Esto significa que la Dirección de UGEL o la Dirección Regional de Educación, no deberán encargar la dirección de una Institución Educativa de un distrito participante en el Plan, a una persona que no haya sido propuesta por el respectivo Alcalde. Seguirá siendo el Director de UGEL o DRE quien tome la decisión, el Alcalde deberá sujetarse a las normas que rigen el proceso de encargatura y, para que funcione bien, el Alcalde deberá actuar en completo acuerdo con su respectivo CEM; pero la propuesta del Alcalde deberá ser tenida en cuenta, bajo responsabilidad. Esto constituye una forma de participación del Alcalde en la gestión de la Educación, aunque no equivale

a transferir al Alcalde el poder de decidir este aspecto de la gestión de las instituciones educativas.

**2ª** El Decreto autoriza a los alcaldes a realizar labores de supervisión de la gestión de los directores de las Instituciones Educativas incluidas en el Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa y dispone que los resultados de esa supervisión sean considerados en procesos futuros de evaluación, ratificación o designación de directores. En este aspecto no introduce cambios, porque los alcaldes ya están haciendo esa supervisión para dar cumplimiento a lo dispuesto por la Ley Orgánica de Municipalidades No 27972 y con este Decreto, se confirma que el poder de decisión permanece en los directores de DRE o UGEL, aunque les ordena que tomen en consideración los resultados de la evaluación hecha por los alcaldes.

**3ª** El Decreto dispone que las UGEL elaboren la planilla única de pagos del personal de las Instituciones Educativas incluidas dentro del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa considerando, entre otros, el informe del control de asistencia y permanencia que para tal efecto emita el Alcalde Distrital. Esto subordina el informe del Alcalde a la decisión del Director de la UGEL, pero elimina el riesgo de que los trabajadores de las municipalidades hagan las planillas con errores y ocasionen malestar en el personal de las instituciones educativas que serán transferidas.

**4ª** Incorpora en el Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa el nivel de Secundaria que desarrolle sus actividades dentro del mismo local escolar de las Instituciones Educativas que se encuentran dentro del referido Plan. Esta disposición coincide con la estrategia del Plan Piloto, pero incorpora solamente a la Secundaria Integrada, cuando, en la práctica, las municipalidades están incorporando todas las Instituciones de Educación Secundaria.

**5ª** En una disposición complementaria, el Decreto faculta al Ministerio de Educación para expedir las disposiciones complementarias que se requieran para la adecuada aplicación de lo dispuesto en el Decreto.

Si bien este decreto no otorga poder al Alcalde y somete explícitamente sus decisiones a la aprobación del Director de la UGEL, su cumplimiento es obligatorio, de modo que cada Alcalde participante deberá conocerlo y aplicarlo, en tanto no se produzca la transferencia de la gestión educativa a la Municipalidad.

#### **1.2.22. Talleres N° 11, 12 y 13 - Taller de capacitación a los CEM de los distritos incorporados el 2007.**

Entre el 18 de febrero y el 4 de abril del año 2008, la OCR realizó reuniones con los CEM conformados el año 2007 para informarles los resultados logrados, proponerles lo planeado para el año 2008 y, especialmente, reactivar su motivación. Para reducir costos y hacer posible la participación de más miembros de los CEM, se decidió no hacer viajar a Lima a los representantes de todos los CEM sino dividirlos en tres grupos. Los distritos del Norte del Perú se reunirían en Chiclayo, los del Sur en Arequipa y los del Centro y del oriente se reunirían en Lima. De esta manera se reduce significativamente la proporción de viajes en avión sin ocasionar incomodidades a los participantes.

El Taller se realizó en las tres sedes previstas. Las cantidades de participantes aparecen en el cuadro N° 8 a continuación

## CUADRO N° 8

Participantes en los talleres de capacitación a los CEM conformados el 2007

Sede	Fechas	Regiones	Participantes
Chiclayo	18 a 21 febrero 2008	Norte	145
Arequipa	18 a 21 febrero 2008	Sur	103
Lima <sup>5</sup>	1 a 4 abril 2008	Centro y Oriente	234
<b>TOTAL</b>			<b>482</b>

Fuente: OCR. Informes de los talleres

Una parte importante del temario estuvo a cargo de los propios participantes, quienes presentaron sus experiencias e informaron sobre sus planes de trabajo para el 2008. La OCR presentó informes sobre lo realizado y lo logrado el 2007 y analizó con los participantes las tareas a cumplir durante el 2008, incluyendo la incorporación de casi un centenar de nuevas municipalidades.

### 1.2.23. Quinta Misión de Acompañamiento

Del 11 al 19 de marzo del 2008, los especialistas de la OCR volvieron a visitar las 48 municipalidades incorporadas al Plan el año 2007, con los propósitos de verificar las acciones realizadas por los alcaldes, el estado del proceso de conformación de los CEM, concertar la aplicación de lo dispuesto por el Decreto Supremo No. 005-2008-ED y en la Hoja de Ruta No. 5, aclarar cualquier duda sobre el inicio del año escolar y el cumplimiento de la Directiva Anual del 2008 y acopiar más información sobre las municipalidades y sobre el progreso de la ejecución del Plan de Municipalización, a pedido del Equipo Técnico de Investigación.

En esta Misión, los visitantes aplicaron instrumentos especialmente preparados para verificar que las municipalidades tienen los requisitos para recibir la transferencia, incluyendo la permanencia del personal capacitado, la disponibilidad de computadores con la potencia adecuada, la voluntad política del Alcalde al respecto, etc. Además de la verificación hecha por los especialistas de la OCR, se pidió a los alcaldes remitir a la OCR un documento haciendo constar su voluntad de recibir la transferencia, así como la aptitud del personal de la Municipalidad y la disposición del equipo de computación necesario para manejar los programas que se usa en la gestión de la Educación.

### 1.2.24. Sexta Misión de acompañamiento

Del 20 al 30 de abril del 2008 se realizó la sexta misión y fue dedicada a visitar las municipalidades que, durante el 2007, habían solicitado participar en el Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa. Por ser la primera visita a estas municipalidades, los visitantes hicieron reuniones informativas con miembros de los concejos municipales, directores de instituciones educativas, docentes, padres de familia, así como conferencias públicas y entrevistas con periodistas locales

Las municipalidades visitadas fueron las siguientes:

---

<sup>5</sup> Los costos de este evento fueron cubiertos por la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros.

**CUADRO N° 9**  
Distritos visitados en la 6ª Misión

<b>N°</b>	<b>REGIÓN</b>	<b>DISTRITOS</b>
1	Amazonas	Lamud, Montevideo, Ocumal, San Francisco del Yeso, Tingo.
2	Ancash	Huyanca, Huaylas, Pallasca, Pararín, Pueblo Libre, Santa Cruz, Santo Toribio, Tauca, Yuracmarca
3	Apurímac	Andarapa, Colcabamba, San Jerónimo
4	Arequipa	
5	Ayacucho	Alcamenca, Iguaín, Upahuacho
6	Cajamarca	
7	Callao	Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta
8	Cusco	Machupicchu
9	Huancavelica	Acostambo, Chinchihuasi, Danniél Hernández, Huachocolpa, Julcamarca, San Isidro, Vilca
10	Huánuco	Cahuac, Churubamba, Jacas grande, Llata, Padre Felipe Luyando, Punchao, Santa María del Valle, Singa, Tournavista
11	Ica	Alto Larán, El Ingenio, Parcona, Tibillo
12	Junín	Huáchac, San Luis de Shuaro, Tres de Diciembre
13	La Libertad	Bolívar, Chepén
14	Lambayeque	Ferreñafe, Santa Rosa
15	Lima Metropolitana	Ancón, Breña, Pachacámac, Puente Piedra, Santa Rosa
16	Lima Provincias	Carampoma, Chancay, Chilca, Huanza, Huarochicí, Laraos, Leoncio Prado, Matucana, San Antonio, San Lorenzo de Quinti, Santa Eulalia
17	Loreto	Lagunas, Punchana, Trompeteros
18	Madre de Dios	Iñapari, Tahuamanu-San Lorenzo
19	Moquegua	
20	Pasco	Huariaca
21	Piura	Colán, Paita
22	Puno	
23	San Martín	Buenos Aires, Caspisapa, El Eslabón, Pucacaca, San Cristóbal, San Hilarión, Tres Unidos
24	Tacna	Ite
25	Tumbes	
26	Ucayali	Campoverde, Irazola, Manantay, Masisea, Purús
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>88</b>

Fuente: Informes de la OCR

En estas visitas, se pidió a los alcaldes una ratificación de su decisión de participar en el proceso después de haber participado en la reunión inicial. Igualmente se reiteró con los directivos de las UGEL y DRE su compromiso de colaborar en la incorporación de las municipalidades y se les entregó documentación para tal fin, incluyendo los lineamientos del Plan, las normas relacionadas con la transferencia y la evaluación del año 2007

**1.2.25. Talleres No 14, 15 y 16- Taller Orientaciones para la Transferencia de Partidas Presupuestales, Saldos Contables y Acervo Documentario a las Municipalidades incorporadas el 2007**

Entre el 19 de Junio y el 30 de Julio del 2008, se realizaron tres talleres para fortalecer la capacidad y la motivación de las Secretarías Técnicas establecidas desde el año 2007. Participaron los miembros de las comisiones de transferencia tanto de las municipalidades (que recibirán) como de los Gobiernos Regionales, (DRE y UGEL) que entregarán. El trabajo se centró en la coordinación para la ejecución de la transferencia de presupuestos, activos, pasivos, patrimonio y acervo documentario, ya que cada UGEL o DRE deberá transferir a más de una Municipalidad, por lo cual se requiere una programación concertada de las actividades

#### **CUADRO N° 10**

Participantes en el taller de potenciación de las Secretarías  
Técnicas establecidas el 2007

<b>Sede</b>	<b>Fechas</b>	<b>Regiones</b>	<b>Participantes</b>
Chiclayo	19 a 21 de Junio 2008	Norte	113
Cusco	19 a 21 de Junio 2008	Sur	93
Lima	26 a 30 de Junio 2008	Centro	210
<b>TOTAL</b>			<b>416</b>

Fuente: OCR. Informes de los talleres

#### **1.2.26. Taller No 17 – Encuentro Nacional de los Consejos Educativos Municipales del Plan Piloto de la Municipalización de la Gestión Educativa 2007**

Este Taller se realizó del 23 al 25 de Junio en Huampaní, Lima, con participación del Alcalde, el Secretario Técnico y 8 consejeros de cada uno de los CEM conformados el año 2007, junto con los Jefes de Gestión Pedagógica y Gestión Institucional de las UGEL y DRE. Los representantes de los CEM informaron sobre sus actividades, analizaron los factores que han influido favorable y desfavorablemente en el proceso; acordaron priorizar la atención a los factores de la calidad de la educación en el año 2008 y presentaron sus planes de trabajo para el futuro inmediato y a plazo mediano y largo.

Al revisar en conjunto la experiencia de todos los CEM se hizo perceptible que cada CEM tomó con total autonomía las principales decisiones como el número de sus miembros, los criterios de representatividad de las diversas instituciones educativas (en los distritos donde hay muchas instituciones educativas, cada miembro del CEM representa a varias de ellas), los procedimientos para seleccionarlos (algunos son por redes, otros por localidades, otros son rotativos), la periodicidad de sus reuniones (hay quincenales, mensuales y bimestrales) y que nadie pensó que esas decisiones fueran sometidas a la aprobación de la OCR o cualquier otra autoridad, lo cual manifiesta un real sentido de la descentralización.

Igualmente percibieron que, aunque habían sido señalados numerosos problemas, ningún CEM ha tenido problemas como la imposición de intereses de la mayoría sobre los intereses de las minorías, o la manipulación del Presidente para imponer sus criterios, o la politización de las decisiones, sino, al contrario, todas las decisiones han sido tomadas por consenso, siguiendo espontáneamente las orientaciones señaladas en las hojas de ruta; lo cual tipifica a los CEM como instituciones verdaderamente democráticas y participativas.

Este taller también fue ocasión propicia para que algunas municipalidades establecieran acuerdos para darse apoyo unas a otras, aprovechando que algunas tienen recursos humanos especializados que otras no tienen, especialmente especialistas en formulación de proyectos y oficinas de programación de inversiones, OPI, autorizadas por el Ministerio de Economía y Finanzas para declarar viables a los proyectos de inversión que lo ameriten.

En este Taller participaron 374 personas entre representantes de los CEM, de las DRE y UGEL y del Ministerio de Educación.

### 1.2.27. Séptima Misión de Acompañamiento

Del 30 de agosto al 8 de setiembre del 2008 se realizó la séptima misión de acompañamiento. Esta Misión fue dirigida a las municipalidades incorporadas desde el 2007, con la finalidad de fortalecer las capacidades del CEM, poniendo así en ejecución algunos de los acuerdos tomados en el mes de Junio en el Taller “Encuentro de los CEM” En esa visita, se reactualizó la información a los miembros de cada CEM sobre el desarrollo del Plan Piloto y se comentó con ellos el contenido de la Hoja de Ruta No 7 y la Directiva 049-2008-PCM.

En esta Misión se analizó con los consejeros y secretarios técnicos los nuevos formatos para estudiar los factores de la calidad de cada institución educativa, elaborado por el Equipo Técnico de Investigación, destacando que lo importante es que los propios CONEI tomen conciencia, mediante la aplicación de este instrumento, del estado de la calidad de la educación en su respectiva Institución Educativa, con el propósito de fortalecer la autonomía del CONEI para identificar las necesidades de mejoramiento de su Institución Educativa. Además se entregó a cada secretario técnico, un disket que contiene un programa para introducir al computador las respuestas de los CONEI, con el propósito de que puedan enviar por correo electrónico a la OCR la información recibida por ellos de los CONEI.

### 1.2.28. Resolución Ministerial No 0379-2008-ED

El 25 de setiembre del año 2008 fue emitida esta Resolución Ministerial que hizo oficial la lista de 88 municipalidades incluidas ese año en el Plan de Municipalización de la Gestión Educativa. Con este documento quedaron oficialmente facultados los alcaldes a constituir los CEM y las secretarías técnicas y se regularizó la situación de los CEM y secretarías técnicas que habían sido organizados antes de esa fecha.

En el cuadro N° 11, a continuación, aparece la lista de los distritos incorporados, distinguiendo los distritos en que ya está conformado el CEM de aquellos en que todavía no se ha formalizado la conformación.

**CUADRO N° 11**  
Distritos en que se constituyó el CEM el 2008

N°	Región	Distritos 2008 en que falta completar el proceso de constituir el CEM	Distritos en que ya se constituyó el cem el 2008
1	Amazonas	Lamud, Montevideo, Ocumal, Tingo.	San Francisco del Yeso
2	Ancash	Huaylas, Pallasca, Pueblo Libre, Santa Cruz, Tauca, Yuracmarca	Huallanca, Pararán, Santo Toribio
3	Apurímac	Andarapa, San Jerónimo	Colcabamba
4	Arequipa		
5	Ayacucho	Alcamenca, Iguáin	Upahuacho
6	Cajamarca		
7	Callao	Carmen de la Legua Reynoso, La Punta	La Perla
8	Cusco	Machupicchu	

9	Huancavelica	Acostambo, Chinchihuasi, Daniel Hernández, Huachocolpa, Julcamarca, San Isidro, Vilca	
10	Huánuco	Cahuac, Churubamba, Padre Felipe Luyando, Singa,	Jacas Grande, Llata, Punchao, Santa María del Valle, Tournavista
11	Ica	El Ingenio, Parcona, Tibillo	Alto Larán
12	Junín	Huáchac.	San Luis de Shuaro, Tres de diciembre,
13	La Libertad	Bolívar	Chepén
14	Lambayeque	Santa Rosa	Ferreñafe
15	Lima Metropolitana	Ancón, Breña, Pachacámac, Puente Piedra	Santa Rosa
16	Lima Provincias	Carampoma, Chilca, Huanza, Huarochirí, Leoncio Prado, San Lorenzo de Quinti, Santa Eulalia	Chancay, Laraos, Matucana, San Antonio,
17	Loreto	Lagunas	Punchana, Trompeteros,
18	Madre de Dios		Iñapari, Tahuamanu-San Lorenzo
19	Moquegua		
20	Pasco		Huariaca
21	Piura	Colán, Paita	
22	Puno		
23	San Martín	Buenos Aires, Caspisapa, Pucacaca, San Cristóbal, San Hilarión, Tres Unidos	El Eslabón,
24	Tacna	Ite	
25	Tumbes		
26	Ucayali	Irazola, Manantay, Masisea, Purús	Campoverde
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>59</b>	<b>29</b>

Fuente: Informes de la OCR

### 1.2.29. Octava Misión de Acompañamiento

Del 15 al 23 de Noviembre 2008 se realizó la Octava Misión de Acompañamiento, dirigida a visitar por segunda vez a las municipalidades que habían solicitado su incorporación al Plan de Municipalización. Se orientó a fortalecer el proceso de conformación de los CEM y la designación de Secretarios Técnicos y se les invitó a que participen en el taller que se realizaría a partir del 27 de noviembre.

En esta misión se reforzó la idea de conformar equipos técnicos en las UGEL y las DRE para colaborar con el Director en impulsar el proceso de Municipalización y propiciar que esas acciones puedan continuar aunque sea cambiado el Director de la UGEL o DRE. También se promovió que las municipalidades incorporadas desde el año 2007 al Plan de Municipalización colaboren en la promoción de los CEM en las nuevas municipalidades que se vayan incorporando.

Fueron visitadas todas las municipalidades que aparecen en el cuadro N° 11, en la página anterior, tanto las que constituyeron sus CEM como las que todavía no lo habían constituido.

### 1.2.30. Talleres No. 18, 19 y 20 - Taller de Dinámica Funcional para los CEM del 2008

Entre el 27 de noviembre y el 10 de diciembre del 2008, se realizó el Taller de Dinámica Funcional para los CEM recién constituidos o en proceso de organizarse. Los talleres se realizaron en tres sedes diferentes, para reducir costos y evitar la excesiva cantidad de participantes. El temario de este taller fue similar al que se realizó con los CEM que se incorporaron el año 2007. Comprendió información detallada sobre el Plan de Municipalización de la Gestión Educativa y dinámicas para desarrollar actitudes favorables al trabajo en equipo como el conocimiento de sí mismo, el liderazgo y la tolerancia. Las cantidades de participantes fueron las que aparecen en el cuadro N° 12, a continuación

#### CUADRO N° 12

Participantes en el taller de Dinámica Funcional para los CEM conformados el 2008

Sede	Fechas	Regiones	Participantes
Tarapoto	27 a 29 Novbre 2008	Nor Este	80
Chiclayo	27 a 29 Novbre 2008	Norte	65
Lima	7 a 10 Dicbre 2008	Centro y Sur	272
TOTAL			417

Fuente: OCR. Informes de los talleres

### 1.2.31. Taller No 21 – Taller de Auto Evaluación de los CEM del 2007

Del 4 al 7 de diciembre del 2008, se realizó en la ciudad de Ica, un taller destinado a que los CEM hagan una auto evaluación del Plan de Municipalización de la Gestión Educativa. Fueron invitados el Alcalde, el Secretario Técnico y tres consejeros de cada Distrito participante en el Plan Piloto. Asistieron 100 participantes en representación de los distritos indicados en el Decreto Supremo 078-2006-PCM. Los que no asistieron fueron: Santo Domingo, de Piura; La Jalca y Asunción, de Amazonas; Pacucha y Talavera, de Apurímac; Echarate, de Cusco; Carumas, de Moquegua; Comas y Santa Rosa de Ocopa, de Junín.

El taller comprendió presentaciones de los CEM sobre sus experiencias, análisis de los problemas encontrados y proposición de estrategias para continuar. Parte de la evaluación la realizaron por separado los alcaldes, los secretarios técnicos y los consejeros, para percibir las diferencias de perspectivas de análisis de cada grupo de participantes, pero los productos resultaron bastante similares. Al terminar, los alcaldes redactaron una declaración en la que reafirman su compromiso de continuar en el proceso y su convicción de que en fecha próxima se producirá la transferencia plena de la gestión de las instituciones educativas a las municipalidades.

### 1.2.32. Acreditación de las municipalidades aptas para recibir la transferencia

El 18 de diciembre del 2008, el Vice Ministerio de Gestión Institucional emitió la Resolución No. 0046-2008-ED, cuyo artículo único aprueba la declaración de la viabilidad técnica y funcional del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, y oficializa la lista de las municipalidades que se encuentran aptas y acreditadas para la transferencia, todas ellas constituidas en el año 2007. Esa lista aparece en el cuadro N° 13, a continuación.

### CUADRO N° 13

Municipalidades acreditadas por el MED y la PCM aptas para recibir la transferencia

No.	REGIÓN	DISTRITOS
1	Amazonas	Asunción
2	Ancash	Huaraz e Independencia
3	Apurímac	Pacucha y Talavera
4	Arequipa	Cerro Colorado y Paucarpata
5	Ayacucho	Huamanguilla
6	Cajamarca	
7	Callao	Bellavista y Ventanilla
8	Cusco	Echarate y Kimbiri
9	Huancavelica	Colcabamba
10	Huánuco	Amarilis y Chinchao
11	Ica	Chincha Alta y Chincha Baja
12	Junín	Santa Rosa de Ocopa
13	La Libertad	Florencia de Mora y La Esperanza
14	Lambayeque	Olmos y Motupe
15	Lima Metropolitana	La Molina, Los Olivos, Miraflores, Surco y Surquillo
16	Lima Provincias	Imperial y Pacarán
17	Loreto	Belén y San Juan Bautista
18	Madre de Dios	Inambari y Las Piedras
19	Moquegua	Carumas
20	Pasco	Paucartambo y Simón Bolívar
21	Piura	Chulucanas y Santo Domingo
22	Puno	
23	San Martín	Juan Guerra y Morales
24	Tacna	
25	Tumbes	Corrales y San Jacinto
26	Ucayali	Nueva Requena y Yarinacocha
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>44</b>

Fuente: Acta MED/PCM

#### 1.2.33. Preparación para la etapa de expansión

Al culminar el Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, la OCR cuenta con un programa de promoción y capacitación para la incorporación de las municipalidades al Plan de Municipalización y el desarrollo de sus capacidades para que asuman la gestión de la educación en su respectivo ámbito, así como un juego de materiales escritos cuyo contenido corresponde a ese desarrollo de capacidades.

La estrategia de selección de nuevas municipalidades a incorporar será reajustada para permitir que colaboren otras personas que conocen desde dentro las dificultades y facilidades del proceso, por haber trabajado en alguna de las municipalidades incorporadas durante el Plan Piloto. Se propiciará que se incorporen todas las municipalidades de una provincia y de provincias vecinas, para reducir costos y facilitar los desplazamientos que requiere la capacitación

La OCR ha hecho una recopilación selectiva de los materiales didácticos que han sido utilizados en cada una de las actividades de promoción y capacitación a los Alcaldes, los CEM y las Secretarías Técnicas y los ha organizado en módulos que corresponden a los objetivos de cada actividad. El contenido de esos materiales comprende, entre otros, la fundamentación teórica de la Municipalización de la Gestión

Educativa en el Perú; las normas legales y reglamentarias que la rigen, información sobre lo avanzado hasta el momento y lo que se propone alcanzar, análisis de problemas encontrados y las formas en que han sido solucionados. Estos mismos materiales serán empleados en las actividades de promoción, organización y desarrollo de los CEM y Secretarías Técnicas de las nuevas municipalidades que se incorporarán al Plan de Municipalización en la etapa de expansión.

#### **1.2.34. Ley No. 29289, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2009**

El 30 de noviembre del 2008 fue aprobada la Ley del Presupuesto Público para el año 2009, en cuyo articulado aparecen varias disposiciones que influirán significativamente en el desarrollo del proceso de Municipalización de la Gestión Educativa. En particular la sexagésima disposición complementaria autoriza la transferencia de partidas de los Pliegos de los Gobiernos Regionales y del Pliego 010: Ministerio de Educación, a favor de los pliegos de las municipalidades participantes en el Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, a partir del 1 de enero de 2009 y por el monto total de las asignaciones presupuestarias incluidas en el presupuesto 2009 de los citados Pliegos habilitadores, correspondiente a todas las instituciones educativas de los niveles Inicial, Primaria y Secundaria de educación básica regular que funcionan en la circunscripción territorial de cada una de las municipalidades del referido Plan.

#### **1.2.35. Directiva para el inicio del año escolar 2009**

En la directiva para el año escolar 2009 emitida por el Ministerio de Educación, se ha incluido un capítulo sobre la Municipalización. En él se indica, entre otras cosas, el rol que corresponde a las Municipalidades como instancia de Gestión Educativa a nivel distrital y el que corresponde asumir a las UGEL y las DRE en la promoción del Plan de Municipalización de la Gestión Educativa, en la capacitación de los actores y en el apoyo al funcionamiento de los CEM y las Secretarías Técnicas, de acuerdo con lo que disponen el Decreto Supremo No 078-2006-PCM y la Resolución Ministerial No. 0031-2007-ED, en el contexto de las normas que rigen la responsabilidad de los funcionarios de la Administración Pública en general.

### **1.3. TRANSFERENCIAS**

Según las normas que rigen la descentralización, corresponderá transferir a las Municipalidades la gestión del presupuesto, el patrimonio, los saldos contables, activos y pasivos y el acervo documentario de las Instituciones Educativas que funcionan en su jurisdicción. Actualmente esa gestión la ejercen los Gobiernos Regionales a través de sus órganos sectoriales descentralizados que son la Dirección Regional de Educación, DRE y la Unidad de Gestión Educativa Local, UGEL.

Como el Plan Piloto incluyó solamente a algunas municipalidades de cada Región y algunos de los niveles y modalidades educativas, para transferir sólo esas instituciones educativas se hizo necesario que cada Gobierno Regional desglose algunas cuentas, porque los presupuestos están desagregados por rubro de gasto para toda la región y no por cada distrito ni por institución educativa. El Vice Ministerio de Gestión Institucional dirigió oportunamente a los gobiernos regionales las comunicaciones para que hagan ese desglose de cuentas.

En junio del año 2007, el MED propuso la ejecución de las transferencias, pero el Ministerio de Economía y Finanzas formuló observaciones porque los saldos de algunas partidas, calculados por algunas regiones, no coincidían con lo que correspondería en

esas fechas, lo cual impidió la transferencia y obligó a todos los gobiernos regionales y al MED para Lima Metropolitana, a recalcular los saldos a la nueva fecha de transferencia.

En agosto del 2007 la OCR volvió a proponer que se ejecuten las transferencias, pero en esa oportunidad tampoco se produjeron porque la Oficina de Personal del MED observó que el personal de las secretarías técnicas de las regiones no se había capacitado adecuadamente porque la capacitación por pares no había dado los resultados esperados y podrían producirse errores al transferir el manejo de las planillas. Para solucionar esa situación, la OCR realizó nuevas actividades de capacitación para las municipalidades de las otras regiones, esta vez en Lima.

En octubre del 2007, la OCR volvió a proponer que se ejecute la transferencia, pero la Oficina de Personal del MED objetó que no era conveniente hacer las transferencias en noviembre porque las planillas de diciembre son más complicadas de hacer y las municipalidades tendrían más dificultades en la primera oportunidad en que formularían planillas.

La OCR propuso que la transferencia se produjera el 1 de enero del 2008, para aprovechar que a esa fecha no se ha ejecutado ningún gasto del presupuesto y, por ello, no habría riesgo de objeción a los saldos calculados por las DRE y UGEL; pero tampoco se produjo, sin que el MEF señalara las causas de esta nueva postergación.

En abril del 2008, la OCR volvió a proponer la transferencia, pero en esta ocasión la Asesoría Jurídica del MED objetó que todavía no habían sido acreditadas oficialmente las municipalidades aptas para recibir la transferencia. La OCR investigó los requisitos para declarar apta a una Municipalidad, envió comunicaciones a todas las municipalidades para que remitieran los documentos declarándose aptas, sistematizó las calificaciones que los capacitadores habían puesto a los especialistas de la Secretarías Técnicas, envió nuevas misiones a las Municipalidades a verificar que tuvieran el equipo de computación y no hayan despedido al personal capacitado para recibir la transferencia y finalmente configuró un cuadro en el que aparece que 46 municipalidades están aptas según cada uno de los requisitos.

En esa oportunidad, el representante de la Secretaría de Descentralización de la PCM ante el MED para asuntos relacionados con la Municipalización de la Gestión Educativa, formuló la observación de que, de acuerdo con las normas emitidas por la PCM, solamente la PCM está facultada para acreditar a los gobiernos locales que estén aptos para recibir las transferencias y que, para otorgar esa acreditación la PCM debía verificar en los documentos y en el propio terreno, que esos requisitos estuvieran completos. Como la PCM había visitado las municipalidades y verificado los requisitos en el terreno, solamente complementó la verificación revisando la documentación en la OCR y se firmó un acta al respecto. Sobre esa base, el Vice Ministerio de Gestión Institucional aprobó la acreditación de esas municipalidades para recibir la transferencia, mediante Resolución Vice Ministerial No. 046-2008-ED, del 18 de diciembre del 2008.

Después de cumplidos los requisitos para las transferencias, la Administración del MED propuso que la transferencia de la gestión a las municipalidades fuera incluida en la Ley del Presupuesto 2009, a fin de tener un respaldo de nivel Ley y resolver las objeciones formuladas por los opositores en el sentido de que la gestión educativa está asignada a la DRE y la UGEL por la Ley 28044 y no a las municipalidades. El Vice Ministro de Gestión Institucional fundamentó la propuesta ante el Congreso de la República y la Secretaría de Descentralización de la PCM la acogió y tramitó su ejecución. Como resultado, la Ley No. 29289, Ley del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2009, dispone, en la sexagésima disposición final, que se haga la transferencia a partir del 1 de enero del 2009.

Sin embargo, los procedimientos establecidos por la PCM para que esa disposición legal se haga efectiva exigen la elaboración de numerosos documentos, la emisión de nuevas normas específicas a nivel de Decreto Supremo, la firma de convenios entre los gobiernos que reciban y los órganos que entreguen; una nueva capacitación a quienes recibirán las transferencias y la supervisión directa por parte de órganos del Gobierno Central en cada uno de los pasos a dar por los gobiernos que reciban la transferencia, lo que crea nuevamente el problema de que, en la fecha que se efectivice la transferencia, los saldos ya serán diferentes a los montos establecidos al comenzar el año y reaparecerá el riesgo de que los cálculos de las regiones sean objetados una vez más.

La OCR promoverá que las comisiones regionales (que entregarán la transferencia) y las comisiones distritales (que recibirán la transferencia) pongan en práctica los planes de trabajo detallados que ya han elaborado conjuntamente, entre los que está la programación para tener desagregadas las cuentas que serán transferidas y calculados los saldos al término de cada mes.

#### **1.4. INVESTIGACIÓN**

En diciembre del 2006, el Equipo Técnico de Investigación de la OCR formuló el diseño de investigación. Definió que la investigación sería de tipo experimental, teniendo como variable independiente municipalizar la gestión educativa y como variable dependiente el mejoramiento de la calidad de la educación, que se produciría como consecuencia. La investigación permitiría comprobar que, en los distritos intervenidos, la educación mejoraría más que en los distritos donde no se hubiera municipalizado la gestión. Para eso, se seleccionó un conjunto de distritos que no participarían en el Plan de Municipalización el primer año, en los que se mediría el mejoramiento de la calidad para comprobar las diferencias. A estos últimos se les denominó distritos de control.

Esta comprobación hubiera requerido que el personal investigador dedicara tiempo y presupuesto para conseguir la información de los distritos de control; pero el tiempo del equipo técnico de investigación fue dedicado a colaborar en la puesta en marcha del proceso, en la capacitación de los actores, en las misiones de acompañamiento, en las campañas de difusión, en la atención a las consultas de las municipalidades, en la producción y divulgación de documentos, en la participación en debates, etc. y el presupuesto fue dedicado a la capacitación de los CEM y las Secretarías Técnicas, por ser el propósito principal de la Municipalización. En consecuencia, al terminar el primer año no se disponía de información acerca del mejoramiento de la calidad de la educación en los distritos de control.

A finales del año 2007, por coincidencia, el Grupo de Análisis del Desarrollo, GRADE, dio a conocer los resultados preliminares de una investigación realizada por ellos en una muestra de municipalidades no participantes en el Plan de Municipalización de la Gestión Educativa. Al Comparar la información de las municipalidades no participantes con la información de las que sí participan, la OCR percibió dos diferencias significativas:

1ª. Tanto las municipalidades del Plan Piloto como las que no participan en él han contribuido al mejoramiento de la infraestructura educativa, a la dotación de muebles y equipos a las escuelas y a proporcionar alimentos, cuidado de la salud y textos a los estudiantes; pero es notablemente mayor la contribución de las que participan en el Plan Piloto; y

2ª. Las municipalidades participantes en el Plan Piloto han intervenido en el mejoramiento cualitativo de la educación mediante la capacitación de docentes y directores, la

diversificación curricular y la formulación del Proyecto Educativo Local, mientras que las municipalidades no participantes no han intervenido en estos aspectos.

Estas interpretaciones contribuyeron a confirmar la hipótesis de que la creación de un Consejo Educativo Municipal presidido por el Alcalde y compuesto por representantes de los CONEI permitiría a los alcaldes conocer las necesidades de las escuelas, identificar las soluciones que la Municipalidad puede lograr con sus propios recursos, definir un orden de prioridades aceptado por todas las escuelas y, con esa base, ejecutar las acciones con apoyo de todas las escuelas; y también intervenir en los aspectos cualitativos de la educación teniendo el respaldo técnico pedagógico de los directores de las escuelas.

Al terminar el primer año de ejecución del Plan Piloto, los principales productos del equipo de investigación eran: un diseño de investigación; un juego de instrumentos para recolección de datos; un conjunto de datos proporcionados por las municipalidades participantes, el INEI y el Ministerio de Educación, organizados en una línea de base del conjunto de los distritos participantes; evaluaciones parciales del avance del proceso de municipalización; una evaluación del avance de la implementación del Plan Piloto el primer año; una evaluación del mejoramiento de la calidad de la educación y la identificación de los factores favorables y desfavorables encontrados; la conclusión de que el proceso estaba produciendo los resultados deseados y que era conveniente continuar y un conjunto de recomendaciones para la continuación del Plan.

Al finalizar el año 2007, el Ministerio de Educación confirmó la decisión de continuar la ejecución del Plan Piloto, teniendo en consideración las conclusiones de la evaluación del primer año. Durante el año 2008, el equipo de investigación realizó las siguientes tareas:

1. Reajustó el diseño de la investigación, distinguiendo que no se trata de una investigación experimental sino del seguimiento a la ejecución de las actividades del Plan Piloto. En consecuencia, se desistió de los distritos de control.
2. Reajustó la lista de indicadores para enfocarlos con más precisión en la comprobación del mejoramiento de la calidad de la educación en el corto plazo.
3. Reajustó los instrumentos de recolección de datos para:
  - o hacerlos más fácilmente utilizables por los actores del proceso, en particular los miembros de los CONEI;
  - o ayudar a los CONEI a tomar conciencia de la situación de sus escuelas; y
  - o facilitar el procesamiento computarizado de las respuestas.
4. Produjo los programas de computación (software) para introducir los datos al computador, procesarlos e interpretarlos.
5. Entregó a las Secretarías Técnicas los nuevos instrumentos para recolectar la información, con la indicación de que los hagan responder por los CONEI, recolecten las respuestas, las transcriban al computador mediante un software especialmente preparado para ello, y las remitan a la OCR.
6. Preparó los programas (software) para procesar las respuestas de los cuestionarios y producir las líneas de base de cada distrito, de cada región y del total de instituciones educativas participantes.
7. Inició la Recepción de las respuestas para procesarlas, interpretarlas y producir informes.
8. Continúa sistematizando los informes de las actividades de acompañamiento y apoyo a los CEM y Secretarías Técnicas para verificar que estén produciendo los resultados deseados y detectar, sobre la marcha, las necesidades de reajustes.
9. Completó y sistematizó la información para producir las evaluaciones periódicas del avance en la ejecución y la evaluación final del Plan Piloto, incluyendo auto evaluaciones hechas por los principales actores del proceso, al final del año 2008.

Al terminar el segundo año y finalizar el Plan Piloto, los productos del equipo de investigación son: un nuevo diseño de investigación; un juego de instrumentos reajustados para recolección y procesamiento computarizado de datos; datos proporcionados por las municipalidades que se incorporaron el 2007 y el 2008; una evaluación del primer año y una evaluación final del Plan Piloto.

## **1.5. FONCOMUGE**

El Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa no ofreció a las municipalidades darles dinero extra para motivar su participación, porque para dar a todas las 1,834 municipalidades del Perú hubiera sido necesario tener disponible una cantidad de dinero mucho mayor que la que puede disponer el Ministerio de Educación. Sin embargo, sabiendo que algunas municipalidades tienen ingresos muy bajos y que eso ocasionará que los estudiantes de esos distritos resulten menos beneficiados que los estudiantes de los distritos más ricos, se pensó en la conveniencia de establecer un fondo de compensación.

El Fondo de Compensación Municipal para la Gestión Educativa, FONCOMUGE, fue una propuesta de la OCR para proporcionar a las municipalidades más pobres, recursos compensatorios que les permitieran mejorar la calidad de la educación en su jurisdicción. Con ese propósito, la OCR destinó cerca de cinco millones de soles (Más del 70% de su presupuesto del año 2007) y realizó gestiones para conseguir recursos de otras fuentes. Para manejar esta actividad estableció un Comité integrado por personal de la OCR, de la Oficina de Administración y de la Unidad de Presupuesto del Ministerio de Educación, con apoyo de la ONG APRENDES auspiciada por USAID.

Desde que se conformaron los CEM y las Secretarías Técnicas, la OCR les informó sobre la posibilidad de FONCOMUGE y les propuso que presentaran solicitudes. Como ya se les había proporcionado orientaciones para hacer un diagnóstico de las necesidades de sus instituciones educativas para confeccionar la línea de base del Plan Piloto, se les propuso que establezcan un orden de prioridades para atender las necesidades que ellos consideren más urgentes e importantes. Todos los CEM elaboraron y presentaron sus listas priorizadas de problemas a solucionar. La OCR estableció un orden de prioridades para atender esas solicitudes según los niveles de pobreza de los distritos.

Cuando el Equipo Técnico ya tuvo listo el orden de atención a los pedidos de las municipalidades, la Oficina de Infraestructura del Ministerio de Educación, OINFE, observó que los pedidos deberían llegar en determinados formatos (expedientillos) para no omitir datos indispensables. La OCR indicó a los CEM que rehicieran sus pedidos. Todos los CEM rehicieron sus solicitudes, lo cual les ocasionó nuevos esfuerzos y gastos.

Cuando la OCR propuso formalmente que se transfiera a las municipalidades los recursos asignados a ellas, funcionarios del MEF objetaron que no se podía transferir a las municipalidades recursos para que gasten en escuelas que todavía no se les había transferido. Se exploró la posibilidad de transferir a las UGEL, pero eso hubiera requerido la firma de convenios y someter la ejecución a los procedimientos usuales de gasto en el MED, para lo cual el tiempo no hubiera sido suficiente para convocar a licitaciones o concursos y, al no gastar durante el año 2007 esos fondos hubieran revertido al Tesoro Público. Con el propósito de evitar esto último, La OCR convino entregar el dinero a OINFE en calidad de préstamo. Durante el año 2008 las instituciones educativas tampoco fueron transferidas a las municipalidades y OINFE no restituyó a la OCR el préstamo ni

gastó el dinero en atender los pedidos de los distritos participantes en el Plan de Municipalización.

En el presupuesto solicitado por la OCR para el 2009 fue incluida una cantidad de dinero para transferir a las municipalidades más pobres, pero ese pedido no fue aprobado, por lo que la OCR no dispone actualmente de ningún recurso para transferir a las municipalidades más pobres. Para el futuro, cada Municipalidad que haya recibido la transferencia formulará su presupuesto incluyendo los recursos necesarios para que las instituciones transferidas funcionen adecuadamente.

Las solicitudes que recibió la OCR, están en los formatos correspondientes, han sido priorizadas por los respectivos Gobiernos Locales y por la OCR y están prácticamente listas para ser financiadas. Para lograr eso, las municipalidades invirtieron sus propios recursos y recibieron colaboración de otras instituciones y la OCR dedicó parte de las misiones de acompañamiento y mucho tiempo de sus especialistas. El producto de todos esos esfuerzos podría ser aprovechado si aparecen recursos provenientes de instituciones que no estén sujetas a los procedimientos de la administración pública y puedan hacerlos llegar directamente a las municipalidades. Con ese propósito, en el presente informe incluimos una relación de esos proyectos, con indicación de sus principales datos, en el cuadro N° 14 que, por su dimensión, ha sido reubicado como anexo.

## 1.6. COSTO DE LAS ACTIVIDADES

La ejecución del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa se ha financiado únicamente con recursos del presupuesto de la Oficina de Coordinación Regional.

El presupuesto ejecutado por la OCR el año 2007 fue de Un millón, treinta y un mil soles y el del año 2008 fue de cuatro millones noventa y tres mil setecientos veintidós soles. Con ello, la OCR pagó los pasajes, alojamiento y alimentación de los participantes en todos los talleres, más la reproducción de los documentos, las comunicaciones por teléfono, fax o courrier según el caso, el alquiler de locales y equipos para las reuniones, los gastos de los conferencistas y la remuneración de todo el personal de la OCR durante los dos años.

**CUADRO N° 15**  
Costo del Plan Piloto

	<b>2007 S/.</b>	<b>%</b>	<b>2008 S/.</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL S/.</b>	<b>%</b>
<b>Operación</b>	736,875	71.47	3'420,222	83.54	4'157,097	81.11
<b>Personal</b>	294,125	28.53	673,500	16.46	967,625	18.89
<b>TOTAL</b>	1'031,000	100.0	4'093,722	100.0	5'124,722	100.0
<b>Distritos</b>	56		144			

Fuente: Informe de gastos de la OCR

## 1.7. COORDINACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES

El principal medio de coordinación con otras instituciones previsto en los lineamientos del Plan Piloto fue el establecimiento de equipos técnicos de los que forman parte representantes de las instituciones y organismos con quienes se debía coordinar. Los equipos técnicos son:

**CUADRO N° 16**  
Equipos Técnicos del Plan Piloto

<b>Equipo</b>	<b>Funciones</b>	<b>Miembros</b>
Equipo Técnico de <b>PRESUPUESTO</b>	- Transferencia de los presupuestos de las IE a las municipalidades - Conseguir recursos para el FONCOMUGE	- OCR - U de Programación MED - U de Presupuesto MED - U de Personal MED - Oficina de Informática - Oficina de Administración
Equipo Técnico de <b>INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN</b>	- Diseñar y aplicar el plan de Investigación . Monitorear y evaluar la ejecución del Plan de Municipalización - Colaborar en la implementación del modelo	-OCR -Secretaría de Planificación Estratégica - Unidad de Medición de la Calidad - ONG APRENDES
Equipo Técnico de <b>EDUCACIÓN INICIAL Y PRIMARIA</b>	- Dar apoyo técnico a los CEM en diversificación curricular, materiales, capacitación docente y acciones de gestión pedagógica	- Dirección de Educ. Inicial - Dirección de Educ Primaria - Proyecto Huascarán - Órganos cooperantes
Equipo Técnico de <b>ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL MODELO</b>	- Diseñar la estrategia de implementación del Plan Piloto - Coordinar con los Gobiernos Regionales y Locales, DRE y UGEL	- Oficina de apoyo a la Administración - OINFE - Oficina de Cooperación Internacional - Dirección Nacional de Educación Básica - Asesoría Jurídica
Equipo Técnico de <b>FONCOMUGE</b>	- Velar por la correcta administración y funcionamiento del fondo	- Unida de Presupuesto MED - Oficina de Cooperación Internacional del MED - ONG APRENDES

Fuente: Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa

Todos los equipos técnicos se constituyeron pero, en la práctica, no se logró una real participación de los organismos representados en ellos, porque la mayor parte de los representantes fueron cambiados en repetidas oportunidades y no tenían poder de decisión en sus instituciones para comprometer decisiones o recursos requeridos para las actividades. Cuando se trató de llevar a la práctica las tareas más importantes, los otros organismos objetaron las acciones por la existencia de requisitos que sus representantes no habían señalado en las reuniones de los equipos técnicos, especialmente en el equipo de presupuesto y el equipo técnico de organización y funcionamiento del modelo cuando se trató de hacer efectivas las transferencias y el FONCOMUGE.

Una posible explicación de este problema es que no se estableció una diferenciación entre las tareas que debían ser ejecutadas por todos los miembros de los equipos técnicos y las tareas para las que se necesitaba la intervención de otros organismos o instituciones. Para el futuro, será necesario asegurar que los otros organismos e instituciones cuya participación se necesaria cumplan realmente lo que les corresponde. Para ello, convendrá que la OCR establezca nuevos mecanismos de coordinación que resulten más eficaces.

## 1.8. VISIÓN DE CONJUNTO DE LAS ACCIONES DEL MED

El Plan Piloto ha consistido en la realización de una gran cantidad y diversidad de actividades (que hemos descrito someramente en los párrafos anteriores) todas orientadas al mismo propósito: municipalizar la gestión educativa, para que mejore la calidad de la educación pública. Ninguna de esas actividades debe ser interpretada aislándola de las demás. Para interpretarlas en conjunto, las agrupamos en siete tipos complementarios: diseño del modelo, expedición de normas, coordinación, información, capacitación, acompañamiento, e investigación.

**Diseño del modelo.** Estuvo principalmente a cargo de la Oficina de Coordinación Regional, OCR. La OCR propuso a la Alta Dirección del Ministerio los lineamientos del Plan, las estrategias para poner esos lineamientos en operación y las actividades correspondientes a esas estrategias. La OCR diseñó los lineamientos, adecuándose al estado actual del proceso de descentralización en el Perú, las características de nuestras municipalidades, la legislación vigente y las características particulares del sistema educativo peruano.

El eje del modelo es el Consejo Educativo Municipal, CEM, compuesto por representantes de todas las instituciones educativas del distrito, elegidos en forma democrática por sus respectivos CONEI y presididos por el Alcalde. Este CEM es definido como la segunda instancia de la gestión educativa, en cuyo ámbito quedan comprendidas una cantidad determinada de Instituciones Educativas y, a su vez, el CEM forma parte del ámbito de jurisdicción de una UGEL. Esta característica tipifica al Plan como una acción modificatoria de la estructura de la gestión institucional de la educación.

La existencia del CEM presidido por el Alcalde, exige cambios en todas las reglas de funcionamiento del sistema educativo, porque la autoridad del CEM, el Alcalde, es un mandatario elegido por la población del distrito y no un funcionario designado por las autoridades superiores del Ministerio o de la Región; por lo cual rinde cuentas ante sus electores y no puede ser removido de su cargo por las autoridades de mayor jerarquía. Además, por ser Jefe de un Gobierno Local, el Alcalde es titular de un pliego presupuestal y le corresponde tomar las decisiones sobre el presupuesto de su Distrito.

Esto conlleva que la decisión sobre el presupuesto de las instituciones públicas de Educación corresponderá en última instancia al Alcalde, sin necesitar aprobación del Gobierno Regional ni de las autoridades del Ministerio de Educación: El Alcalde, con acuerdo de su CEM, decidirá cuántas escuelas habrá en su distrito, cuál será el presupuesto de cada una de las escuelas y cuántas plazas habrá en cada escuela. De igual forma, decidirá la creación de nuevas escuelas públicas de todos los niveles y modalidades, salvo el universitario, que es autónomo por Ley.

Los representantes de los CONEI en el CEM participan en la decisión de qué instituciones de educación pública tendrá su Distrito y cómo se distribuirá el presupuesto que el Estado destinará a esas instituciones educativas, lo cual en el Perú constituye una muy significativa modificación en la estructura de la gestión institucional, porque la hace participativa.

Con esta modificación, las autoridades centrales del Ministerio de Educación dejan de tener poder para decidir qué escuelas serán creadas en el Perú y en qué distritos estarán situadas; y también dejan de aprobar los aspectos diversificados de los currículos, los textos escolares, el contenido de la capacitación docente, y los demás detalles de la gestión pedagógica. A los funcionarios directivos del Ministerio de Educación les exigirá asumir la función de asesorar a los alcaldes para que sus

decisiones sean las más convenientes para el Distrito y el País, respetando la autonomía de los Gobiernos Locales para decidir.

**Expedición de normas.** El Plan Piloto se inició por mandato del Decreto Supremo 078-2006-PCM y la Resolución Ministerial 031-2007-ED; después de los cuales fueron emitidos los Decretos Supremos No. 022-2007-ED y 005-2008-ED. Para facilitar la regulación del trabajo de los CEM, la Oficina de Coordinación Regional adoptó un tipo de norma que es de cumplimiento obligatorio para las Instituciones Educativas, las UGEL y las DRE, pero no entra en conflicto con la autonomía de los Alcaldes, para los cuales no son obligatorias las directivas emanadas de una Oficina del Ministerio de Educación. A esos documentos los denominó “Hojas de Ruta” y, al ser autorizadas por una Resolución Vice Ministerial, adquirieron la validez que se requería. Las hojas de ruta han permitido a la OCR señalar claramente los lineamientos a seguir. Las instituciones educativas y las UGEL y DRE las acatan y los CEM y los alcaldes las toman en cuenta por la validez de los argumentos que contienen.

Pero las hojas de ruta no son suficientes, porque muchas de las reglas del sector educación están normadas por leyes, decretos y resoluciones que son de mayor jerarquía. Concretamente, la Ley General de Educación encarga a las UGEL y DRE funciones que, en el Plan de Municipalización, pasan a ser ejercidas por el Alcalde y el CEM. Esta situación fue solucionada en el Plan Piloto mediante el Decreto Supremo 078-2006-PCM, pero esa solución deberá adquirir permanencia mediante la emisión de una legislación modificatoria de la gestión institucional de la Educación; tarea en la cual se necesita que asuma liderazgo la Oficina de Asesoría Jurídica del MED.

En la OCR se ha confeccionado una lista de todas las modificaciones legales que serán necesarias para que las municipalidades puedan ejercer plenamente la gestión pedagógica, institucional y administrativa de las instituciones educativas correspondientes en su jurisdicción. Será necesario consultarla con los alcaldes, los directores de Instituciones Educativas, los directores y especialistas de UGEL y DRE, los administradores de Gobiernos Regionales y Locales, directores y especialistas nacionales del Ministerio de Educación y los asesores jurídicos de todos ellos. Cuando se tenga la lista final, será conveniente establecer el proceso para la tramitación y aprobación de cada norma así, como la responsabilidad que corresponde a cada órgano del MED y del Gobierno en ese proceso.

**Coordinación.** Durante la ejecución del Plan Piloto, no se logró estabilizar mecanismos que aseguren la oportuna intervención de todas las instituciones cuya participación se requiere. Con los otros órganos del Ministerio de Educación se logró que acrediten sus representantes en los Equipos Técnicos del Plan de Municipalización, pero esa presencia ha sido interpretada como un medio para que den aportes eventuales y no como el medio para que perciban los cambios que deberán hacer en sus propias reglas de funcionamiento y la ocasión para que participen en las principales decisiones del Plan de Municipalización. Con los otros programas prioritarios como PRONAMA y OLPC, no se logró concertar para que actúen en los distritos participantes en el Plan Piloto pues ellos tienen sus propios criterios para seleccionar las comunidades beneficiarias. La Oficina de Asesoría Jurídica del MED únicamente ha intervenido para indicar que se detengan las acciones que colisionan con la normatividad vigente. La Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros ha realizado algunas tareas conjuntas con la OCR y se ha emitido algunos documentos conjuntos, se ha compartido responsabilidades en la ejecución de algunos eventos, pero no se ha establecido un plan con responsabilidades suficientemente delimitadas, especialmente en la mediación que correspondería hacer a la PCM para que las otras instituciones públicas apoyen la Municipalización de la Gestión Educativa.

Esta situación requiere ser superada porque la Municipalización de la Gestión Educativa implica que las autoridades que actualmente tienen a su cargo las principales decisiones en la gestión de la Educación, perciban que con la descentralización ya no decidirán al respecto y, por ello, corresponde que participen en la planificación de la transferencia y la definición de los nuevos roles que asumirán. Además, durante la ejecución del proceso se producen interferencias que deben ser solucionadas por instituciones que no forman parte del Poder Ejecutivo, como los Juzgados Civiles y Penales, ante quienes algunas agrupaciones de personas opositoras a la municipalización están presentando recursos de amparo y solicitando medidas cautelares que interrumpan la ejecución del Plan Piloto, acusando a los alcaldes de abusar del poder al incluir a los directores de escuela en el Consejo Educativo Municipal.

**Información.** La mayor parte de los problemas encontrados en la ejecución han sido originados por desinformación. En muchos distritos, los activistas opositores han hecho visitas casa por casa a los padres de familia para asustarlos con la mentira de que la municipalización conducirá a que ellos deban pagar por la educación de sus hijos; cosa que los padres de familia han creído porque eran docentes y directores quienes se lo decían. Por su parte, los docentes que se han opuesto, lo han hecho por consigna, bajo amenaza de los activistas; o porque les dijeron que los alcaldes les van a bajar al sueldo. El Ministerio de Educación no ha realizado campañas de convencimiento casa por casa y los alcaldes tampoco. No se ha investigado si haciendo ese tipo de campañas se hubiera logrado que participen algunas de las municipalidades que desistieron.

Sin embargo, los alcaldes de muchas municipalidades ajenas al Plan, que recibieron información sobre la municipalización de los alcaldes que participan en el Plan Piloto, han solicitado que sus distritos también participen. La OCR no ha cesado de recibir solicitudes en este sentido; ha acusado recibo de las solicitudes, ha enviado información y, cuando ha sido posible, ha visitado a las municipalidades solicitantes; además ha atendido las invitaciones para entrevistas o conferencias con medios de comunicación y aprovechado todo medio gratuito de difusión.

**Capacitación.** La capacitación es la actividad que ha concentrado la mayor atención de la OCR, y la que ha utilizado la mayor parte del presupuesto. En menos de 24 meses, la OCR realizó 21 talleres en los que participaron 3,643 personas, como se aprecia en el cuadro N° 17, a continuación.

**CUADRO N° 17**  
Talleres de capacitación realizados por la OCR

N°	Tema	Lugar	Fecha	Participantes
1	Planear trabajo OCR 2007	Lima	1 a 6 de febrero 2007	20
2	Reunión inicial con actores	Lima	15y16 de febrero 2007	258
3	Sistemas administrativos	Lima	2 a 13 de junio 2007	82
4	Sistemas Administrativos	Lima	17 a 25 de julio 2007	221
5	Dinámica Funcional CEM 07	Lima	9 a 15 setiembre 2007	212
6	Dinámica Funcional CEM 07	Lima	17 a 21 setiembre 2007	205
7	Sistema Único de Planillas	Lima	1 a 5 diciembre 2007	106
8	Planear trabajo OCR 2008	Lima	16 a 18 de enero 2008	30
9	Capacidades p. transferencia	Lima	28 enero a 1 febrero 2008	412
10	Reunión Inicial actores 2008	Lima	28 a 29 febrero 2008	308
11	Capacitación a CEM 2007	Chiclayo	18 a 21 febrero 2008	145
12	Capacitación a CEM 2007	Arequipa	18 a 21 febrero 2008	103
13	Capacitación a CEM 2007	Lima	1 a 4 abril 2008	234

14	Comisiones de Transferencia	Chiclayo	19 a 21 junio 2008	113
15	Comisiones de Transferencia	Cusco	19 a 21 junio 2008	93
16	Comisiones de Transferencia	Lima	26 a 30 junio 2008	210
17	Encuentro de CEM 2007	Lima	23 a 25 junio 2008	374
18	Dinámica Funcional CEM 08	Tarapoto	27 a 29 noviembre 2008	80
19	Dinámica Funcional CEM 08	Chiclayo	27 a 29 noviembre 2008	65
20	Dinámica Funcional CEM 08	Lima	7 a 10 diciembre 2008	272
21	Auto evaluación CEM 2007	Ica	4 a 7 diciembre 2008	100
<b>TOTAL</b>				<b>3,643</b>

Fuente: OCR informes de actividades

La OCR promovió que las UGEL y DRE capacitaran al personal de las municipalidades para el ejercicio de la gestión de las instituciones transferidas. Esas actividades se realizaron en todos los distritos. En Lima Metropolitana los cursos estuvieron a cargo de especialistas del Ministerio de Educación. En las otras regiones asumieron esta función los especialistas de las UGEL y DRE que actualmente tienen a su cargo la gestión administrativa de las instituciones educativas de su ámbito; pero estas últimas actividades no dieron el resultado esperado y para solucionar esa situación la OCR agregó actividades de capacitación en Lima para las secretarías técnicas de las otras regiones (Talleres No 4 y 7).

Cada CEM organizó su forma de lograr que sus miembros que no participaron personalmente en los talleres de capacitación organizados por la OCR, aprendan lo que aprendieron quienes asistieron. Esto constituyó una de las primeras manifestaciones de la autonomía con que proceden los CEM, y ha dado como resultado que todos los miembros del CEM estén capacitados para participar en él. Esta experiencia sirvió de base para que el CEM no dude en organizar actividades de capacitación para directores, docentes, administrativos, padres de familia y todas las personas que decida capacitar.

**Acompañamiento.** Después de la capacitación, el acompañamiento a los CEM y las Secretarías Técnicas es la tarea que más ha ocupado el tiempo y los recursos de la OCR. Las misiones fueron realizadas en fechas que reforzaran los resultados de las reuniones de capacitación y permitieran comentar las hojas de ruta y obtener información sobre el avance de las municipalidades en la ejecución de los acuerdos tomados con la OCR; conocer los problemas encontrados y apoyar su solución, coleccionar la información para formular las líneas de base, etc.

**CUADRO N° 18**  
Misiones de acompañamiento

N°	FECHAS	DISTRITOS	PRINCIPALES TAREAS
1 <sup>a</sup>	28 enero a 19 marzo 2007  12 a 25 marzo 2007	Los de Lima Metropolitana y Lima Provincias  Otras regiones	- Comentar la Hoja de Ruta No. 1 - Apoyar las campañas de sensibilización y el establecimiento de CEM y S T - Promover capacitación por pares - Traer información
2 <sup>a</sup>	14 abril a 25 mayo 2007	Las 56 seleccionadas para iniciar el Plan	- Comentar la Hoja de Ruta No. 2 - Apoyar la operación de CEM y ST - Apoyar la capacitación por pares - Apoyar elaboración de la línea de base - Promover FONCOMUGE
3 <sup>a</sup>	20 a 29 agosto 2007	Las 56 seleccionadas para iniciar el Plan	- Comentar la Hoja de Ruta No. 3 - Comprobar avance en diagnósticos y planes de los CEM - Evaluar la capacitación por pares

			- Indicar los formatos para presentar los pedidos a FONCOMUGE
4 <sup>a</sup>	23 a 31 octubre 2007 8 a 12 noviembre 2007	Otras regiones Lima Metropolitana y Lima Provincias	- Comentar la Hoja de Ruta No. 4 - Constituir comisiones de transferencia en las regiones y en las municipalidades - Verificar el establecimiento, en las regiones, de los saldos a transferir
5 <sup>a</sup>	11 a 19 marzo 2008	48 de las 56 seleccionadas el 2007	- Comentar la Hoja de Ruta No. 5 - Comentar Decreto 005-2008-ED - Ver actividades de inicio del año 2008 - Verificar requisitos para la transferencia
6 <sup>a</sup>	20 a 30 abril 2008	150 municipalidades que han solicitado ingresar al Plan	- Informar sobre el Plan Piloto a las Municipalidades, UGEL y DRE y promover que formen equipos de apoyo - Entregar compendio de normas y comentar Hojas de Ruta 1 a 6
7 <sup>a</sup>	30 agosto a 8 setiembre 2008	48 de las 56 municipalidades seleccionadas el año 2007	- Comentar Hoja de Ruta No. 7 - Entregar y comentar formatos para estudiar la calidad en las I E - Escuchar opiniones e iniciativas de los CEM, UGEL y DRE
8 <sup>a</sup>	15 a 25 noviembre 2008	88 nuevas incorporadas por RM 2008	- Comentar la Hoja de Ruta No. 8 - Verificar la conformación de equipos técnicos de apoyo en las DRE y UGEL

Fuente: Informes de la OCR

Todo el personal de la OCR participa en las misiones de acompañamiento, para que cada especialista conozca directamente la mayor cantidad posible de municipalidades participantes a fin de poder comparar interpretaciones y atender consultas por internet, teléfono, fax o visitas.

**Investigación.** El trabajo del equipo de investigación consistió en diseñar estudios, preparar instrumentos para recolectar datos, obtener los datos, procesarlos, interpretarlos, extraer conclusiones y, de esas conclusiones, derivar recomendaciones para asegurar el buen desarrollo del proceso y preparar documentos para informar a los actores, a otras instituciones y al público en general.

El personal de la OCR que forma parte del equipo de investigación ha participado con igual responsabilidad que los demás en los otros trabajos, especialmente capacitación y acompañamiento, lo que redujo el tiempo disponible para las tareas propiamente de investigación. Esto ocasionó que, aunque se acopió mucha información, solamente se procesó e interpretó aquella información necesaria para evaluar el proceso y sus resultados y que los documentos producidos se orienten más a la toma de decisiones en la OCR y a la capacitación de los actores, que a descubrir relaciones entre las variables significativas y generar nuevas hipótesis y nuevos estudios.

El problema señalado podría ser superado si se estableciera acuerdos con otras instituciones, gubernamentales o no gubernamentales, para que ellas hagan uso investigativo de la información que tiene la OCR. Para profesores y estudiantes de universidades esta podría ser una excelente ocasión de hacer investigaciones sin gastar en conseguir información, y dar contribuciones valiosas para interpretar el proceso de municipalización y apoyar su desarrollo y culminación.

**Conclusión.** El Ministerio de Educación ha definido un modelo de organización de la gestión educativa que es descentralizado y participativo y puede operar. Este

modelo ha sido validado al ser aplicado en más de 40 distritos representativos de todas las diversas situaciones de los distritos del Perú, en todos los cuales ha producido como resultados, entre otros, que los directores de las instituciones educativas y los alcaldes distritales aúnen criterios, informaciones, recursos, presupuestos y, sobre todo, voluntad; asuman como responsabilidad municipal el mejoramiento de la calidad de la educación y planifiquen y ejecuten acciones que están contribuyendo a modificar favorablemente los factores que condicionan la calidad de la educación.

Para lograr esto, la OCR diseñó y aplicó, progresivamente, una secuencia de actividades de planificación, definición de normas, convocatoria, producción de material escrito, capacitación, acompañamiento, apoyo, investigación y evaluación, cuyo resultado ha sido la conformación y operación de los consejos educativos municipales y sus respectivas secretarías técnicas en 46 distritos. Esta misma secuencia ha comenzado a ser aplicada en las nuevas municipalidades incorporadas, con resultados iguales a los obtenidos con las primeras municipalidades, lo cual permite planear acciones futuras de mayor alcance, en que otras entidades también apliquen los instrumentos de la OCR y logren que se constituyan los CEM y Secretarías Técnicas en muchas más municipalidades hasta completar la municipalización de todas las instituciones educativas que corresponde en el Perú.

## **2. INFORME DE LAS ACTIVIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES**

### **2.1. PUESTA EN MARCHA DEL PLAN**

El Plan de Municipalización de la Gestión Educativa comenzó el año 2007 y terminará el 2015, año en que la Educación estará completamente municipalizada. El Plan consiste en hacer efectiva la transferencia a las municipalidades de las funciones y los recursos implicados en la gestión de la educación en sus respectivos distritos, que ahora están a cargo de los Gobiernos Regionales y son ejercidos por las UGEL y las DRE sin participación de las municipalidades. Para algunos aspectos de la gestión de la educación, las municipalidades distritales ya están facultadas por la Ley de Bases de la Descentralización, la Ley General de Municipalidades, la Ley General de Educación y otras normas coincidentes con esos propósitos.

Como en toda reforma, es necesario que las personas llamadas a participar se enteren oportunamente de lo que les corresponderá hacer; por eso, la OCR al dar inicio al proceso, tomó la iniciativa de informar a los alcaldes; y luego dejó en manos de ellos la responsabilidad de promover y dirigir la participación de los otros actores.

#### **2.1.1. Campañas de información y sensibilización**

La reunión que dio inicio al proceso, organizada por la OCR, se realizó en Huampaní los días 15 y 16 de febrero del 2007. Allí, cada Alcalde, al enterarse de cuál es el rol que le corresponde en el proceso de municipalización, definió las actividades que realizaría en el futuro inmediato para echar a andar el proceso en su respectivo distrito. Después de esa reunión, los Alcaldes, dando cumplimiento a sus planes, designaron a sus respectivos Secretarios Técnicos y, con la colaboración de ellos, realizaron campañas de información a los docentes, los padres de familia y los directores de las Instituciones Educativas de su Distrito.

La Oficina de Coordinación Regional, del Ministerio de Educación, OCR, las Direcciones Regionales de Educación, DRE y las Unidades de Gestión Educativa Local, UGEL, apoyaron a los alcaldes en la realización de estas campañas, pero cada Alcalde asumió esta actividad como su propia responsabilidad, por lo cual no necesitó que su

plan fuera aprobado autorizado ni supervisado por ninguna autoridad del Sector Educación.

El costo de estas actividades fue asumido totalmente por la Municipalidad, aunque algunas municipalidades solicitaron a la OCR el envío de especialistas para que expongan el Plan ante los miembros del Concejo Municipal, los directores de Instituciones Educativas, los Docentes, los Padres de Familia, los medios de comunicación o el público en general convocado a asambleas distritales.

La información que los alcaldes han remitido a la OCR acerca de estas campañas, aparece en los cuadros No 19, 20 y 21, a continuación.

**CUADRO N° 19**  
Campañas de información a docentes

N°	DISTRITO	REGIÓN	Cam- pañas	Docen- Tes	Institu- ciones	Costo S/.
1	Amarilis	Huánuco	5	80	14	
2	Belén	Loreto	4	164	82	200.00
3	Bellavista	Callao	1	30	7	150.00
4	Carumas	Moquegua	3	37	14	
5	Cerro Colorado	Arequipa	3	180	31	1,850.00
6	Chincha Alta	Ica	10	220	32	200.00
7	Chincha Baja	Ica	4	80	16	1,000.00
8	Chulucanas	Piura	13	96	96	643.00
9	Colcabamba	Huancavelica	12	187	61	4,800.00
10	Corrales	Tumbes	10	191	26	5,000.00
11	Florencia de Mora	La Libertad	1	90	9	300.00
12	Imperial	Lima Provincias	4	180	21	1,800.00
13	Independencia	Ancash	4	11	7	350.00
14	Juan Guerra	San Martín	3	35	6	735.00
15	La Molina	Lima Metropolitana	4	71	7	600.00
16	Las Piedras	Madre de Dios	7	30	30	2,000.00
17	Los Olivos	Lima Metropolitana	2	200	31	
18	Miraflores	Lima Metropolitana	2	55	6	250.00
19	Morales	San Martín	2	80	11	150.00
20	Motupe	Lambayeque	2			150.00
21	Nueva Requena	Ucayali	3	20	12	150,00
22	Olmos	Lambayeque	4	200	108	
23	Pacarán	Lima Provincias	1	9	3	
24	Pacucha	Apurímac	10	124		1,000.00
25	Paucarpata	Arequipa				
26	Paucartambo	Pasco	6	150	51	2,000.00
27	San Juan Bautista	Loreto	2	400	117	2,000.00
28	Santo Domingo	Piura	2	120	35	2,000.00
29	Surco	Lima Metropolitana	4	300	13	
30	Talavera	Apurímac	3	180	40	1,000.00
31	Ventanilla	Callao	2	550	52	1,500.00
32	Yarinacocha	Ucayali	6	570	88	1,500.00
<b>TOTALES</b>			<b>139</b>	<b>4640</b>	<b>1,026</b>	<b>31,380.00</b>

Fuente: Información enviada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 20**  
Campañas de información a Directores

N°	Distrito	Región	Cam- pañas	Direc- tores	Institu- ciones	Costo S/.
1	Belén	Loreto	4	82	82	150.00
2	Bellavista	Callao	8	8	7	
3	Carumas	Moquegua	4		14	
4	Cerro Colorado	Arequipa	3	28	31	690.00
5	Chincha Alta	Ica	10	10	32	150.00
6	Chincha Baja	Ica	5	5	5	500.00
7	Chinchao	Huánuco	3	65		
8	Chulucanas	Piura	13	96	96	643.00
9	Colcabamba	Huancavelica	20	63	63	4,280.00
10	Corrales	Tumbes	3	26	26	15,000.00
11	Florencia de Mora	La Libertad	5	9	9	500.00
12	Huaraz	Ancash	4	33	33	
13	Imperial	Lima Provincias	3	21	21	800.00
14	Independencia	Ancash	3	47	20	700.00
15	Juan Guerra	San Martín	5	5	5	100.00
16	Kimbiri	Cusco	2	2	51	1,200.00
17	La Molina	Lima Metropolitana	4	7	7	37.50
18	Las Piedras	Madre de Dios	7	30	30	2,000.00
19	Los Olivos	Lima Metropolitana	5	40	31	
20	Miraflores	Lima Metropolitana	4	6	6	120.00
21	Morales	San Martín	8	11	11	1,250.00
22	Motupe	Lambayeque	4			150.00
23	Nueva Requena	Ucayali	3	12	12	150,00
24	Pacarán	Lima Provincias	1	5	5	
25	Pacucha	Apurímac	5	5		500.00
26	Paucarpata	Arequipa				
27	Paucartambo	Pasco	6	46	46	500.00
28	San Jacinto	Tumbes	3	26	26	1,300.00
29	San Juan Bautista	Loreto	5	117	117	4,000.00
30	Santo Domingo	Piura	1	35	35	500.00
31	Surco	Lima Metropolitana	12		12	
32	Talavera	Apurímac	5	40	40	1,500.00
33	Ventanilla	Callao	1	45		1,200.00
34	Yarinacocha	Ucayali	1	88	88	300.00
<b>TOTALES</b>			<b>170</b>	<b>1,013</b>	<b>961</b>	<b>38,221.00</b>

Fuente: Información enviada a la OCR por las Municipalidades

**CUADRO N° 21**  
 Campañas de información a Padres de Familia

N°	Distrito	Región	Cam- pañas	Padres de Familia	Institu- ciones	Costo S/.
1	Independencia	Ancash	4	170	4	300.00
2	Pacucha	Apurímac	5			500.00
3	Talavera	Apurímac	1			
4	Cerro Colorado	Arequipa	5	980	31	
5	Bellavista	Callao	1	50	1	200.00
6	Kimbiri	Cusco	1	30	30	600.00
7	Colcabamba	Huancavelica	23	2500	70	6,890.00
8	Chinchao	Huánuco	9	9		
9	Chincha Alta	Ica	10	10	32	150.00
10	Chincha Baja	Ica	3	240	3	500.00
11	Florencia de Mora	La Libertad	2	855	9	150.00
12	Olmos	Lambayeque	3	108		640.00
13	Miraflores	Lima Metropolitana	2	160	6	800.00
14	La Molina	Lima Metropolitana	3	4500	7	900.00
15	Los Olivos	Lima Metropolitana	3	400	31	
16	Imperial	Lima Provincias	3	1800	21	650.00
17	Las Piedras	Madre de Dios	3	50	22	2,500.00
18	Paucartambo	Pasco	2	40	26	200.00
19	Chulucanas	Piura	13	192	96	643.00
20	Morales	San Martín	2		3	
21	Juan Guerra	San Martín	2	518	6	452.00
22	Corrales	Tumbes	15	26		7,500.00
23	Nueva Requena	Ucayali	3	35	12	150,00
<b>TOTALES</b>			<b>118</b>	<b>12,673</b>	<b>698</b>	<b>23,725.00</b>

Fuente: Información enviada a la OCR por las municipalidades

### 2.1.2. Conformación del Consejo Educativo Municipal CEM

El año 2007, de las 56 municipalidades seleccionadas para incorporarse, se constituyó el CEM en 50, y en las otras 6 no se constituyó. En todos los casos, la imposibilidad de constituir el CEM se debió a la agresiva oposición de activistas que se presentan como miembros del SUTEP, aduciendo que municipalizar es privatizar la educación, que el modelo es copiado por imposición del Banco Mundial y que en Chile fracasó, aunque en ningún momento presentaron argumentos o pruebas que fundamentaran sus falsas afirmaciones.

El año 2008, el proceso de conformación de los CEM comenzó oficialmente el 25 de setiembre de ese año, cuando fue aprobada la Resolución Ministerial No 0379-2008-ED. Antes de esa fecha, algunos alcaldes, dando cumplimiento a los acuerdos tomados en la reunión del 28 y 29 de febrero, convocaron a los representantes de los CONEI y formaron sus CEM. Al terminar el 2008, la OCR ha recibido confirmación oficial de la creación de los CEM en 29 de los distritos seleccionados y en los otros 59 se están

realizando las tareas preparatorias para el establecimiento de los respectivos CEM y Secretarías Técnicas.

Los distritos en que se han conformado los respectivos CEM aparecen en los cuadros a continuación.

**CUADRO N° 22**  
Municipalidades que conformaron su Consejo Educativo  
Municipal el 2007

N°	Región	Crearon CEM	No crearon CEM
1	Amazonas	La Jalca y Asunción	
2	Ancash	Huaraz e Independencia	
3	Apurímac	Pacucha y Talavera	
4	Arequipa	Cerro Colorado y Paucarpata	
5	Ayacucho		Huamanguilla y Luricocha
6	Cajamarca		Encañada y Baños del Inca
7	Callao	Bellavista y Ventanilla	
8	Cusco	Echarate y Kimbiri	
9	Huancavelica	Pampas y Colcabamba	
10	Huánuco	Amarilis y Chinchao	
11	Ica	Chincha Alta y Chincha Baja	
12	Junín	Comas y Santa Rosa de Ocopa	
13	La Libertad	Florencia de Mora, La Esperanza y El Provenir	
14	Lambayeque	Olmos y Motupe	
15	Lima Metropolitana	La Molina, Los Olivos, Miraflores, Surco y Surquillo	
16	Lima Provincias	Imperial y Pacarán	
17	Loreto	Belén y San Juan Bautista	
18	Madre de Dios	Inambari y Las Piedras	
19	Moquegua	Carumas y Torata	
20	Pasco	Paucartambo y Simón Bolívar	
21	Piura	Chulucanas y Santo Domingo	
22	Puno	Huata	Ácora
23	San Martín	Juan Guerra y Morales	
24	Tacna	Alto de la Alianza	Ciudad Nueva
25	Tumbes	Corrales y San Jacinto	
26	Ucayali	Nueva Requena y Yarinacocha	
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>6</b>

Fuente: OCR Informes de monitoreo

**CUADRO N° 23**  
Municipalidades que se incorporaron el 2008 y están  
conformando su Consejo Educativo Municipal

N°	Región	Conformaron el CEM	Están completando la conformación del CEM
1	Amazonas	San Francisco del Yeso	Lamud, Montevideo, Ocumal, Tingo.
2	Ancash	Huallanca, Pararán, Santo Toribio	Huaylas, Pallasca, Pueblo Libre, Santa Cruz, Taucá, Yuracmarca

3	Apurímac	Colcabamba	Andarapa, San Jerónimo
4	Arequipa		
5	Ayacucho	Upahuacho	Alcammenca, Iguain
6	Cajamarca		
7	Callao	La Perla	Carmen de la Legua Reynoso, La Punta
8	Cusco		Machupicchu
9	Huancavelica		Acostambo, Chinchihuasi, Daniel Hernández, Huachocolpa, Julcamarca, San Isidro, Vilca
10	Huánuco	Jacas Grande, Llata, Punchao, Santa María del Valle, Tournavista	Cahuac, Churubamba, Padre Felipe Luyando, Singa,
11	Ica	Alto Larán	El Ingenio, Parcona, Tibillo
12	Junín	San Luis de Shuaro, Tres de Diciembre	Huáchac.
13	La Libertad	Chepén	Bolívar
14	Lambayeque	Ferreñafe	Santa Rosa
15	Lima Metropolitana	Santa Rosa	Ancón, Breña, Pachacámac, Puente Piedra
16	Lima Provincias	Chancay, Laraos, Matucana, San Antonio	Carampoma, Chilca, Huanza, Huarochirí, Leoncio Prado, San Lorenzo de Quinti, Santa Eulalia
17	Loreto	Punchana, Trompeteros	Lagunas
18	Madre de Dios	Iñapari, Tahuamanu- San Lorenzo	
19	Moquegua		
20	Pasco	Huariaca	
21	Piura		Colán, Paita
22	Puno		
23	San Martín	El Eslabón	Buenos Aires, Caspisapa, Pucacaca, San Cristóbal, San Hilarión, Tres Unidos
24	Tacna		Ite
25	Tumbes		
26	Ucayali	Campoverde	Irazola, Manantay, Masisea, Purús
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>29</b>	<b>59</b>

Fuente: Informes de la OCR

En este aspecto, además del dato cuantitativo, es conveniente destacar algunos aspectos cualitativos del proceso. La Oficina de Coordinación Regional señaló solamente pautas generales para la conformación de los CEM, para que cada Municipalidad decidiera las características particulares del suyo, teniendo en consideración que las situaciones de las municipalidades son muy diversas, porque algunas tienen territorios muy extensos o lugares de difícil acceso o sin medios de transporte, mientras otras tienen a toda su población concentrada en una sola ciudad; algunas tienen menos de diez instituciones educativas mientras otras tienen más de doscientas; algunas tienen solamente escuelas polidocentes mientras otras tienen casi todas las escuelas unidocentes. Además, algunas municipalidades tienen ingresos altos, que les permiten cubrir los gastos de transporte y alimentación de los consejeros, mientras otras tienen limitaciones presupuestarias que les impiden hacerlo.

Cada CEM ha decidido las soluciones a sus propios problemas y eso les ha permitido organizarse y comenzar a actuar sin demora. Algunos CEM han dividido su territorio en zonas y cada zona envía una persona que representa a todas las escuelas de esa zona. Otras han acordado que, en representación de redes o grupos de escuelas, participe una persona elegida por ellas; otros han establecido turnos para que todas las instituciones envíen representantes rotativamente. La mayoría se reúnen mensualmente, pero otros lo hacen cada 15 días, o cada dos meses o en otros períodos decididos por ellos, y hacen reuniones extraordinarias cuando se requiere.

Por otra parte, la OCR indicó que, para comenzar, el CEM estaría compuesto por los presidentes de los CONEI; pero también indicó que en caso necesario, esa indicación podía ser aplicada en forma diferente y lo importante era que las instituciones educativas estén representadas. La mayoría de los CEM resultaron conformados por los Directores de las Instituciones Educativas; pero en los distritos donde eso no era posible (principalmente por oposición política) los CEM han incorporado como representantes a otros miembros de los CONEI.

Como se puede apreciar en esta rápida enumeración de problemas y soluciones, los CEM han utilizado creativamente su autonomía y eso les ha permitido constituirse rápidamente en organismos operantes y adecuados, sin depender de que se les dé directivas detalladas ni que se les controle y supervise. La OCR en ningún momento ha necesitado revisar, aprobar ni autorizar los instrumentos de gestión de los CEM. Ellos solos han aprobado sus reglamentos internos, diagnósticos situacionales, planes de corto plazo, planes de largo plazo, etc., en los cuales están las reglas de funcionamiento que ellos escogieron.

En el Plan de Municipalización de la Gestión Educativa se ha superado la rutina burocrática de que un alto funcionario debe autorizar los instrumentos de gestión elaborados por los actores de instituciones que, en muchos casos, el alto funcionario ni conoce. Los miembros del CEM actúan como entidades no dependientes; como un gobierno autónomo y no como un escalón de una jerarquía burocrática. En eso consiste la esencia de la descentralización: que las entidades locales no necesiten ser dirigidas ni controladas por los organismos centrales. Los miembros del CEM son, en general, los directores de las Instituciones Educativas pero, por el hecho de estar presididos por el Alcalde, que es un Jefe de Gobierno y rinde cuentas ante sus electores, adoptan nuevos comportamientos.

También es conveniente recalcar que este comportamiento autónomo, en vez de propiciar el desorden o los enfrentamientos, ha conducido a la armonía. Se han presentado numerosos problemas en los CEM, pero en ninguno de ellos se han producido problemas de abuso de autoridad, de manipulación política partidista, de imposición de los intereses de las mayorías sobre las minorías o de discordancias insalvables. Prácticamente todos los acuerdos importantes han sido tomados por consenso, sin votación, después de haber escuchado todas las interpretaciones y propuestas. Y no se ha tratado de pequeñas decisiones, porque, en conjunto, en los casi dos años de operación que llevan, los CEM han decidido y ejecutado gastos por un monto superior a los 70 millones de Soles.

En el contexto institucional del Perú, esta característica del trabajo de los CEM adquiere una significación aún más importante. En nuestro país no es fácil encontrar alguna institución para ponerla como ejemplo del comportamiento democrático de sus miembros. Cuando la Ley General de Educación dispuso que los miembros de los CONEI fueran elegidos por elección democrática, nadie pensó que eso fuera posible y los esfuerzos del Ministerio de Educación para lograrlo hasta ahora no han dado los resultados que el país necesita.

El CEM, probablemente por ser presidido por una autoridad elegida (no designada) y la autonomía con que funciona, según toda la información recogida durante las misiones de acompañamiento y los informes y testimonios presentados en las reuniones de CEM, sí está funcionando con reglas de relaciones democráticas y participativas. De ser así, la participación en los CEM podría constituir, para los representantes de los CONEI, una experiencia útil para adoptar criterios igualmente democráticos en los CONEI. Y si se logra que cada escuela, que es la primera instancia de gestión de la Educación, sea gobernada en forma democrática, se estará dando un paso muy importante en la adecuación institucional del sistema educativo para educar a nuestra población para vivir democráticamente.

El aspecto que acabamos de analizar, merecería que alguna Universidad u otra entidad investigadora idónea, del Perú o del extranjero, realice investigaciones científicas, porque los especialistas del equipo de investigación de la OCR no disponen del tiempo y los recursos para hacerlo, aunque reconocen la importancia del tema para la educación en el Perú y, en general, para los países interesados en construir instituciones educativas favorables a la democracia.

**CUADRO N° 24**  
Documentos de Gestión del CEM el 2008  
(Reglamento interno, Plan de trabajo)

<b>Distrito</b>	<b>Instituciones</b>	<b>Docentes</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>Otros</b>	<b>Gasto 2008</b>
Amarilis					
Florencia de Mora					
Huaraz					
Imperial	62	332	7046	0	560.00
Juan Guerra	10	54	494	12	20.00
Las Piedras	37	100	1598		500.00
Miraflores	24	0	0	0	130.00
Nueva Requena	26	64	962		50.00
San Jacinto	32	143	1808	50	190.00
Yarinacocha	115	878	6700		350.00
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>1571</b>	<b>18608</b>	<b>62</b>	<b>1,800.00</b>

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

## **2.2. ACCIONES DE LAS MUNICIPALIDADES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**

Desde que comenzaron a establecerse los Consejos Educativos Municipales, una de sus primeras tareas consistió en evaluar la situación de la educación en su jurisdicción y establecer un orden de prioridades para solucionar los problemas prioritarios y mejorar la calidad de la Educación. Como resultado, cada Municipalidad decidió y ejecutó su propio plan de acción, utilizando sus recursos propios, a los que sumaron apoyo y recursos de las respectivas UGEL y DRE y de otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

Cada CEM, atendiendo lo indicado en las hojas de ruta y las misiones de acompañamiento, hizo una evaluación de las necesidades de cada Institución Educativa de su jurisdicción y una lista priorizada de acciones que la Municipalidad podría realizar para atenderlas, con las cuales configuró su plan de trabajo para los plazos corto, mediano y largo. Tanto la evaluación como la priorización fueron hechas con los criterios de los miembros del CEM, teniendo en consideración que son los profesionales de más nivel que conocen por experiencia propia la problemática de las instituciones educativas,

y que su Presidente, el Alcalde Distrital, es el titular del Pliego Presupuestal del Gobierno Local. El costo de estas actividades fue cubierto con recursos municipales, que resultaron adicionales a los recursos que estaban destinados a esas Instituciones Educativas en el Presupuesto anual del Ministerio de Educación.

En los casi dos años que lleva de ejecución el Plan de Municipalización, la lista de acciones realizadas por las municipalidades es muy grande y diversa; y los logros obtenidos en ellas son muy significativos. En las páginas siguientes aparecen los principales datos referentes a las acciones realizadas el año 2007 y el año 2008 por las municipalidades, en los que se indica la actividad realizada, el distrito, la región y, según el caso, la cantidad de instituciones educativas beneficiadas, la cantidad de docentes participantes, la cantidad de estudiantes beneficiados, el costo que la Municipalidad ha cubierto para cada tarea y, cuando corresponde, otras informaciones relevantes. Esa información se presenta a continuación, siguiendo el orden en que el Artículo 13 de la Ley No. 28044, Ley General de Educación, presenta los factores de la calidad de la Educación.<sup>6</sup>

### 2.2.1. FACTOR N° 1 :

#### **“Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos por la Ley 28044.”**

La principal actividad que han realizado las municipalidades para asegurar este primer factor de la calidad de la educación ha sido la definición de los lineamientos de la política educativa del Distrito, plasmados en el documento denominado Proyecto Educativo Local, de acuerdo con lo que indica al respecto la Ley No. 28044, Ley General de Educación, es decir, en concordancia con lo establecido en el Proyecto Educativo Nacional y el Proyecto Educativo Regional. En los cuadros No 25 y 26, a continuación, aparecen los distritos donde se trabajó este tema el año 2007 y el año 2008. En algunos distritos, además de elaborar el Proyecto Educativo Local, el CEM ha dado apoyo a las instituciones educativas para la formulación o el perfeccionamiento de sus respectivos Proyectos Educativos Institucionales.

#### **CUADRO N° 25**

##### Formulación de Lineamientos de Política Educativa el 2007

<b>N°</b>	<b>Distrito</b>	<b>Región</b>	<b>Avance</b>
1	Amarilis	Huánuco	
2	Belén	Loreto	Completo
3	Bellavista	Callao	
4	Carumas	Moquegua	

<sup>6</sup> Ley 28044, Artículo 13:

1. “Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos por la presente Ley.
2. Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas, que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y los centros educativos, para atender las particularidades de cada ámbito.
3. Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos
4. Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas
5. Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral
6. Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo
7. Investigación e innovación educativas
8. Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo”.

5	Cerro Colorado	Arequipa	
6	Chincha Baja	Ica	
7	Colcabamba	Huancavelica	
8	Corrales	Tumbes	
9	Florencia de Mora	La Libertad	
10	Huaraz	Ancash	
11	Imperial	Lima Provincias	Completo
12	Inambari	Madre de Dios	
13	Juan Guerra	San Martín	
14	Kimbiri	Cusco	Completo
15	La Molina	Lima Metropolitana	Completo
16	Los Olivos	Lima Metropolitana	
17	Miraflores	Lima Metropolitana	
18	Morales	San Martín	
19	Nueva Requena	Ucayali	
20	Olmos	Lambayeque	
21	Pacucha	Apurímac	
22	Paucarpata	Arequipa	
23	Paucartambo	Pasco	
24	Santo Domingo	Piura	Completo
35	Talavera	Apurímac	Completo
26	Ventanilla	Callao	Completo
	26	20	7

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, página 23

#### CUADRO N° 26

##### Formulación de Lineamientos de Política Educativa el 2008

N°	Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
1	Amarilis	191	899	24300	0	2200
2	Chincha Baja		110	2581		3,500.00
3	Imperial	19	5722	251		2,600.00
4	Juan Guerra	6	41	721		500.00
5	Las Piedras	15	15	198		
6	Olmos		100		100	830.00
7	San Jacinto	32	180	1834	120	13,000.00
8	San J. Bautista					23,480.00
9	Ventanilla	201	5097	92790	0	33,000.00
	<b>Total</b>	<b>464</b>	<b>12164</b>	<b>122675</b>	<b>220</b>	<b>79,110.00</b>
Otras Municipalidades de informaron actividades relacionadas						
1	Florencia de Mora					
2	Huaraz					
3	Miraflores					

Fuente: Información proporcionada por las Municipalidades a la OCR

#### 2.2.2. FACTOR N° 2:

**“Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas, que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y los centros educativos, para atender las particularidades de cada ámbito”.**

En relación con este factor, 15 CEM el 2007 y 4 el 2008 reportaron a la OCR que han trabajado en la formulación de currículos diversificados en la instancia local para

atender las particularidades de su ámbito. Los datos al respecto aparecen en los cuadros No 27, referente al año 2007 y No. 28 referente al año 2008

### CUADRO N° 27

Formulación de Currículum Diversificado el 2007

N°	DISTRITO	REGIÓN
1	Amarilis	Huánuco
2	Bellavista	Callao
3	Carumas	Moquegua
4	Cerro Colorado	Arequipa
5	Chincha Baja	Ica
6	Chinchao	Huánuco
7	Imperial	Lima Provincias
8	Los Olivos	Lima Metropolitana
9	Morales	San Martín
10	Nueva Requena	Ucayali
11	Olmos	Lambayeque
12	Pacucha	Apurímac
13	Paucartambo	Pasco
14	Santo Domingo	Piura
15	Ventanilla	Callao

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa,

### CUADRO N° 28

Formulación de Currículum Diversificado el 2008

N°	Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
1	Bellavista	2	30	700		1,000.00
2	Juan Guerra	7	32	60	115	20.00
3	Las Piedras	15	15	198		
4	Motupe	19	65		6	850.00
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>142</b>	<b>958</b>	<b>121</b>	<b>1,870.00</b>

Fuente: Información remitida por las municipalidades a la OCR

#### 2.2.3. FACTOR N° 3 :

**“Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos”**

En relación con este factor de la calidad de la educación, las municipalidades participantes han hecho importantes actividades e inversiones para atender la salud de los estudiantes y proporcionarles alimentación, materiales y útiles. La información al respecto aparece en los cuadros No 29, 30 y 31, referentes al año 2007 y los cuadros No. 32, 33 y 34 referidos al año 2008, a continuación

### CUADRO N° 29

Atención a la salud de los estudiantes el 2007

	Municipalidad	Región	Instituciones	Costo
1	Bellavista	Callao	3	3,000.00
2	Cerro Colorado	Arequipa	14	
3	Chincha Baja	Ica	1	2,000.00
4	Las Piedras	Madre de Dios	1	260.00
5	Pacarán	Lima Provincias	5	
6	Santo Domingo	Piura	3	2,500.00
	<b>TOTALES</b>		<b>27</b>	<b>7,760.00</b>

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, página 25

**CUADRO N° 30**

Atención alimentaria a los estudiantes el 2007

	Municipalidad	Región	Instituciones	Porciones	Costo S/.
1	Belén	Loreto	82	248	350.00
2	Cerro Colorado	Arequipa	31	1,200	1,800.00
3	Echarate	Cusco		7,000	
4	Huamanguilla	Ayacucho	10	2,350	2,800.00
5	Imperial	Lima Provincias	21	3,000	1,800.00
6	Los Olivos	Lima Metropolitana	2	100	30,000.00
7	Olmos	Lambayeque	40	300	10,600.00
8	Yarinacocha	Ucayali	3	400	871.00
	<b>TOTALES</b>		<b>189</b>		<b>48,221.00</b>

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, página 25

**CUADRO N° 31**

Dotación de útiles escolares el 2007

	MUNICIPALIDAD	REGIÓN	Instituciones	Paquetes	Costo S/.
1	Carumas	Moquegua	19	355	6,550.00
2	Chincha Baja	Ica	6	6	800.00
3	Chinchao	Huánuco		1,000	3,000.00
4	Imperial	Lima Provincias	3	50	2,400.00
5	Nueva Requena	Ucayali		17	1,927.00
6	Paucarpata	Arequipa	52	859	21,500.00
7	Simón Bolívar	Pasco	3	260	4,997.00
8	Surco	Lima Metropolitana	13	4,000	
9	Ventanilla	Callao	62	20,000	60,000.00
	<b>TOTALES</b>		<b>158</b>		<b>101,174.00</b>

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, página 26

**CUADRO N° 32**

Atención a la salud de los estudiantes el 2008

N°	Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
1	Chincha alta	55	90	1050	125	1,600.00
2	Imperial	43	332	7046		3,000.00
3	Juan Guerra	9	26	922	6	20.00
4	Los Olivos	10	135	3500	238	20,000.00
<b>Total</b>		<b>117</b>	<b>583</b>	<b>12518</b>	<b>369</b>	<b>24,620.00</b>

Fuente: Información remitida por las municipalidades a la OCR

**CUADRO N° 33**

Dotación de material educativo y deportivo el 2008

N°	Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
1	Imperial	13	197	4612		350.00
2	Juan Guerra	3	8	152	70	100.00
3	Los Olivos	23				
4	Motupe	34				350.00
5	Nueva Requena	26	64			1,700.00
6	Simón Bolívar					22,600.00
<b>Total</b>		<b>99</b>	<b>269</b>	<b>4764</b>	<b>70</b>	<b>25,100.00</b>

Fuente: Información remitida por las municipalidades a la OCR

**CUADRO N° 34**  
Alimentación a estudiantes el 2008

N°	Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
1	Corrales	17				1,640,686.00
2	La Molina			1580		11,400.00
3	Los Olivos	41	76	60	13	2,360.00
4	Ventanilla	11	118	500		700.00
<b>Total</b>		<b>69</b>	<b>194</b>	<b>2140</b>	<b>13</b>	<b>1,655,146.00</b>

Fuente: Información remitida por las municipalidades a la OCR

**2.2.4. FACTOR N° 4:**

**“Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas”**

En relación con este factor de la calidad de la Educación, las municipalidades participantes han realizado numerosas actividades de capacitación para docentes y algunas han auspiciado cursos de segunda especialidad y maestrías para sus docentes. Llama la atención, que el año 2008, además de las actividades que se realizaron el 2007, dos municipalidades han iniciado acciones de monitoreo a los docentes como complemento de la capacitación, lo cual manifiesta un progreso, tanto porque introduce un nuevo instrumento en el reforzamiento de la capacidad de los docentes, el acompañamiento, como porque este acompañamiento lo hacen docentes seleccionados del propio distrito, cuya experiencia recibe así el reconocimiento de sus colegas, se convierte en una forma solidaria de compartir y, sobre todo, rescata el valor de lo aprendido en la localidad sin depender únicamente de lo que les digan los libros o los especialistas que han investigado o experimentado en otros lugares, o lo estudiado en universidades del país o del extranjero. Para un proceso de descentralización, en un país caracterizado por las diversidades, este progreso es muy significativo pues valoriza el conocimiento logrado descentralizadamente.

**CUADRO N° 35**  
Capacitación de docentes el 2007

N°	DISTRITO	Docentes	Instituc.	Costo
1	Independencia	89	30	5,600.00
2	Pacucha	168	27	37,500.00
3	Cerro Colorado	188	31	
4	Paucarpata	422	26	
5	Ventanilla	350	45	15,000.00
6	Bellavista	50	4	350.00
7	Echarate	170		
8	Florencia de Mora	100	14	
9	Olmos	30	26	2,600.00
10	Motupe			150.00
11	Miraflores	147	10	9,500.00
12	Surco	300		300.00
13	Los Olivos	1000	60	
14	Imperial	180	21	800.00
15	Belén	1200	408	50,000.00
16	San Juan Bautista	400	117	7,000.00
17	Las Piedras	30	30	1,500.00
18	Carumas	64	17	72,000.00

19	Paucartambo	320	60	12,000.00
20	Santo Domingo	120	30	2,500.00
21	Juan Guerra	24	5	735.00
22	Yarinacocha	570	88	300.00
23	Simon Bolivar	63	14	11,929.50
24	Nueva Requena	26	18	146.00
	<b>TOTAL</b>	<b>6,011</b>	<b>1,081</b>	<b>229,910.00</b>

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, página 27

### CUADRO N° 36

Segunda especialidad para docentes el 2007

DISTRITO	Docentes	Instituciones	Costo S/.
Cerro Colorado	188	31	
Ventanilla	28	28	84,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>	<b>59</b>	

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, página 27

### CUADRO N° 37

Maestrías para docentes el 2007

No.	Distrito	Docentes	Instituciones	Costo S/.
1	Cerro Colorado	188	31	
2	Paucarpata	1035	66	
3	Paucartambo	150	60	520,000.00
	<b>TOTAL</b>	<b>1,373</b>	<b>157</b>	

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, página 26

### CUADRO N° 38

Capacitación para directores el 2007

N°	DISTRITO	Directores	Instituciones	Costo S/.
1	Independencia	50	20	3,000.00
2	Pacucha			5,710.00
3	Cerro Colorado	28	31	
4	Paucarpata	27	27	3,500.00
5	Ventanilla	42	42	1,500.00
6	Bellavista			
7	Echarate	80		
8	Kimbiri	40	40	600.00
9	Amarilis	40		2,000.00
10	Chinchao	45	45	1,500.00
11	Chincha Baja	8	8	800.00
12	Florencia de Mora	12	12	
13	Motupe			150.00
14	Miraflores	12	12	2,400.00
15	La Molina	7	7	1,500.00

16	Los Olivos	40	31	
17	Imperial	21	21	400.00
18	Belén	60		150.00
19	Las Piedras	30	30	1,500.00
20	Juan Guerra	5	5	735.00
21	Yarinacocha	88	88	300.00
22	Nueva Requena	18	18	
	<b>TOTAL</b>	<b>654</b>	<b>437</b>	<b>25,735.00</b>

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, página 28

**CUADRO N° 39**  
Capacitación docente EL 2008

N°	Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
1	Bellavista	1	10	400		2,000.00
2	Cerro Colorado	107	532	16742	0	5,380.00
3	Chincha alta	51	80	0	15	510.00
4	Chincha Baja	32	220	2701	0	4,400.00
5	Colcabamba		140			3,900.00
6	Colcabamba		33			600.00
7	Corrales	22				13,988.75
8	Corrales	9	50			5,893.75
9	Huaraz					
10	Imperial	43	43			50.00
11	Imperial	38	336	0	0	700.00
12	Inambari	Todas	110			3,500.00
13	Independencia		42			
14	Juan Guerra	3	9	0	65	100.00
15	La Molina	8	253	0	3	9,900.00
16	Las Piedras	20	20	252		4,500.00
17	Los Olivos	30	32	-	-	26,200.00
18	Miraflores	3	6	0	0	400.00
19	Morales	55	385	7240	95	1,250.00
20	Motupe	39	12	0	0	0.00
21	Paucartambo		390			30,000.00
22	Simón Bolívar					4,998.00
23	Ventanilla	112	671	0	0	6,000.00
24	Yarinacocha	16	240	4936		2,600.00
	<b>Total</b>	<b>589</b>	<b>3614</b>	<b>32271</b>	<b>178</b>	<b>126,870.50</b>

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 40**  
Capacitación en programas establecidos por el municipio el 2008

N°	Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
1	La Molina			308	175	63,000.00
2	Los Olivos	38		42000		48,000.00
3	Miraflores	31	184	1940	0	270.00
	<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>184</b>	<b>44248</b>	<b>175</b>	<b>111,270.00</b>

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 41**  
Capacitación en Programas MED el 2008

N°	Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
1	Chincha alta	25	80	0	10	350.00
2	Chincha Baja	5			60	1,000.00
4	Imperial	80	2317	0	55	310.00
5	Juan Guerra	8	46	793	81	40.00
6	Los Olivos	78	127	2880	30	23,000.00
7	Miraflores	58	966	10718	10000	45,670.00
8	Morales	13				250.00
9	Nueva Requena	106	218	350	34	6,210.00
10	Pacarán	9	25	530	0	215.00
11	San Jacinto	22	80		1100	200.00
13	Talavera	10	10			100.00
14	Ventanilla	20				5,000.00
15	Yarinacocha	56	303	4760	0	2,480.00
	<b>Total</b>	<b>491</b>	<b>4172</b>	<b>20031</b>	<b>11370</b>	<b>84,825.00</b>
Otras Municipalidades que informaron actividades relacionadas						
1	Colcabamba					
2	Santa Rosa de Ocopa					

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 42**  
Maestría para Docentes el 2008

Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Gasto 2008
Paucarpata	26	270	4744	1,830,315.00

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 43**  
Reuniones pedagógicas entre docentes el 2008

Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Gasto 2008
Cerro Colorado	69	69	1518	1,080.00

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 44**  
Monitoreo y asesoramiento A docenteS EL 2008

Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Gasto 2008
La Molina	2	12	254	1,500.00
San Juan Bautista				36,000.00
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>254</b>	<b>37,500.00</b>

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

#### 2.2.5. FACTOR N° 5 :

**“Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral”**

Las municipalidades participantes en el Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa han desarrollado diversas actividades orientadas al reforzamiento de este factor de la educación, entre las cuales destacan dos tipos: premiar a los docentes que manifiestan interés por perfeccionarse y desempeñar cada vez mejor sus

responsabilidades profesionales y, paralelamente, controlar y sancionar a los docentes que descuidan o incumplen sus responsabilidades profesionales.

El año 2007, en las visitas de monitoreo, los especialistas de la OCR tomaron conocimiento de que algunas municipalidades habían aplicado formas de reconocimiento como felicitaciones, entrega de diplomas o remisión de oficios de felicitación a los docentes meritorios. En reuniones de los CEM fueron mencionadas esas actividades y en los informes del 2008 aparecen formalmente actividades realizadas por algunos CEM con esos propósitos.

En cuanto a la otra estrategia para incentivar el buen desempeño, tanto el 2007 como el 2008, las municipalidades han realizado acciones de vigilancia y control de la llegada puntual, la permanencia y el trabajo en el horario completo, así como el desarrollo completo del currículum por parte de los docentes. Esta actitud responde a varias razones como las frecuentes quejas que reciben los alcaldes sobre profesores que, por vivir lejos de la escuela, no se hacen presente todos los días de la semana o llegan tarde y salen antes de la hora; o se ausentan varios días para cobrar su sueldo; o realizan actividades no escolares en los días y horas de trabajo, entre otras. Muchos directores de instituciones educativas o de UGEL que han impuesto sanciones a docentes por incumplir sus obligaciones, han sido acusados de abuso de autoridad o sometidos a presiones, amenazas o agresiones de dirigentes sindicales inescrupulosos, por lo cual encuentran que la intervención de los alcaldes puede liberarlos del problema y lograr que los estudiantes no sean perjudicados.

En los cuadros que aparecen a continuación, se encuentra la información que las municipalidades han hecho llegar a la OCR acerca de sus actividades relacionadas con este factor de la calidad.

#### CUADRO N° 45

Reconocimiento de la labor docente el 2008

<b>Distrito</b>	<b>Instituciones</b>	<b>Docentes</b>	<b>Gasto 2008</b>
Imperial	43	500	2,500.00
La Molina		500	10,500.00
Motupe	37	0	465.00
Nueva Requena	26	60	3,500.00
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>1060</b>	<b>16,965.00</b>

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

#### CUADRO N° 46

Visitas de monitoreo de las Municipalidades a las Instituciones Educativas el 2007

<b>N°</b>	<b>Municipalidad</b>	<b>Región</b>	<b>Visitas</b>	<b>Instituí.</b>	<b>Costo S/.</b>
1	Amarilis	Huánuco	3	12	500.00
2	Asunción	Huaraz	2	2	
3	Belén	Loreto	1	82	2,500.00
4	Bellavista	Callao	20	7	100.00
5	Carumas	Moquegua	14	14	
6	Cerro Colorado	Arequipa	31	16	
7	Chincha Alta	Ica		32	300.00
8	Chincha Baja	Ica	4	20	600.00
9	Chulucanas	Piura	20	20	
10	Colcabamba	Huancavelica	45	38	2,300.00
11	Corrales	Tumbes	75	26	2,550.00

12	Florencia de Mora	La Libertad	4	15	350.00
13	Huamanguilla	Ayacucho	8	8	
14	Huaraz	Ancash	20	20	
15	Imperial	Lima Provincias	15	21	550.00
16	Independencia	Ancash	50	50	2,600.00
17	Juan Guerra	San Martín	2	5	20.00
18	Kimbiri	Cusco	30	20	400.00
19	La Molina	Lima Metropolitana	10	6	
20	Las Piedras	Madre de Dios	10	25	3,000.00
21	Los Olivos	Lima Metropolitana	80	40	
22	Miraflores	Lima Metropolitana	144	12	720.00
23	Morales	San Martín	15	11	750.00
24	Motupe	Lambayeque	8	26	150.00
25	Nueva Requena	Ucayali	3	28	700.00
26	Olmos	Lambayeque	120	160	4,800.00
27	Pacarán	Lima Provincias	10	5	50.00
28	Pacucha	Apurímac	44	22	1,000.00
29	Paucarpata	Arequipa	120	66	
30	Paucartambo	Pasco	18	18	2,000.00
31	San Jacinto	Tumbes	50	26	1,200.00
32	Santo Domingo	Piura	30	30	1,000.00
33	Surco	Lima Metropolitana	100	12	
34	Talavera	Apurímac	60	30	3,000.00
35	Ventanilla	Callao	52	8	4,500.00
36	Yarinacocha	Ucayali	2	88	1,510.00
	<b>TOTAL</b>			<b>1,015</b>	<b>37,150.00</b>
Otras Municipalidades que informaron actividades relacionadas					
1	Chinchao	Huánuco			
2	Echarate				
3	Inambari	Madre de Dios			
4	Santa Rosa Ocopa	Junín			

Fuente: Evaluación 2007, página 29

#### CUADRO N° 47

Control de asistencia de personal docente EL 2008

<b>Distrito</b>
Huaraz
San Jacinto

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

#### CUADRO N° 48

Visitas, supervisión y monitoreo EL 2008

N°	Distrito	Instituí.	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
1	Cerro Colorado	106	511	11439	0	1,040.00
2	Chincha Baja	13	15	1448		500.00
3	Florencia de Mora	12				700.00
4	Imperial	22	3	21	0	38.00
5	Las Piedras	129	333	5186	0	4,200.00
6	Los Olivos	31	-	-	-	
7	Miraflores	9				240.00
8	Motupe	28	122			300.00

9	Nueva Requena	46	110	731	0	2,040.00
10	Paucartambo				32	2,100.00
11	Sta. Rosa de Ocopa	1				
12	Talavera					300.00
13	Yarinacocha	172	1199	11860	0	3,120.00
	<b>Total</b>	<b>569</b>	<b>2293</b>	<b>30685</b>	<b>32</b>	<b>14,578.00</b>

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

#### CUADRO N° 49

Elaboración de sistemas de monitoreo el 2008

<b>Distrito</b>	<b>Instituciones</b>	<b>Docentes</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>Otros</b>	<b>Gasto 2008</b>
Bellavista	14	402	7126	0	450.00
Huaraz					
Juan Guerra	5	27	467	7	
Las Piedras	27	45	198		
Miraflores	5		2576		850.00
Motupe	35				50.00
San Jacinto	32				400.00
San Juan Bautista					11,050.00
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>474</b>	<b>10367</b>	<b>7</b>	<b>12,800.00</b>

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

#### CUADRO N° 50

Remuneración de docentes por gestión municipal EL 2008

<b>Distrito</b>	<b>Instituciones</b>	<b>Docentes</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>Otros</b>	<b>Gasto 2008</b>
Amarilis	15	15	375		67,000.00
Chinchao	12	7	0	0	458,400.00
Colcabamba	10	57	0	0	404,000.00
Inambari	1				4,000.00
La Molina	12	20	6000	5	119,000.00
Miraflores	9	0	1050	0	0.00
Motupe		5	94		9,000.00
Pacarán	2	9	200	0	8,050.00
Paucartambo		60			640,600.00
Sta. Rosa de Ocopa	4				3,150.00
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>173</b>	<b>7719</b>	<b>5</b>	<b>1,713,200.00</b>

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

#### 2.2.6. FACTOR N° 6 :

**“Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo”**

Desde que se inició el Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, este ha sido el factor en que han invertido más las municipalidades. A esto ha contribuido la disponibilidad en las municipalidades de personal técnico, máquinas, herramientas y hasta materiales de construcción, porque la realización de obras de infraestructura es habitual en las municipalidades. Sin embargo, detrás de estas razones hay otra más importante: la infraestructura de la educación en el Perú ha estado demasiado descuidada desde hace demasiados años.

Todos sabemos que el Perú es un país pobre, cuyos ingresos fiscales no son suficientes para atender cabalmente las necesidades de la población. El año 1970 se tomó la decisión de incrementar la cobertura para dar cabida en las escuelas a toda la población en edad escolar y, para ello, se decidió usar los locales escolares en dos turnos. Como una de las consecuencias de esta decisión, la limitación de recursos disponibles se hizo más notable, porque efectivamente se incrementó el ingreso de estudiantes hasta superar el 90% en primaria y aumentó significativamente la retención de los niños en la escuela, hasta casi duplicar el número de estudiantes.

Escolarizar el doble de niños en los mismos locales hubiera requerido duplicar el presupuesto para mantenimiento de locales, muebles y equipo y para adquisición de materiales; lo que no era posible porque el ingreso del país no se había incrementado en esa proporción. En consecuencia, desde hace muchos años los presupuestos para mantenimiento, reposición y ampliación de locales, muebles y equipo han resultado insuficientes y los locales y mobiliario se han ido deteriorando hasta quedar en niveles inaceptables.

La impotencia de los directores, docentes y padres de familia ante la gravedad de los problemas había creado un grado inconveniente de aceptación. Ante ese problema, la intervención de los alcaldes se convirtió en catalizador: Para el Alcalde, reparar el edificio de una escuela es mucho más motivador que para cualquier director de UGEL o DRE y, además el Alcalde puede destinar a eso una parte del presupuesto de la Municipalidad, o hacer proyectos para conseguir recursos del Gobierno Regional, o hacer convenios con instituciones colaboradoras, entre otras posibilidades de acción que no son accesibles a las autoridades intermedias del sector educación.

La municipalización ha motivado a empresas que, sabiendo que las autoridades educacionales no tenían posibilidad de comprar equipos para las escuelas, ni se acercaban a ofrecerles. En estas circunstancias, el Consejo Educativo Municipal se ha convertido en la ocasión para que los representantes de las instituciones educativas se pongan de acuerdo con los alcaldes y el principal beneficiario son los estudiantes, como se puede apreciar en los cuadros que a aparecen a continuación.

**CUADRO N° 51**  
Construcción de Aulas el 2007

N°	Municipalidad	Región	Instituciones	Aulas	Costo S/.
1	Amarilis	Huánuco	2	8	89,000.00
2	Carumas	Moquegua	6	7	440,000.00
3	Cerro Colorado	Arequipa	18	28	1'230,000.00
4	Chincha Baja	Ica	5	8	320,000.00
5	Chinchao	Huánuco	8	20	486,203.00
6	Colcabamba	Huancavelica	8	21	1'260,000.00
7	Corrales	Tumbes	1	1	39,598.98
8	Echarate	Cusco	20	80	2'000,000.00
9	Florencia de Mora	La Libertad	3	5	65,000.00
10	Huamanguilla	Ayacucho	3	8	306,000.00
11	Huaraz	Ancash	1	3	
12	Imperial	Lima Provincias	3	3	98,000.00
13	Independencia	Ancash	1	2	97,800.00
14	Kimbiri	Cusco	8	24	1'497,553.67
15	Los Olivos	Lima Metropolitana	9	9	730,000.00
16	Nueva Requena	Ucayali	1	2	65,000.00
17	Olmos	Lambayeque	5	6	184,984.00

18	Pacucha	Apurímac			20,000.00
19	Paucarpata	Arequipa		8	571,587.27
20	Paucartambo	Pasco	21	64	3'766,813.78
21	San Jacinto	Tumbes	1	1	45,000.00
22	San Juan Bautista	Loreto	11	11	720,026.00
23	Santa Rosa Ocopa	Junín	1	1	24,000.00
24	Santo Domingo	Piura	1	2	50,000.00
25	Simón Bolívar	Pasco	8	20	1'475,426.77
26	Talavera	Apurímac	1	4	54,000.00
27	Yarinacocha	Ucayali	13	14	451,302.29
	<b>TOTAL</b>		<b>159</b>	<b>360</b>	<b>16'087,291.00</b>

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, página 30

### CUADRO N° 52

#### Construcción de servicios higiénicos el 2007

N°	Municipalidad	Región	Instituciones	Servicios	Costo S/.
1	Amarilis	Huánuco	1	1	5,000.00
2	Carumas	Moquegua	6	12	320,000.00
3	Cerro Colorado	Arequipa	3	5	58,560.00
4	Chincha Baja	Ica	5	6	10,000.00
5	Chinchao	Huánuco	1	1	
6	Corrales	Tumbes	1	1	31,602.66
7	Echarate	Cusco	15	25	600,000.00
8	Florencia de Mora	La Libertad	1	1	10,000.00
9	Huaraz	Ancash	2	6	
10	Imperial	Lima Provincias	3	3	22,000.00
11	Independencia	Ancash	3	3	
12	Nueva Requena	Ucayali	1	2	15,000.00
13	Paucarpata	Arequipa		6	77,829.40
14	Paucartambo	Pasco	3	8	74,000.00
15	San Juan Bautista	Loreto	3	20	177,547.89
16	Santa Rosa de Ocopa	Junín	1	1	7,000.00
17	Santo Domingo	Piura	1	2	5,000.00
18	Simón Bolívar	Pasco			77,809.47
19	Yarinacocha	Ucayali	1	4	4,215.00
	<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>107</b>	<b>1'495,562.00</b>

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, página 31

### CUADRO N° 53

#### Construcción de cercos perimétricos el 2007

N°	Municipalidad	Región	Instituciones	Cercos	Costo S/.
1	Carumas	Moquegua	11	11	555,000.00
2	Cerro Colorado	Arequipa	2	2	85,000.00
3	Colcabamba	Huancavelica	1	1	3,800.00
4	Corrales	Tumbes	2	2	119,310.27
5	Echarate	Cusco	5	5	600,000.00
6	Florencia de Mora	La Libertad	2	2	20,000.00
7	Huaraz	Ancash	1	1	
8	Las Piedras	Madre de Dios	3	3	110,000.00
9	Los Olivos	Lima Metropolitana	2	2	50,000.00
10	Olmos	Lambayeque	5	6	184,481.00
11	Paucarpata	Arequipa		1	139,854.51
12	Paucartambo	Pasco	4	4	435,000.00

13	San Juan Bautista	Loreto	4	4	286,933.36
14	Simón Bolívar	Pasco	3	3	310,163.16
	<b>TOTAL</b>		<b>45</b>	<b>47</b>	<b>2'899,541.00</b>

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa página 31

#### CUADRO N° 54

Construcción de instalaciones deportivas el 2007

N°	Municipalidad	Región	Instituciones	Costo
1	Amarilis	Huánuco	1	40,000.00
2	Carumas	Moquegua	17	285,000.00
3	Cerro Colorado	Arequipa	2	109,000.00
4	Corrales	Tumbes	1	33,470.00
5	Echarate	Cusco		300,000.00
6	Florencia de Mora	La Libertad	1	30,000.00
7	Independencia	Ancash	2	120,757.00
8	Juan Guerra	San Martín	1	7,000.00
9	Kimbiri	Cusco	7	47,707.00
10	Olmos	Lambayeque	1	40,000.00
11	Paucarpata	Arequipa		315,117.00
12	Paucartambo	Pasco	5	194,000.00
13	San Juan Bautista	Loreto		1'184,506.00
14	Santo Domingo	Piura	1	400.00
15	Yarinacocha	Ucayali	3	84,322.00
	<b>TOTAL</b>		<b>42</b>	<b>2'791,279.00</b>

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, página 32

#### CUADRO N° 55

Mantenimiento y reparación de infraestructura el 2007

	Municipalidad	Región	Instituciones	Costo S/.
1	Carumas	Moquegua	19	57,707.00
2	Cerro Colorado	Arequipa	9	11,460.00
3	Chinchao	Huánuco	2	107,489.00
4	Chulucanas	Piura	1	7,884.86
5	Colcabamba	Cusco	10	48,500.00
6	Corrales	Tumbes	3	1,500.00
7	Florencia de Mora	La Libertad	2	8,000.00
8	Huaraz	Ancash	2	
9	Imperial	Lima Provincias	4	8,000.00
10	Inambari	Madre de Dios	1	
11	Juan Guerra	San Martín	2	1,440.00
12	Kimbiri	Cusco	18	1,694.75
13	Olmos	Lambayeque	6	3,200.00
14	Pacarán	Lima Provincias	2	52.00
15	Paucartambo	Pasco	8	576,000.00
16	Santo Domingo	Piura	9	5,000.00
17	Simón Bolívar	Pasco	3	11,000.00
18	Ventanilla	Callao	5	10,000.00
19	Yarinacocha	Ucayali	8	83,575.05
	<b>TOTAL</b>		<b>114</b>	<b>942,501.00</b>

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, página 32

**CUADRO N° 56**  
Reparación de servicios higiénicos el 2007

N°	Municipalidad	Región	Instituciones	Costo S/.
1	Bellavista	Callao	1	250.00
2	Carumas	Moquegua	19	1,715.54
3	Cerro Colorado	Arequipa	4	15,000.00
4	Chulucanas	Piura	1	121,057.00
5	Colcabamba	Cusco	5	19,500.00
6	Echarate	Cusco	28	
7	Huaraz	Ancash	2	
8	Imperial	Lima Provincias	4	8,300.00
9	Inambari	Madre de Dios		18,000.00
10	Pacarán	Lima Provincias	1	157.50
11	Paucartambo	Pasco	6	82,000.00
12	Santo Domingo	Piura	8	6,500.00
13	Simón Bolívar	Pasco	3	95,102.96
14	Talavera	Apurímac	2	4,000.00
15	Ventanilla	Callao	4	2,500.00
16	Yarinacocha	Ucayali	2	7,999.18
	<b>TOTAL</b>		<b>90</b>	<b>382,080.00</b>

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, página 33

**CUADRO N° 57**  
Pintado de paredes de escuelas el 2007

Municipalidad	Región	Instituciones	Costo S/.
Bellavista	Callao	1	300.00
Carumas	Moquegua	19	47,334.89
Cerro Colorado	Arequipa	2	20,450.00
Chincha Baja	Ica	3	1,000.00
Chinchao	Huánuco	1	15,400.00
Chulucanas	Piura	1	121,057.00
Colcabamba	Huancavelica	15	25,500.00
Corrales	Tumbes	30	68,544.14
Florencia de Mora	La Libertad	2	2,000.00
Huaraz	Ancash	2	
Imperial	Lima Provincias	2	400.00
Inambari	Madre de Dios	2	15,000.00
Juan Guerra	San Martín	1	100.00
Kimbiri	Cusco	27	31,326.00
Las Piedras	Madre de Dios	2	1,000.00
Olmos	Lambayeque	6	3,600.00
Pacarán	Lima Provincias	3	781.50
Paucartambo	Pasco	50	30,000.00
Santo Domingo	Piura	8	5,500.00
Simón Bolívar	Pasco	7	300,339.31
Yarinacocha	Ucayali	3	629.00
<b>21</b>	<b>TOTALES</b>	<b>187</b>	<b>690,260.00</b>

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, página 33

**CUADRO N° 58**

Dotación de computadores a las escuelas el 2007

Municipalidad	Región	Instituciones	Computadores	Costo S/.
Carumas	Moquegua	11	45	81,000.00
Cerro Colorado	Arequipa	10		
Chincha Baja	Ica	5	5	10,500.00
Chinchao	Huánuco			10,123.00
Colcabamba	Huancavelica	6	8	15,000.00
Corrales	Tumbes	31	31	100,000.00
Huamanguilla	Ayacucho	2	6	20,000.00
Huaraz	Ancash	1	21	
Imperial	Lima Provincias	2	2	3,000.00
Juan Guerra	San Martín	2	12	23,951.13
Miraflores	Lima Metropoli	1	18	25,000.00
Nueva Requena	Ucayali	1	1	700.00
Pacucha	Apurímac	1	21	33,000.00
Paucartambo	Pasco	51	70	90,000.00
San Jacinto	Tumbes	2	21	52,000.00
Simón Bolívar	Pasco	2	20	50,000.00
Yarinacocha	Ucayali	1	8	16,000.00
<b>17</b>	<b>TOTALES</b>	<b>129</b>	<b>289</b>	<b>530,274.00</b>

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, página 34

**CUADRO N° 59**

Dotación de impresores y otros equipos de cómputo el 2007

Municipalidad	Región	N° Instituciones	Costo S/.
Carumas	Moquegua	11	17,050.00
Cerro Colorado	Arequipa	10	
Imperial	Lima Provincias	2	3,000.00
Pacarán	Lima Provincias	2	2,268.00
Paucartambo	Pasco	51	29,484.00
Yarinacocha	Ucayali	6	6,538.00
<b>6</b>	<b>TOTALES</b>	<b>82</b>	<b>58,340.00</b>

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, página 34

**CUADRO N° 60**

Dotación de muebles a las escuelas el 2007

Municipalidad	Región	Muebles	Instituciones	Costo S/.
Carumas	Moquegua	83	18	8,800.00
Cerro Colorado	Arequipa		2	
Chinchao	Huánuco	40	2	
Colcabamba	Huancavelica	30	1	4,200.00
Imperial	Lima Provincias	30	2	2,500.00
Kimbiri	Cusco	643	30	3,400.00
Olmos	Lambayeque	40	2	3,200.00
Paucartambo	Pasco	500	15	16,000.00
Yarinacocha	Ucayali	50	1	1,350.00
<b>9</b>		<b>1416</b>	<b>73</b>	<b>39,450.00</b>

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, página 34

**CUADRO N° 61**

Dotación de textos y materiales didácticos a escuelas el 2007

Municipalidad	Región	Instituciones	Materiales	Costo S/.
Imperial	Lima Provincias	4	15	3,800.00
Carumas	Moquegua	19	355	5,250.00
2		23	370	
			<b>Textos</b>	
Independencia	Ancash	4	9	
Paucarpata	Arequipa	27	1,379	29,042.85
Imperial	Lima Provincias	9	67	420.00
Carumas	Moquegua	19	355	9,000.00
Juan Guerra	San Martín	5	21	412.00
Nueva Requena	Ucayali	17	855	2,514.17
<b>6</b>	<b>TOTALES</b>	<b>81</b>	<b>2,686</b>	<b>41,388.00</b>

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, página 35

**CUADRO N° 62**

Dotación de material educativo a las escuelas el 2008

Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
Amarilis	164	916	18656	0	104,580.00
Carumas	17				
Cerro Colorado	45	606	14980		9,600.00
Chinchao	9				1,200.00
Imperial	5	41	1113		250.00
Motupe		2	36		40.00
Paucartambo				51	40,000.00
Simón Bolívar					16,192.50
Ventanilla	52		16000		800,000.00
<b>Total</b>	<b>292</b>	<b>1565</b>	<b>50785</b>	<b>51</b>	<b>971,862.50</b>

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 63**

Construcción de infraestructura deportiva EL 2008

N°	Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Gasto 2008
1	Belén				
2	Carumas	15	Todos	Todos	
3	Chincha Baja	15	16	480	248,000.00
4	Chinchao	1			1,400,000.00
5	Colcabamba	1			137,250.00
6	Corrales				
7	Corrales	1	0	0	73,626.48
8	Florencia de Mora	1			30.00
9	Florencia de Mora	12	0	0	190.00
10	Imperial	43	332	7046	50,000.00
11	Inambari	3	88	141	179,000.00
12	Los Olivos				681,173.00
13	Motupe	6			169,000.00
14	Nueva Requena	4	4	144	180,000.00
15	Paucartambo	5			300,000.00
16	Paucartambo	172			8,766,813.78
17	San Jacinto	1	6	39	78,443.33
18	Sta. Rosa de Ocopa	3	5	69	33,874.90
	<b>TOTALES</b>	<b>283</b>			<b>24'897,399.00</b>

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 64**  
Construcción de servicios higiénicos EL 2008

Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Gasto 2008
Independencia	1	39	917	146,104.58
Paucartambo	8			7,400.00
San Jacinto	6	14	158	176,765.76
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>53</b>	<b>1075</b>	<b>330,270.34</b>

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 65**  
Dotación de muebles y materiales el 2008

Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Gasto 2008
Carumas	17			
Chinchao	1			1,000.00
Juan Guerra				30.00
Los Olivos				547,040.00
Miraflores				
Motupe		1	17	314.00
Nueva Requena				9,500.00
Paucartambo	16			2,362,392.00
Simón Bolívar	0	0	0	24,910.55
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>2,945,186.55</b>

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 66**  
Implementación de Biblioteca Y oficinas EL 2008

Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
Huaraz					
Juan Guerra					50.00
Motupe				1	3,000.00
San Jacinto	35	0	644	0	1,390.00
San Juan Bautista	0	180	0	0	47,450.00
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>180</b>	<b>644</b>	<b>1</b>	<b>51,890.00</b>

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 67**  
Implementación de sistemas informáticos EL 2008

Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
Amarilis					4,650.00
Carumas	15		Todos		
Chinchao	1				1,462.00
Juan Guerra	4	41	407	6	29,472.45
Las Piedras	4	72	396		68,000.00
Morales					9,000.00
Paucarpata	248	2943	53512		
San Jacinto	30	219	1840		50,000.00
Simón Bolívar					75,798.65
Sta. Rosa de Ocopa	2	4	65		2,400.00
Ventanilla	1	80	1200		30,000.00
<b>Total</b>	<b>305</b>	<b>3359</b>	<b>57420</b>	<b>6</b>	<b>270,783.10</b>
Otras Municipalidades que informaron actividades relacionadas					
Corrales					
Huaraz					
Imperial					
Miraflores					

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 68**  
Mantenimiento de infraestructura EL 2008

<b>Distrito</b>	<b>Instituciones</b>	<b>Docentes</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>Otros</b>	<b>Gasto 2008</b>
Chinchao	15	0	0	0	134,180.00
Chulucanas	2	86	1633	30	79,527.96
Florencia de Mora	6				24.00
Juan Guerra	5	27	314	15	50.00
Ventanilla	15				100,000.00
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>113</b>	<b>1947</b>	<b>45</b>	<b>313,781.96</b>
Otras Municipalidades que informaron actividades relacionadas					
Miraflores					

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 69**  
Mejoramiento de infraestructura EL 2008

<b>N°</b>	<b>Distrito</b>	<b>Instituciones</b>	<b>Docentes</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>Otros</b>	<b>Gasto 2008</b>
1	Chulucanas	3	33	676	18	1,743,165.98
2	Corrales	3	19	226	4	314,191.21
3	Huaraz	11	22	410	0	3,885,755.14
4	Imperial	43	332	7046		8,000.00
5	Inambari	3	26	561	0	38,000.00
6	Independencia	4	10	229	2	1,548,652.08
7	Juan Guerra	7	49	841	12	5,100.00
8	Morales	7	86	1195	0	32,478.00
9	Paucarpata	34	5854	5487	0	2,545,235.69
10	Paucartambo	4				1,135,000.00
11	Sta. R de Ocopa	1	1	53		7,533.50
12	Simón Bolívar					4,195,689.85
	<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>6432</b>	<b>16724</b>	<b>36</b>	<b>15,458,801.45</b>
Otras municipalidades que informaron actividades relacionadas						
1	Belén					
2	Carumas					

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**2.2.7. FACTOR N° 7 :  
“Investigación e innovación educativas”**

El trabajo de los CEM implicaba hacer investigación sobre los problemas y las potencialidades de las Instituciones Educativas de su jurisdicción así como de los potenciales y las necesidades educativas del Distrito y la capacidad de la Municipalidad para atender todo eso. Además, los CEM han alentado a los docentes y estudiantes interesados en participar en actividades de otras instituciones que promueven la investigación y la innovación, como el FONDEP y la Cooperación Italiana, y les han proporcionado recursos para que concursen, contribuyendo así a su éxito. Las municipalidades participantes han reportado la participación de instituciones educativas de su jurisdicción en los proyectos que aparecen en lo cuadros a continuación.

**CUADRO N° 70**  
Proyectos de innovación el 2007

DISTRITO	Región	En formulación	Formulado	Costo S/.
1 Chincha Baja	Ica	1		
2 Colcabamba	Huancavelica	1		1,500.00
3 Imperial	Lima Provincias		1	2,800.00
4 Juan Guerra	San Martín	1		1,500.00
5 Los Olivos	Lima Metropolitana		1	110.00
6 Olmos	Lambayeque	1		32,000.00
7 San Juan Bautista	Loreto		1	
8 Santo Domingo	Piura		1	500.00
9 Ventanilla	Callao	1		600,000.00
<b>TOTALES</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>637,910.00</b>

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, página 35

**CUADRO N° 71**  
Proyectos de investigación el 2007

DISTRITO	REGIÓN	COSTO S/.
Chincha Baja	Ica	
Imperial	Lima Provincias	800.00
Inambari	Madre de Dios	
<b>3</b>	<b>TOTALES</b>	<b>800.00</b>

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, página 35

**CUADRO N° 72**  
Capacitación en investigación EL 2008

Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
Morales	13	187	3642	0	250.00
Paucartambo				390	5,000.00
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>187</b>	<b>3642</b>	<b>390</b>	<b>5,250.00</b>
Municipalidades de informaron actividades relacionadas					
Belén					

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 73**  
Diagnóstico e Investigación EL 2008

Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
Bellavista	2	8	700		1,000.00
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>700</b>	<b>0</b>	<b>1,000.00</b>
Municipalidades de informaron actividades relacionadas					
Huaraz					

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 74**  
Proyectos innovadores EL 2008

Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
Cerro Colorado	44	250	6800		6,900.00
Motupe	1	3	58	5	80.00
Ventanilla					400,000.00
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>253</b>	<b>6858</b>	<b>5</b>	<b>406,980.00</b>
Municipalidades de informaron actividades relacionadas					
Las Piedras					
Los Olivos					

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

## 2.2.8. FACTOR N° 8 :

**“Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo.”**

Este es uno de los factores de la calidad de la Educación en que se ha puesto de manifiesto la creatividad de los CEM. Como para comenzar la ejecución del Plan de Municipalización de la Gestión Educativa se decidió que los CONEI fueran representados por sus presidentes, es decir los directores de las instituciones educativas, los primeros CEM resultaron conformados por personas que, por su función, son sensibles ante el mantenimiento de relaciones armoniosas entre los docentes, alumnos, empleados administrativos, padres de familia y autoridades comunales.

La experiencia de relacionarse con el Alcalde y los representantes de las otras instituciones educativas en el CEM, les ha permitido definir estrategias positivas para lograr que se atiendan los intereses de cada uno mediante el diálogo y el consenso, en un clima de auténtica democracia representativa, porque al representar sus propios intereses como responsables de una escuela, en realidad están representando los intereses de sus representados: los docentes, los estudiantes, los padres de familia y los trabajadores administrativos, quienes resultan beneficiados con cualquier mejora que se haga en la escuela. En el CEM, cuando el Director propone mejoras para su escuela es considerado como una persona generosa, que vela por los intereses de los demás, aunque todos saben que él va a ganar prestigio con las mejoras que se haga en su escuela. En ese contexto, ningún director se inhibe de proponer lo mejor para su escuela y esto lo predispone a aceptar que también se busque lo mejor para las otras escuelas.

Los CEM han realizado una gran diversidad de actividades que contribuyen a mejorar la organización y el funcionamiento de las instituciones educativas y a propiciar la armonía en las relaciones entre las personas que interactúan diariamente en ellas. Llama la atención el hecho de que en el segundo año de operación de los CEM este factor de la calidad mereció más atención de los CEM que el primer año, lo que se puede apreciar en los cuadros que aparecen a continuación.

### CUADRO N° 75

Capacitación Y asesoramiento a directivos de las instituciones educativas EL 2008

Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
Imperial	10	10			450.00
Juan Guerra	27	165	567	167	230
Miraflores	9			12	7,200.00
Olmos		80			1,860.00
San Juan Bautista	0	360	680	0	20,310.00
Yarinacocha	110	884	6364		1,150.00
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>1499</b>	<b>7611</b>	<b>179</b>	<b>31,200.00</b>

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

### CUADRO N° 76

Capacitación de representantes de CONEI el 2008

Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
Cerro Colorado	130	911	29762	0	3,440.00
Imperial	86	633	7147	0	1,200.00
Juan Guerra	5	27		4	
Miraflores	12	0	0	85	230.00
Paucartambo				2	400.00
<b>Total</b>	<b>233</b>	<b>1571</b>	<b>36909</b>	<b>91</b>	<b>5,270.00</b>

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 77**

Elección de representante al CEM 2008

Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
Cerro Colorado	65	671	15562		200.00
Motupe	43	43	0	7	55.00
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>714</b>	<b>15562</b>	<b>7</b>	<b>255.00</b>
Municipalidades de informaron actividades relacionadas					
Huaraz					
Las Piedras					

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 78**

Instalación de COPALE y Redes Educativas el 2008

Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
Cerro Colorado	65	671	15562		690.00
Motupe	32	216	2500	3	120.00
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>887</b>	<b>18062</b>	<b>3</b>	<b>810.00</b>
Municipalidades de informaron actividades relacionadas					
Florencia de Mora					
Miraflores					

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 79**

Apoyo a la gestión en la institución educativa el 2008

Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
Juan Guerra	6	6	0	0	
Las Piedras	37	100	1598		7,500.00
Los Olivos	128	0	0	384	0.00
Miraflores	9	0	2800	0	0.00
Morales	2	3	44	0	200.00
Nueva Requena	26	64			2,100.00
Yarinacocha	40	360	5850		1,200.00
<b>Total</b>	<b>248</b>	<b>533</b>	<b>10292</b>	<b>384</b>	<b>11,000</b>

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 80**

Elaboración de formatos para gestión en las Instituciones Educativas 2008

Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
Cerro Colorado	42	312	1180		120.00

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 81**

Capacitación para personal administrativo el 2007

Distrito	Administrativos	Instituciones	Costo S/.
Cerro Colorado	60	31	
Chincha Baja	6	6	600.00
Las Piedras	4		
Paucartambo	8	8	400.00
Juan Guerra	9	5	735.00
<b>6</b>	<b>87</b>	<b>50</b>	<b>1,735.00</b>

Municipalidades de informaron actividades relacionadas	
Olmos	

Fuente: Evaluación 2007 del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, página 28

### CUADRO N° 82

Capacitación a padres de familia, CONEI, redes educativas, estudiantes, CEM el 2008

Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
Bellavista	18	243	9685	0	620.00
Cerro Colorado	42	89	44		260.00
Chinchao	9				8,300.00
Imperial	50	332	7046	0	2,540.00
Inambari					200.00
Independencia				220	3,500.00
Juan Guerra	0	0	0	6 J.V.	
La Molina	0	685	13420	400	30,600.00
Las Piedras	1	5	45		80.00
Los Olivos	51	56	250	152	8,000.00
Miraflores					
Morales	24	264	5090	32	500.00
Nueva Requena	74	180	0	0	1,000.00
Olmos	0	20	0	100	1,560.00
Paucarpata	27	151	2759		
San Jacinto	3	13	43	25	1,200.00
San Juan Baut					48,100.00
S.R. de Ocopa	1				
Talavera					500.00
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>2038</b>	<b>38382</b>	<b>929</b>	<b>106,960.00</b>

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

### CUADRO N° 83

Concursos, olimpiadas, campeonatos entre estudiantes 2008

Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
Carumas	10				
Cerro Colorado	82	578	8234	0	3,400.00
Chincha alta	15	45	15	23	250.00
Chincha Baja	25	180	2581		2,500.00
Chinchao	0	0	0	0	6,214.00
Colcabamba		24			1,300.00
Imperial	49	150	470	0	5,550.00
Juan Guerra			50	6	
La Molina	30	0	6370	0	17,354.00
Motupe	13	54	496	32	250.00
Nueva Requena	30	95			4,100.00
Olmos	72	125	345	3200	3,640.00
Pacarán	3	3	5		
Paucarpata	128	1328	25158	0	48,000.00
Paucartambo				45	5,100.00
San Jacinto	10		222		850.00
Yarinacocha	110	800	6600		5,521.00
<b>Total</b>	<b>577</b>	<b>3382</b>	<b>50546</b>	<b>3306</b>	<b>104,029.00</b>
Municipalidades de informaron actividades relacionadas					
Miraflores					

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 84**

Incentivos y premios a estudiantes, padres de familia,  
instituciones educativas EL 2008

<b>Distrito</b>	<b>Instituciones</b>	<b>Docentes</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>Otros</b>	<b>Gasto 2008</b>
Nueva Requena	30	95			3,200.00
Olmos		200			9,500.00
Pacarán	3	3	141	0	1,270.00
San Juan Bautista			500		3,780.00
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>298</b>	<b>641</b>	<b>0</b>	<b>17,750.00</b>
Municipalidades de informaron actividades relacionadas					
Miraflores					

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 85**

Solución de conflictos, coordinación entre instituciones educativas 2008

<b>Distrito</b>	<b>Instituciones</b>	<b>Docentes</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>Otros</b>	<b>Gasto 2008</b>
Chinchao	2	4	120		3,000.00
Imperial	1	12	90	0	6,760.00
La Molina	26	0	3182	0	10,100.00
Olmos	50				3,600.00
San Juan Bautista					500.00
Ventanilla	95	2500	45000		1,000.00
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>2516</b>	<b>48392</b>	<b>0</b>	<b>24,960.00</b>
Municipalidades de informaron actividades relacionadas					
Belén					
Colcabamba					

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**2.3. OTRAS ACCIONES DE LAS MUNICIPALIDADES**

Además de las actividades directamente relacionadas con los factores de la calidad que la Ley define, los CEM han reportado otras actividades que indirectamente contribuyen a su realización o a la creación de condiciones favorables para que la Municipalidad pueda continuar actuando en favor del mejoramiento de la calidad de la Educación. A continuación aparece información sobre esas actividades

**CUADRO N° 86**

Programas televisivos y radiales el 2008

<b>Distrito</b>
Los Olivos

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

**CUADRO N° 87**

Transporte de estudiantes a la escuela el 2008

<b>Distrito</b>
Huaraz

Fuente: Información remitida por las municipalidades a la OCR

La información presentada en el cuadro anterior amerita un comentario, porque el transporte que menciona sirve para que los niños que estudiaban en dos escuelas unidocentes ahora estudien juntos en una escuela que tiene dos docentes. La Municipalidad de Huaraz ha dedicado un vehículo a trasladar a los niños y los docentes

desde sus lugares donde residen hasta la escuela, porque la distancia impedía que se junten y al estar separados, cada docente resultaba insuficiente para atender adecuadamente a los niños de su zona, que están en distintos grados de estudio. Además, el vehículo evita que los niños gasten demasiada energía en caminar largas distancias hasta la escuela.

#### CUADRO N° 88

Programas especiales el 2008 (Vacaciones útiles, academias, visitas a instituciones educativas)

N°	Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
1	Carumas	5		300		
2	Colcabamba		46			46,000.00
3	Imperial		22	680		6,000.00
4	La Molina			3116		30,562.00
5	Olmos		200			5,000.00
6	Pacarán	1		3		3,000.00
7	Talavera		12	600		15,000.00
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>280</b>	<b>4699</b>	<b>0</b>	<b>105,562.00</b>

Fuente: Información remitida por las municipalidades a la OCR

#### CUADRO N° 89

Reuniones, congresos, recitales, inauguraciones, campañas, entrevistas, visitas el 2008

N°	Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
1	Cerro Colorado	21	405	4460	0	1,426,996.00
2	Chincha Baja	25	80	2581		1,500.00
3	La Molina	0	0	400	0	5,920.00
4	Las Piedras	18	33	392		2,080.00
5	Los Olivos	84	47	842	54	1,000.00
6	Paucartambo				3	5,000.00
7	Sta. Rosa de Ocopa	1	0	0	0	0.00
8	Talavera	37	150			1,000.00
	<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>715</b>	<b>8675</b>	<b>57</b>	<b>1,443,496.00</b>

Fuente: Información proporcionada a la OCR por las municipalidades

#### CUADRO N° 90

Creación de un centro de capacitación empresarial el 2008

Distrito	Instituciones	Docentes	Estudiantes	Otros	Gasto 2008
Ventanilla	26		2958		1,000,000.00

Fuente: Información remitida por la Municipalidad a la OCR

Mención especial merece la creación de un centro de capacitación empresarial en el Distrito de Ventanilla, con recursos conseguidos por la Municipalidad, porque considera que para el desarrollo del Distrito es necesario. Esta obra constituye un paso adelante en el proceso, porque está más allá de los niveles de educación Inicial y Primaria que forman parte del Plan Piloto y porque pone de manifiesto la concepción de que la Educación es un factor imprescindible en la creación de las capacidades de la población para asumir las tareas que se requiere de ella para el desarrollo. Por ser una de las municipalidades participantes en el Plan de Municipalización de la Gestión Educativa, es de esperar que este ejemplo sea seguido rápidamente por las demás municipalidades.

## 2.4. VISIÓN DE CONJUNTO DE LAS ACCIONES DE LAS MUNICIPALIDADES

Todas las municipalidades participantes en el Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, sin ninguna excepción, han realizado actividades directamente orientadas a mejorar la calidad de la educación en las instituciones educativas de su jurisdicción. Cada una en la medida de sus posibilidades, según el orden de prioridades de cada una, en la cantidad que sus circunstancias le han permitido, pero sin ninguna duda con el propósito de mejorar la calidad de la educación. Esta primera apreciación, constituye en sí misma una evaluación global del Plan Piloto. Sin embargo, conviene analizar con más fineza las acciones realizadas por las municipalidades para descubrir qué otras acciones convendrá promover que hagan y qué apoyos requerirán para ello.

La Ley General de Educación, No. 28044, establece que la calidad de la educación depende de varios factores, en particular de ocho<sup>7</sup>. Por ello, para evaluar las acciones de las municipalidades, procederemos en el orden en que la Ley indica los factores.

**Factor No. 1** Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos por la Ley 28044.

La orientación que la OCR propuso a los CEM fue que elaboren su Proyecto Educativo Local teniendo en cuenta los proyectos educativos de las Instituciones Educativas del Distrito, en concordancia con el Proyecto Educativo Nacional, PEN, y adecuado a las circunstancias de su localidad, como indica la Ley. Esto hizo que los directores de las Instituciones Educativas analicen el PEN junto con el Alcalde y tomen conciencia de la situación real de la educación en su distrito. Se supone que todo Director de Escuela y todo Alcalde debería haber hecho esto desde que fue puesta en vigencia la Ley 28044, pero, en la práctica, el CEM fue una ocasión para que lo hagan realmente.

Veintiséis municipalidades informaron a la OCR acerca de las actividades que realizaron en relación con este factor de la calidad el año 2007, en las cuales invirtieron S/.33,834.00; y 20 municipalidades lo hicieron el 2008, año en el que indicaron que habían gastado con este propósito S/84,487.00. En las visitas de acompañamiento se verificó que todos los CEM han realizado acciones con este propósito.

**Factor No. 2** Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas, que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y los centros educativos, para atender las particularidades de cada ámbito.

En el Perú ya existen las bases curriculares nacionales para la Educación Básica para menores, producidas por el Ministerio de Educación, y la norma es que cada

---

<sup>7</sup> Ley 28044, Artículo 13:

1. “Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos por la presente Ley.
2. Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas, que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y los centros educativos, para atender las particularidades de cada ámbito.
3. Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos
4. Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas
5. Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral
6. Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo
7. Investigación e innovación educativas
8. Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo”.

Institución Educativa debe introducirles los ajustes que corresponda para adecuarlas a las particularidades de sus estudiantes y que lo mismo se debe hacer a nivel de cada localidad. Todos los CEM asumieron la tarea de formular los currículos diversificados a nivel local.

La Ley 28044, con criterio de descentralización, establece que el Director de la Institución Educativa, en acuerdo con su CONEI, es la autoridad que aprueba el currículum diversificado de su escuela. Este respeto a la autoridad técnica del Director de Institución Educativa no coincide con la tradicional concepción de autoridad en la administración de la Educación. La ubicación del CEM como instancia de la gestión educativa, ha confirmado la autoridad de los directores quienes, por formar parte del CEM, son la instancia que reconoce la validez de los currículos aprobados por ellos mismos y, en base a ellos, elabora el currículum diversificado a nivel distrital.

El año 2007, 15 municipalidades informaron a la OCR que habían realizado acciones relacionadas con la diversificación del currículum a nivel local y el año 2008 fueron 4 las municipalidades que informaron, agregando que ese año habían gastado S/.1,870.00 con este propósito. Al respecto conviene mencionar que algunos CEM no han reportado gastos en actividades para atender este factor de la calidad porque las ejecutan ellos mismos y las consideran parte de su trabajo normal.

**Factor No. 3** Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos

El año 2007, seis municipalidades participantes informaron a la OCR que habían realizado actividades para mejorar la atención a la salud de sus estudiantes y el año 2008 fueron 4 las que informaron haberlo hecho. En cuanto a la distribución de alimentos a los estudiantes, 8 municipalidades informaron haberlo hecho el año 2007 y 4 el año 2008. En cuanto a la dotación de útiles escolares a los estudiantes, 9 municipalidades participantes informaron haberlo hecho el 2007 y 6 el 2008. En todos estos casos, los costos de estas actividades reportadas a la OCR fueron cubiertos con recursos de la Municipalidad, es decir, adicionales a los que el Ministerio de Educación había destinado para la atención a los estudiantes de esas escuelas.

En total, 20 municipalidades informaron haber hecho inversiones en este rubro, sumando un total de S/.479,574.69 el año 2007 y también fueron 20 las municipalidades que informaron haberlo hecho el año 2008, y el monto este segundo año fue de S/.1'872,283.88. Aunque el monto invertido por las municipalidades en mejorar este factor aumentó significativamente, la proporción de municipalidades que han asumido esta función no ha aumentado del año 2007 al 2008, por lo que será conveniente hacer seguimiento de su evolución en los próximos años.

**Factor No. 4.** Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas.

Este factor ha sido tomado en consideración por una importante proporción de las municipalidades participantes: 24 municipalidades informaron haber hecho actividades de capacitación para sus docentes el 2007 y 25 el 2008 y en cuanto a la capacitación de los directores, 22 municipalidades lo hicieron el año 2007 y 6 el 2008. Además, tres municipalidades proporcionaron estudios de Maestría a sus docentes el año 2007 y una el año 2008 y 2 municipalidades auspiciaron estudios de segunda especialidad para sus docentes el año 2007.

En conjunto, 29 municipalidades han informado sobre sus actividades del 2007 en este rubro, con un gasto de S/914,036.50 y también 29 municipalidades han reportado actividades el año 2008, aunque este segundo año el gasto fue significativamente mayor

porque ascendió a S/2'223.060.50, lo cual pone de manifiesto la importancia que los CEM han atribuido a la formación y capacitación de los docentes y autoridades educativas.

Estas actividades de capacitación se han realizado en los mismos años en que el Ministerio de Educación realizó cursos de capacitación para los docentes usando como ejecutores a universidades peruanas seleccionadas mediante concurso. La diferencia estuvo en que los cursos organizados por los CEM fueron definidos a partir de solicitudes expresas de los docentes y los directores y, por ello, el temario, los horarios, la localización de las actividades, etc. fueron acordados previamente con los participantes. Los resultados, percibidos en las visitas de monitoreo, han sido completamente satisfactorios para los beneficiarios y los organizadores. Sería conveniente que algunas instituciones idóneas realicen estudios más detallados sobre estas actividades planificadas participativamente.

**Factor No. 5.** Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral.

Los CEM han actuado ante este factor en dos formas: incentivar a los buenos docentes y sancionar a los malos, para lo cual han establecido mecanismos de supervisión y control. El año 2007 lo hicieron 40 municipalidades, con un gasto total de S/1'111,471.00 y el año 2008, 24 municipalidades hicieron actividades con un gasto de S/1'757,543.00.

Las condiciones de la carrera magisterial están establecidas por Ley, cuyo cumplimiento está mayormente a cargo del Ministerio de Educación, que conserva el control del escalafón magisterial. Todas las municipalidades participantes en el Plan Piloto realizaron actividades de control, dando cumplimiento a lo que dispone el Decreto Supremo No.005-2007-ED y 4 Municipalidades, por su propia decisión, crearon formas de reconocimiento para estimular a los docentes que lo ameritan.

Además de lo señalado, conviene mencionar que, el año 2008, dos CEM han establecido mecanismos de capacitación recíproca y de monitoreo a los docentes principiantes a cargo de los docentes más experimentados de la localidad; con lo cual están reconociendo la excelencia de sus propios colegas y creándoles la oportunidad de complementar sus ingresos mediante una tarea altamente especializada.

**Factor No. 6.** Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo

Este factor ha sido atendido mediante la mayor cantidad de actividades de los CEM: 35 municipalidades informaron haber realizado actividades el año 2007 con una inversión total de S/. 25'905,137.03 y 29 informaron haberlo hecho el año 2008, con una inversión de S/.33'090,484.39. Esto se debe a que la infraestructura de la Educación Pública era insuficiente y estaba en muy mal estado en todo el Perú; a que los alcaldes tienen poder de decisión sobre el presupuesto de la municipalidad; a que el CEM puede dar al Alcalde, información confiable sobre las necesidades y posibilidades de las instituciones educativas y a que los directores de escuela pueden supervisar la ejecución de las obras, entre otros factores.

También existían importantes carencias de mobiliario, equipo y materiales de enseñanza, no solamente porque los presupuestos de mantenimiento son insuficientes desde hace muchos años, sino porque recientemente se ha generalizado la idea de utilizar los medios modernos de comunicación en la enseñanza escolar, para lo cual, las escuelas necesitan equipo informático. Numerosos agentes vendedores de este tipo de

equipo se han hecho presentes en las municipalidades, con la idea de que los alcaldes sí pueden contratar compras de equipo para las escuelas municipalizadas.

**Factor No. 7.** Investigación e innovación educativas.

El año 2007, 10 municipalidades informaron a la OCR la realización de actividades de investigación o participación en proyectos de innovación, con un gasto de S/752,100.00 y el año 2008, nuevamente 10 municipalidades participaron en proyectos de investigación e innovación, con un gasto de S/.413,230.00. Además de esto, los CEM realizaron sus propios estudios para establecer un diagnóstico de las Instituciones Educativas de su jurisdicción, a partir del cual definieron las prioridades y los planes de acción de corto, mediano y largo plazo.

**Factor No. 8.** Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo.

En relación con este factor, los gastos reportados por los CEM el año 2007 fueron de S/304,214.50 y el año 2008, 31 municipalidades informaron la realización de actividades cuyo costo ascendió a S/1'713,840.00, poniendo de manifiesto que el segundo año se interesaron en este factor más que el primer año. Las actividades realizadas han sido diversas, porque cada CEM ha definido su propia manera de promover la armonía y mejorar la organización institucional para contribuir a mejorar la calidad de la educación.

Para completar una visión de conjunto, en el cuadro N° 91, a continuación, aparece una consolidación de la información que las municipalidades enviaron a la OCR sobre sus gastos:

**CUADRO N° 91**  
Resumen de gastos de las municipalidades en acciones para mejorar la calidad de la educación

	<b>FACTOR</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>TOTAL</b>
1	Lineamientos	33,834.00	84,487.00	118,321.00
2	Currículo diversificado		1,870.00	1,870.00
3	Inversión por alumno	479,574.69	1'872,283.88	2'351,858.57
4	Formación y capacitación docente	914,036.50	2'223,060.50	3'137,097
5	Carrera pública magisterial	1'111,471.00	1'757,543.00	2'869,014.00
6	Infraestructura y equipamiento	25'905,137.03	33'090,484.39	58'995,621.42
7	Investigación e innovación educativa	752,100.00	413,230.00	1'165,330.00
8	Organización institucional y relaciones	304,214.50	1'713,840.00	2'018,054.50
	Gestión de proyectos de inversión del CEM		1'000,000.00	1'000,000.00
	Operación del CEM y la Secretaría Técnica		169,393.00	169,393.00
	<b>TOTAL</b>	<b>29'500,367.72</b>	<b>42'326,191.77</b>	<b>71'826,559.49</b>

Fuente: Información recibida de las Municipalidades en la OCR

### **3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **3.1. Sobre los resultados del Plan**

Para evaluar los resultados del Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa, recordemos su objetivo:

“Mejorar la calidad de la educación a través de la aplicación de un modelo de gestión educativa con la participación del Municipio y la Comunidad Educativa Local, en el marco del Plan de Desarrollo Local y el proceso de descentralización”

##### **3.1.1. En cuanto al mejoramiento de la calidad de la educación**

El proceso de Municipalización de la Gestión Educativa ha hecho posible que las municipalidades participantes evalúen el estado de la educación en su jurisdicción y destinen importantes cantidades de esfuerzos y recursos a mejorar la calidad. Todas las municipalidades, sin excepción, han realizado, sistemáticamente, acciones para mejorar la calidad de la educación, como se puede apreciar en los datos que aparecen en el cuerpo de este informe. De ellos, extraemos los siguientes, que manifiestan la atención dada a cada uno de los factores de la calidad de la educación que la Ley señala:

Primer factor: Las municipalidades participantes han definido los lineamientos de su política para atender las necesidades de las escuelas, de los estudiantes y de los docentes; y tienen planes para seguir atendiéndolas en los próximos años.

Segundo factor: Los currículos han sido revisados para incluir los temas que corresponden a los intereses de la comunidad.

Tercer factor: Los estudiantes reciben atención a la salud y complementos de alimentación en la escuela, además de la gratuidad de la educación que la Ley ordena.

Cuarto factor: Los docentes y directores de las escuelas han sido capacitados y han tenido ocasión de hacer estudios de Maestría, Segunda Especialidad u otros estudios de post grado, lo cual mejora su capacidad de enseñar adecuadamente.

Quinto factor: La Municipalidad asegura que se atienda todos los derechos de los docentes, controla el cumplimiento de las obligaciones docentes, otorga premios e incentivos a los docentes meritorios y sanciona a los docentes que no cumplen.

Sexto factor: La infraestructura de las escuelas ha sido ampliada, refaccionada, dotada de servicios higiénicos, agua, desagüe, electricidad, muebles y otras mejoras. Las escuelas han recibido materiales didácticos, equipo, incluyendo computadores, textos escolares y otros.

Sétimo factor: Las municipalidades auspician la formulación y ejecución de proyectos de investigación e innovación pedagógica en las escuelas de su jurisdicción.

Octavo factor: La organización institucional de la escuela ha sido revisada y el personal ha sido capacitado para que las relaciones entre las personas sean más armoniosas y contribuyan mejor al aprendizaje.

Contando los beneficiarios de estas acciones reportadas por las municipalidades, resultan más de 800,000 estudiantes y 58,000 docentes de 7,248 Instituciones Educativas en 50 distritos. Esto manifiesta que muchos estudiantes y docentes han recibido más de uno de los beneficios señalados. Se recomienda analizar más detalladamente esta información, mediante trabajos de investigación, para establecer cuántas personas han sido beneficiadas directamente y estimar los beneficiarios

indirectos, porque un local mejorado servirá a los estudiantes y docentes actuales y a los futuros durante muchos años; un docente capacitado atenderá mejor a sus alumnos de este año y de los años siguientes, etc.

Muchas municipalidades que no participan en el Plan de Municipalización de la Gestión Educativa también han realizado obras e inversiones para mejorar la educación; aunque la intensidad con que esto se ha producido en las municipalidades que participaron en el Plan Piloto ha sido notablemente mayor y, sobre todo, las municipalidades no incorporadas al Plan no abordaron los problemas cualitativos de la educación, como han comprobado otras instituciones que han realizado investigaciones al respecto (GRADE 2007); en cambio los Consejos Educativos Municipales sí han abordado sistemáticamente este tipo de problemas y han creado soluciones que ellos mismos han puesto en práctica utilizando recursos de la Municipalidad.

En conclusión, el objetivo del Plan de Municipalización de la Gestión Educativa, mejorar la calidad de la educación, ha comenzado a ser logrado durante la etapa piloto y sus efectos podrán ser ratificados en las mediciones del aprendizaje de los estudiantes que se haga en los próximos años.

### **3.1.2. En cuanto al modelo de gestión educativa**

El Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa aplicó un modelo de gestión educativa con la participación del Municipio y la Comunidad Educativa Local, como está establecido en su objetivo.

El modelo en mención ha consistido en establecer el Consejo Educativo Municipal, CEM, constituido por representantes de todas las instituciones educativas del Distrito, presidido por el Alcalde Distrital y apoyado por una Secretaria Técnica. Ese modelo ha permitido reunir la información adecuada y suficiente para identificar los problemas de las instituciones educativas y las posibles soluciones así como establecer prioridades para las soluciones, con acuerdo de todas las instituciones a través de sus representantes en el CEM. Eso permitió a cada Municipalidad definir su política y sus planes de trabajo. La Secretaría Técnica hizo que esos planes fueran puestos en práctica.

Las orientaciones que la OCR dio a los alcaldes para la aplicación del modelo en sus distritos fueron claras pero flexibles, a fin de hacer posible que la creatividad de cada CEM produjera soluciones adecuadas a su circunstancia. Por ejemplo, cada CEM definió el número de sus miembros y el procedimiento para seleccionarlos y, como consecuencia, en algunos CEM cada consejero representa una escuela, mientras que en otros representa a una red de escuelas o a las escuelas localizadas en una zona y en algunos casos la representación es rotativa. La duración del mandato de cada representante y la periodicidad de las reuniones del CEM también son diversas, así como los lugares de reunión, la compensación de los gastos de los miembros, etc.

Las características básicas de este modelo fueron definidas oficialmente mediante la Resolución Ministerial que aprobó el Plan Piloto, pero la concreción de estas características las definió cada CEM. Así se ha configurado un modelo flexible y cada Municipalidad lo pone en práctica de acuerdo con sus posibilidades. Los propios CEM han participado en la definición de un modelo original del Perú, adecuado a las particularidades y las circunstancias de los distritos. Esta flexibilidad permite esperar que cuando termine el mandato de los actuales alcaldes, los CEM podrán seguir operando sin conflicto porque estarán en capacidad de adaptarse a los requerimientos de las estrategias de los nuevos alcaldes.

Los CEM han operado con eficacia en todas las municipalidades participantes en el Plan Piloto, las que, en conjunto, son representativas de toda la diversidad de características de las municipalidades del Perú. De esto se concluye que este modelo puede ser adoptado en cualquiera de los distritos del Perú y se recomienda su expansión.

### **3.1.3. En cuanto a la relación con el Plan de Desarrollo Local**

En la información que la OCR ha recibido de las municipalidades no aparece explícitamente ninguna que permita apreciar cómo y cuánto se relacionan las acciones de las municipalidades participantes en el Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa con los Planes de Desarrollo Local de esas mismas municipalidades. Esto puede deberse a que la principal vinculación entre la Educación y el Plan de Desarrollo es que la Educación prepare a la población para desempeñar los empleos previstos en el Plan de Desarrollo Local, y los actuales miembros del CEM son representantes de instituciones de Educación Básica Regular (Inicial, Primaria y Secundaria para menores) cuyos estudiantes todavía no están en edad de trabajar.

Es recomendable que los CEM revisen este asunto, para que se preparen a decidir acerca de la transferencia de las instituciones de Educación Técnico Productiva, de Educación Básica Alternativa y de Educación Superior no universitaria que operan actualmente en los distritos y acerca de la creación de las nuevas instituciones que sean necesarias para el Plan de Desarrollo Local.

## **3.2. Sobre el proceso**

1.- La Oficina de Coordinación Regional, órgano responsable de conducir la ejecución del proceso, ejerció un rol promotor, orientador y capacitador; pero siempre respetuoso de la autonomía de los Gobiernos Locales. Esta actitud estimuló la creatividad de los Consejos Educativos Municipales e hizo posible que los mismos problemas fueran solucionados en formas diversas por las municipalidades, según los recursos, las posibilidades y las preferencias de cada una. Este comportamiento institucional es adecuado a la conducción de un proceso de descentralización y conviene mantenerlo en todas las demás etapas del proceso de Municipalización de la Gestión Educativa.

2.- Los temarios y los materiales didácticos que la OCR y los otros órganos especializados del Ministerio de Educación emplearon en la promoción, capacitación y acompañamiento de las municipalidades incorporadas el año 2007 y volvieron a aplicar al incorporar al segundo grupo de municipalidades el año 2008, dieron resultados positivos en ambas ocasiones. Por eso, se recomienda que sean utilizados para trabajar con las nuevas municipalidades que se incorporen en el futuro.

3.- Los Alcaldes, Secretarios Técnicos y Consejeros, al constituir sus CEM y Secretarías Técnicas, han adquirido información y han desarrollado actitudes que los califican para colaborar en el apoyo a las nuevas municipalidades que se incorporarán progresivamente al Plan de Municipalización de la Gestión Educativa. Muchos especialistas de las UGEL y DRE que colaboraron, también han demostrado esas aptitudes. Al respecto, se recomienda aprovechar este potencial, entregando a esas personas, responsabilidades en la selección, promoción, capacitación y apoyo técnico a las nuevas municipalidades que se incorporen.

4.- A pesar de la evidente conveniencia del Plan de Municipalización de la Gestión Educativa para los estudiantes, los docentes y las comunidades, hay personas interesadas en impedirlo por razones ajenas a los reales intereses de los estudiantes, los docentes y las comunidades. Estos opositores han empleado procedimientos anti democráticos, ilegales y hasta violentos para amedrentar a quienes sí quieren participar. En 6 distritos, de los 56 iniciales, lograron impedir la constitución del CEM y la Secretaria

Técnica; en algunos otros no han cesado de tratar de impedir las actividades y, en conjunto, han ocasionado retrasos y dificultades. Estos activistas disponen de dinero para contratar vehículos, imprimir panfletos y trasladar varias decenas de personas de unas comunidades a otras para interferir las asambleas y reuniones, haciéndose pasar por docentes o padres de familia.

5.- En los distritos donde ha habido oposición, la firmeza de la decisión del Alcalde ha constituido el factor fundamental para que el proceso pueda realizarse y en los distritos donde no ha habido una oposición significativa, la decisión del Alcalde ha actuado como el principal elemento catalizador para que el proceso se desarrolle con dinamismo y éxito.

6.- Los directores que han representado a sus Instituciones Educativas en los CEM han actuado con ejemplar lealtad a los intereses de sus representados y, gracias a ello, han conseguido que la Municipalidad realice acciones e inversiones indudablemente convenientes para el mejoramiento de la calidad educativa.

7.- En varias de las Instituciones Educativas cuyos directores, obedeciendo consignas políticas, se opusieron al Plan de Municipalización y se negaron a participar en el Consejo Educativo Municipal, los padres de familia asumieron el liderazgo y se incorporaron al CEM en representación de sus Instituciones, y de esa manera aseguraron para esas Instituciones los mismos beneficios de que han gozado las Instituciones representadas por sus directores en el CEM. Los CEM constituidos no solamente por directores de escuela han actuado con la misma eficacia.

8.- Todos los Consejos Educativos Municipales han actuado en forma democrática y transparente. A pesar de que han realizado actividades con un gasto superior a los setenta millones de soles, no se ha reportado ni un solo caso en que los miembros del CEM hayan privilegiado los intereses de algunos sobre los intereses de los demás, o hayan procedido por favoritismo político o tráfico de influencias. Los acuerdos han sido tomados por consenso y su cumplimiento ha sido vigilado directamente por todos. Esta cualidad es muy significativa en el Perú, porque manifiesta que el modelo participativo del CEM propicia la armonía en las relaciones y puede constituir un modelo para los CONEI y las APAFA.

9.- La Secretaría Técnica ha constituido el eje para que los CEM funcionen y sus acuerdos hayan sido puestos en práctica. Por ser el órgano permanente ha actuado como enlace entre el CEM y todas las demás instituciones, incluyendo la propia Municipalidad. La OCR solamente señaló lineamientos generales para la operación de la Secretaría Técnica y cada Municipalidad completó la definición del rol y las funciones del Secretario Técnico y del personal asignado a la Secretaría Técnica. Sin embargo, cuando se produzcan las transferencias que dispone la Ley del Presupuesto Público del año 2009, será necesario que la OCR, las UGEL y las DRE estén atentas a apoyar a las Secretarías Técnicas, especialmente en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas Públicas transferidas.

### **3.3. Sobre lo que está por hacer**

#### **3.3.1. Reajuste de las reglas de la gestión institucional del Sector Educación.**

La municipalización forma parte del proceso de descentralización y, por eso, se debe lograr que los órganos descentralizados asuman el liderazgo del proceso. No se trata solamente de que la nueva instancia de gestión, el Consejo Educativo Municipal, comience a operar. También es necesario que las otras instancias modifiquen sus procedimientos y se adecúen al funcionamiento descentralizado del sistema. Esto no deberá ser definido por la OCR desde la Capital de la República. Las UGEL y DRE, conjuntamente con la OCR y representantes de los CEM, deberán establecer

explícitamente las delimitaciones entre las funciones de las cinco instancias de gestión e identificar las modificaciones legales y reglamentarias que se requiera para normar su funcionamiento concertado.

Algo similar a lo señalado en el párrafo anterior será necesario hacer con los otros órganos especializados del Ministerio de Educación. La intervención de los Consejos Educativos Municipales en la decisión de los contenidos y las formas de la capacitación docente, requerirá que los actuales modelos de organización de la capacitación magisterial sean reajustados. Para que los CEM decidan qué instituciones de Educación Básica, Regular, Básica Alternativa, Especial, Técnico Productiva y de Formación Inicial de Docentes deben ser creadas, ampliadas o cerradas en cada distrito cada año, las funciones de los órganos que ahora toman esas decisiones también deberán ser modificadas. Para que los CEM decidan cuántas plazas docentes y administrativas debe tener cada institución educativa cada año, las normas de la gestión de personal deberán modificarse.

Todas las modificaciones mencionadas deberán ser definidas concertadamente por los directores y especialistas nacionales junto con los regionales, provinciales y distritales, para asegurar que sean aplicables. Este aspecto del proceso de Municipalización de la Gestión Educativa todavía no ha sido abordado en forma conjunta por las direcciones correspondientes. A la OCR le corresponderá elevar a la Alta Dirección del MED las propuestas al respecto y, una vez aprobadas, coordinar su ejecución.

### **3.3.2. Transferencia**

Los dos años de duración del Plan Piloto no fueron suficientes para superar la enorme cantidad de trabas que la administración ha generado para impedir cualquier mal uso de los recursos del Estado, pero que han producido como efecto secundario, la imposibilidad de introducir cualquier mejora. Las normas se complican cada año con nuevas directivas, cuyo resultado final, es que determinadas autoridades son las que interpretan las normas y toman las decisiones por haber sido autoras de ellas, lo cual se convierte en arbitrariedad. La OCR propuso en junio del 2007, la transferencia de los presupuestos, estados contables, activos, pasivos y acervo documentario de las instituciones educativas a las correspondientes municipalidades, y ha vuelto a proponerla repetidas veces, pero en cada ocasión no se produjo por razones distintas.

Se espera que el año 2009 se hará efectiva la transferencia, porque esta vez se ha convertido en mandato de la Ley de Presupuesto del Sector Público. Recién entonces se podrá percibir qué problemas tendrán las municipalidades para ejercer la gestión y se requerirá tener mecanismos ágiles para solucionarlos. La OCR, junto con los órganos especializados del Ministerio de Educación, las DRE y las UGEL deberán preparar las medidas y prever los recursos para ello.

### **3.3.3. FONCOMUGE**

La OCR concibió un fondo del Estado para apoyar a las municipalidades más pobres a que cubran los costos de las obras que ellos decidan para mejorar sus instituciones educativas y sus estudiantes no queden en desventaja en comparación con los estudiantes de las municipalidades más ricas. A esta intención equitativa dedicó la mayor parte de su presupuesto del año 2007. Sin embargo, en el momento de ejecutar las transferencias, fue imposible hacerlo porque alguna regla establece que las municipalidades no pueden recibir dinero del Estado para introducir mejoras en instituciones que formalmente no les pertenecen sino pertenecen a otra entidad. Si se hubiera hecho efectiva la transferencia de las instituciones educativas a las municipalidades, ese problema no se hubiera presentado; pero sin ella, resultó imposible

hacer llegar el FONCOMUGE a las municipalidades y, al no ser gastado oportunamente, el fondo revirtió; y al año siguiente no pudo ser repuesto porque no había sido gastado oportunamente.

Existen otras posibilidades para que las municipalidades más pobres reciban un refuerzo presupuestal. Una de ellas sería que otras instituciones, con recursos no provenientes del Presupuesto Público, los hagan llegar directamente a las municipalidades. Así se aprovecharía los proyectos que formularon las municipalidades, que ya han sido revisados, priorizados por cada distrito y priorizados a nivel nacional según el grado de pobreza de los distritos. Para ese fin se ha incluido en el presente informe, como anexo, la lista de esos proyectos.

En todo caso, la solución final es que cada Municipalidad, al formular su presupuesto, incluya los fondos para todas las inversiones que requiera para el adecuado funcionamiento de las instituciones educativas.

### **3.3.4. Difusión**

La mayoría de los docentes que han firmado documentos oponiéndose a la municipalización de la gestión educativa, lo han hecho engañados, porque creyeron versiones falsas. Pequeños grupos de opositores interesados, están gastando tiempo y dinero en urdir mentiras y engañar, asustar y presionar a los docentes. Esta situación pone de manifiesto que la formación personal de los docentes es insuficiente, porque creen argumentos ilógicos; no verifican la veracidad de los argumentos ni los documentos; temen a las amenazas de los dirigentes y, en general, demuestran que su concepto de la democracia y la organización sindical no son correctos.

Los docentes no perciben que los dirigentes están gastando en este tipo de propagandas, recursos que deberían servir a otros fines, lo cual constituye malversación de fondos. Esos fondos provienen de los descuentos del sueldo que el propio Ministerio de Educación hace a los docentes y los entrega a los dirigentes sin establecer los mecanismos de control que, en ese caso sí deberían existir. Sin embargo, este vacío en la formación personal de los docentes no es tomado en cuenta en la capacitación docente. Se ha construido una especie de tabú al respecto, cuya consecuencia es que los malos dirigentes sindicales abusan impunemente y los intereses reales de los docentes no son resguardados por su propia organización.

En este contexto, el proceso de municipalización deberá asumir un rol educativo, que capacite a los docentes para analizar sus propios intereses, construir los mecanismos para hacerlos valer y dejar de lado aquellas presiones que, por intereses ajenos, les impiden obtener los beneficios que la Municipalización puede darles. Algo similar deberá hacerse con los padres de familia, para que descubran que la municipalización es conveniente para sus hijos y para ellos mismos. Esto exigirá la realización de actividades de difusión educativa.

### **3.4. CONCLUSIÓN GENERAL**

La primera etapa del Plan de Municipalización de la Gestión Educativa ha culminado habiendo logrado sus propósitos y existen las condiciones para iniciar la etapa de Expansión.