

INVESTIGACIÓN BREVE

# **LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS LOCALES:**

DETERMINACIÓN DE UNA LÍNEA BASE EN ZONAS URBANO MARGINALES  
Y RURALES DEL DEPARTAMENTO DE PIURA

**MARÍA TERESA GALLO RIVERA  
LILIANA GABY GUERRA PASCO**

CONSORCIO DE INVESTIGACIÓN  
ECONÓMICA Y SOCIAL



CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y  
PROMOCIÓN DEL CAMPESINADO



**PIURA, JULIO DEL 2001**

# INFORME FINAL

## LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS LOCALES: DETERMINACIÓN DE UNA LÍNEA BASE EN ZONAS URBANO-MARGINALES Y RURALES DE PIURA

### Índice

Introducción	3
Capítulo 1: La descentralización de los servicios públicos	
1.1 Racionalidad para la descentralización de la Educación	7
1.2 Tipología de la descentralización	8
1.3 Descentralizar la educación: la disyuntiva Escuela- Municipalidad y participación ciudadana	11
1.4 Decidiendo quién controla qué	14
1.5 La Reforma Educativa: Evidencia peruana 1990-2000	15
Capítulo 2: Los determinantes de la calidad educativa y el tema de las capacidades de gestión	
2.1 Calidad Educativa y Capacidades de Gestión	21
2.2 Capacidades de los Gobiernos Locales	24
2.3 Características de las escuelas eficientes	27
Capítulo 3: Las capacidades de gestión de los sistemas educativos locales: El caso de Piura	
3.1 Metodología	29
3.1.1 Selección de los espacios	29
3.1.2 Naturaleza de la información: variables e indicadores	30
3.1.3 Técnicas de acopio de información	35
a) La técnica cualitativa	35
b) La técnica cuantitativa	36
3.2 Descripción básica del sistema educativo local	37
3.3 Línea de Base	43
3.4 Modelo econométrico de determinación del logro educativo	75
Conclusiones y Recomendaciones	81
Referencias Bibliográficas	87
ANEXOS	
Anexo 1: Definición de conceptos clave e indicadores	91
1.1 Definición de conceptos clave (variables, indicadores)	
1.2 Definición de los indicadores de calidad de la educación	
1.3 Definición de los indicadores de capacidades de gestión	
Anexo 2: Matrices de Indicadores	100
Anexo 3: Procesamiento de entrevistas	107
Anexo 4: Procesamiento de encuestas: Principales cuadros	114



## INTRODUCCIÓN

Existe consenso que la propuesta de descentralizar la gestión educativa hacia los gobiernos locales permitirá mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta del gobierno frente a las demandas locales. Por un lado los funcionarios locales estarían más capacitados para responder a las necesidades locales y por otro, siempre que sean accesibles a los electores, sería más fácil que estos últimos los hicieran responsables por los resultados. El proceso, sin embargo, será exitoso en la medida que existan municipios fortalecidos, de modo tal que las capacidades locales puedan asumir eficientemente estas nuevas responsabilidades, de lo contrario el proceso de transferencia se asentaría sobre estructuras muy débiles.

No obstante, esta transferencia deberá ser gradual vía convenios y concertación; la heterogeneidad de las realidades locales plantea la necesidad de establecer estrategias diferenciadas tanto para zonas urbanas, rurales y urbano-marginales. Cada vez más gana terreno la idea de flexibilizar las normas de devolución/ ampliación de competencias a los municipios, en función precisamente, de la capacidad de gestión del servicio demostrada por la respectiva administración municipal.

Hay cierta evidencia, sin embargo, de que la transferencia de las responsabilidades administrativas a los gobiernos locales no ha sido suficiente y que los efectos positivos de la descentralización sólo aparecen cuando la administración de la educación se deja en las manos de actores más involucrados con la realidad del centro educativo como son los directores de los colegios, docentes, Juntas o Consejos de educación (Sahid Javed B., G.Perry y W. Dillinger; 1999). Los autores señalan que el centro del cambio radica en la escuela misma, y es ella quien en definitiva determina el grado de éxito de la reforma; ésta puede obstruir su ejecución, debilitarla o hacerla efectiva. Encuentran relaciones positivas entre el mejoramiento de la calidad y la influencia de la comunidad en la contratación y despido de los directores, así como la influencia de los directores en la contratación, promoción y despido de los docentes.

En la medida que la descentralización se propone, entre otros objetivos, la creación de nuevas instancias de gestión, interesa estudiar las capacidades de gestión no sólo de los gobiernos locales sino también de la comunidad educativa y como éstas se articulan de manera sinérgica. El concepto de capacidades de gestión que utilizamos en todo el documento hace referencia al conjunto de habilidades, destrezas y competencias con ayuda de las cuales los actores locales y responsables de la gestión pública del sistema educativo, garantizan que éste último cumpla su cometido social, es decir, el desarrollo de aprendizajes de calidad que respondan a las necesidades de desarrollo de sus beneficiarios: niños y jóvenes.

Si bien existen diferentes motivaciones de orden político y educacional para descentralizar el sector educación, el argumento central es que el impacto positivo de ésta permitirá un aumento en la calidad de los aprendizajes. En este sentido y llegado el momento de evaluar la reforma importará medir el impacto de la descentralización sobre el aprendizaje y logros educativos.

Dada la dificultad de aislar los efectos de la descentralización sobre la calidad de la educación, el Banco Mundial ha intentado evaluar en algunos países latinoamericanos, los impactos de la descentralización sobre aquellos factores que se sabe están relacionados con el aprendizaje. Primero, identifica los criterios utilizados para definir las características de escuelas eficientes o de alto rendimiento; luego, establece cómo éstas se reflejan en el ambiente escolar; y finalmente determina la manera cómo la descentralización afecta a estos factores.

Es precisamente en esta línea que planteamos el presente estudio. Nos proponemos determinar con qué capacidades cuentan los actores locales para afrontar con éxito la descentralización educativa y fundamentalmente la manera como éstas determinan las oportunidades escolares sobre todo en lo que concierne a la calidad de la enseñanza. Para ello realizaremos no solo una aproximación de las características de las escuelas eficientes sino de las capacidades de los gobiernos locales que permitan asegurar un buen desempeño de la gestión municipal, en particular en el tema educativo.

El tema de la calidad educativa es susceptible de ser analizado desde perspectivas diferentes. Es posible abordarlo a partir de las variables tradicionales de insumos del proceso educativo, como son las características del alumno y su familia, y las características del centro educativo e insumos del proceso productivo. Hay evidencia, por ejemplo, de que las características de la familia pueden ser importantes estadísticamente para explicar los logros escolares, pero hay mucha menos respecto a que los insumos del proceso educativo puedan estar relacionados con dichos logros.

Sin embargo, hay otros insumos que no son fácilmente medibles como por ejemplo cuán motivados estén los profesores o cuán bien se encuentren organizadas las escuelas y distribuidos los insumos, factores que finalmente constituyen determinantes importantes en el proceso de aprendizaje (E.King & B.Ozler, 1998).

Aquí introduciremos estos factores enfocándolos a las variables relacionadas con las capacidades de gestión y participación de los actores educativos, con el propósito de dar pistas acerca de su influencia en los estándares de calidad de la educación. Si bien estos temas han ido adquiriendo sistemáticamente mayor importancia en los enfoques de desarrollo institucional, no conocemos de otros estudios en la región que incorporen estos elementos y en particular que se interesen en determinar cómo éstos determinan las desigualdades existentes en términos de calidad educativa.

El trabajo consta de cuatro secciones. La primera presenta un breve recuento del tema de la descentralización de los servicios públicos, los argumentos para descentralizar el sector educativo así como la tipología de la descentralización. Se incluye también la discusión respecto a quien entregar más poder: escuela versus municipalidad, el tema de participación de la ciudadanía en la provisión de los servicios públicos y una revisión del proceso de reforma educativa en el

Perú en la última década. En la segunda sección, se aborda el tema de las capacidades de gestión y su consideración como factor determinante de la calidad educativa. Se llega a determinar las capacidades de los gobiernos locales que exhiben un buen desempeño así como las características de las escuelas eficientes, sobre las cuales existe cierto consenso y de las que se presume la descentralización puede influir de manera positiva. En la tercera sección se realiza un análisis de los sistemas educativos locales y las capacidades de gestión, que considera en principio una descripción básica del sistema educativo, la elaboración de la Línea de Base tanto para la zona urbano-marginal como rural y presentación de los principales indicadores; además, un ejercicio econométrico que busca identificar aquellas variables relacionadas con las capacidades de gestión de los actores educativos y que estarían afectando la probabilidad que una escuela garantice una educación de calidad. Finalmente, se presentan un conjunto de conclusiones y recomendaciones que aportan al debate de la descentralización de los servicios públicos en nuestro país y de pistas para futuras investigaciones.



## **CAPÍTULO 1. LA DESCENTRALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS**

### **1.1 Racionalidad para la descentralización de la educación**

El tema de la descentralización de los servicios públicos cobró auge en los noventa en la mayoría de países de América Latina. Se concibe como el proceso de delegación o transferencia de responsabilidades en la planificación, gestión, obtención y distribución de recursos desde el gobierno central hacia niveles de gobierno inferiores, corporaciones o autoridades semi-autónomas, autoridades regionales u organizaciones no gubernamentales privadas y voluntarias (Rondinelli, Nellis y Cheema, 1996).

El tema sin embargo, ha generado al mismo tiempo, partidarios y opositores en relación a los beneficios esperados de la transferencia de responsabilidades de la provisión de los servicios públicos desde el gobierno central a instancias menores de gobierno (Di Gropello E., Cominetti. R., 1998)

Las consideraciones a favor de la descentralización de los servicios públicos van desde aquellos de carácter político, como medio para acercar el gobierno a los ciudadanos y promover una efectiva participación ciudadana a nivel local, hasta los de orden económico, como mecanismo para incrementar la eficiencia en la provisión de servicios del Estado, a partir de una mayor flexibilidad en la gestión y acceso a información que permita acercar la oferta con las necesidades y demandas locales.

Por su parte los principales argumentos en contra del proceso de descentralización, se centran sobre aspectos macroeconómicos y políticos al considerarlo como una fuente de pérdida de control fiscal, contribuir parcialmente en los procesos de participación ciudadana en el ámbito local, sostenerse sobre una frágil capacidad de gestión de los gobiernos locales, dificultar la erradicación de la corrupción, e inclusive acentuar las diferencias interregionales sino es acompañado de un sistema de transferencias y compensaciones a las regiones más atrasadas.

El caso de la educación y la salud es particular, ya que son bienes que se caracterizan por no ser puramente públicos (su consumo puede ser excluyente y rival). Estas características justificaría la provisión privada de estos servicios, y sugiere que la provisión local a la vez podría solucionar la sobre utilización de recursos y cubrir fácilmente los costos de producción. Estos bienes se caracterizan además por las importantes externalidades positivas que se extienden más allá de la comunidad beneficiada, de manera directa a través de la migración e indirectamente a través de su impacto sobre la acumulación del capital humano.

Entre los factores que incidirían en la reducción de costos para su provisión destacan el uso más intensivo de los recursos locales y la participación de la



comunidad en la gestión como mecanismo de control sobre los costos. Sin embargo, no hay que pasar por alto que la reforma descentralizadora trae consigo una pérdida de las economías de escala y puede llevar a incrementar los gastos administrativos y burocráticos.

Por un lado, se argumenta que la toma de decisiones descentralizada permite a los consumidores locales decidir que combinación de servicios desea recibir, mejorando con ello su bienestar (eficiencia social). Por tanto cuanto más locales sean las decisiones, se asegura una elevada participación de los actores locales en la gestión del servicio. Sin embargo, el bienestar social puede no mejorar sobre todo en los casos en que las sociedades no cuenten con experiencia en ejercer una democracia participativa o existan problemas de selección adversa o riesgo moral entre el nivel central y la unidad descentralizada.

Los beneficios en términos de eficiencia técnica se reflejan en que: i) dada las diferencias de precios y procesos productivos según localidad, se permite a las autoridades locales asignar los presupuestos para los insumos; ii) la participación de los consumidores locales en el seguimiento y supervisión de las escuelas locales, permite aumentar el desempeño de las mismas; y iii) se favorecen cambios e innovaciones de manera más acelerada que en un proceso centralizado.

La evidencia obtenida en algunos países indica cierto grado de ambigüedad en los resultados de la descentralización en términos de eficiencia técnica y eficiencia social. Sin embargo, ello no debería llevarnos a invalidar los procesos en sí mismos, sino que más bien exigiría mejorar la coherencia del sistema de transferencias de recursos de niveles superiores de gobierno a niveles inferiores y la introducción de mecanismos para establecer arreglos institucionales que permitan la concurrencia de intereses de los diferentes actores involucrados en la reforma.

## **1.2 Tipología de la descentralización y la experiencia latinoamericana**

La literatura distingue tres formas principales de la descentralización cuyas diferencias radican en el nivel de autonomía de la toma de decisiones y alcance de las responsabilidades transferidas desde el gobierno central a niveles inferiores de gobierno.

Se identifica: i) una forma de *desconcentración* de las responsabilidades a unidades subnacionales pero con poder de decisión limitado; ii) una forma de *delegación o transferencia* de responsabilidades de gestión –en ciertas áreas específicas– con autoridad semi independiente para ejecutar tareas; y iii) *devolución* o transferencia de responsabilidades de gestión a instancias inferiores –sobre las cuales el gobierno central ejerce poco o ningún control– con autoridad independiente para ejercer su actividad.

De acuerdo con Di Gropello E. & Cominetti R. 1998, resulta complicado identificar las experiencias reales de descentralización en algunos países, ya que no sólo las definiciones antes mencionadas no son muy precisas, sino que además los países suelen optar por tipos híbridos que combinan elementos de por lo menos dos de las formas enunciadas. Además consideran que el alcance o naturaleza de las responsabilidades y discrecionalidad para tomar decisiones variará en función del bien o servicio público a descentralizar.

Algunos incentivos que tienen los gobiernos centrales para resistirse a transferir plenamente poder de decisión a gobiernos locales o regionales, están relacionados no sólo con la insuficiente capacidad local para recibir y gestionar nuevas responsabilidades, sino con el hecho de verificar que sus objetivos y prioridades difieren sustancialmente de las unidades descentralizadas, lo que le anima a intervenir para fomentar intereses nacionales.

Sobre este punto, una restricción severa para delegar autonomía local constituye la presencia de incertidumbre e información asimétrica entre los agentes centrales (“principal”) y locales (“agentes”) que puede generar una distribución inequitativa e ineficiente de los recursos sino se adopta un sistema de incentivos adecuado que induzca a los agentes locales a realizar objetivos congruentes con los intereses nacionales de un modo eficiente.

La información asimétrica en presencia de objetivos centrales y locales diferentes, genera un problema de “selección adversa” que puede llevar a los agentes locales a engañar al gobierno central acerca de sus verdaderas preferencias generando una distribución inadecuada de los recursos centrales.

La existencia de incertidumbre sobre la ocurrencia de acontecimientos casuales que terminan afectando los resultados –no predecibles *ex ante* por el agente central ni por el agente local, ni observable *ex post* por el agente central- da origen a un problema de “riesgo moral”, que puede llevar a los agentes locales a minimizar su esfuerzo al realizar sus actividades alegando mala suerte.

Los mecanismos principales para minimizar estos dos problemas consisten en aumentar la información disponible por el gobierno central a través de una mayor supervisión y monitoreo para recoger información específica. Sin embargo, este canal no es el más utilizado por los gobiernos centrales, quienes más bien optan por restringir la autonomía a través de leyes, normas, directivas, etc. regulando la actuación de los agentes locales de manera importante. A su vez el tipo de estrategia o mecanismo utilizado por el gobierno central determinará los distintos grados de autonomía que efectivamente se otorguen en la provisión de los servicios educativos.

Según el grado de autonomía otorgado surgen otros modelos derivados de las formas existentes de *devolución* y de *desconcentración*: i) Modelos principal/ agente de *intensidad débil*, en el cual se mantiene una relación aunque, leve con el gobierno central a pesar de que éste sigue financiando una parte importante de la provisión del servicio, pero los niveles de gobierno inferiores tienen un grado de autonomía muy elevado; ii) Modelos principal/ agente de *intensidad media*, en el cual los niveles de gobierno inferiores si bien tienen un grado de autonomía elevado en sus funciones, responden y dan cuenta en gran medida de sus acciones al nivel central, a través de la sujeción a normas e incentivos impuestos; y finalmente iii) Modelos principal/ agente de *intensidad fuerte*, que mantiene las características del modelo de *desconcentración*.

La experiencia reciente de América Latina presenta diversos matices, y varía considerablemente respecto a qué facultades para tomar decisiones se descentralizan y a que niveles se otorga dicho poder.

En Argentina, la descentralización de la educación hacia las provincias se inició en 1978 con el traspaso de la educación primaria y posteriormente en 1992, con la transferencia de la educación secundaria. Sin embargo, en ambos casos las motivaciones fueron financiero-administrativas y macroeconómicas antes que sectoriales; se otorgaron amplias responsabilidades a las provincias en estas

áreas, y el resultado fue un modelo tipo semi-devolución por la autonomía que gozan las provincias en la toma de decisiones.

El caso de Chile se caracteriza por presentar un modelo de descentralización con escasa autonomía. La municipalización de las escuelas se realizó rápidamente entre 1980 y 1981; sin embargo, la transferencia de las responsabilidades se hizo lentamente. La competencia de las municipalidades se vio severamente restringida por el gobierno central, impidiéndoles ejercer su autonomía fiscal y limitar su actuación en el tema educativo, a pesar de la introducción a partir de 1996 de la obligatoriedad de formular Planes Anuales de Desarrollo de la Educación Municipal. En los noventa se impulsa la reforma a través de la descentralización de algunas funciones pedagógicas a las escuelas.

La descentralización de la educación en Brasil hacia los estados federales, presenta una heterogeneidad de experiencias. La autonomía de los estados, propició una variedad de procesos según áreas geográficas y niveles de provisión implicados, por la ausencia de un marco normativo preciso. A partir de 1995 el gobierno central empieza a normar y regular este proceso promoviendo la equidad inter estadual. En algunos estados la educación es sólo responsabilidad del Estado; en otros lo es de la municipalidad e inclusive se identifican casos de responsabilidad compartida entre el Estado y la municipalidad. En los últimos años, se empieza a notar un notable avance en la descentralización a las escuelas en ciertas categorías de recursos con el objeto de elevar la calidad y la eficiencia en la provisión del servicio.

Por su parte, las metas y orientaciones de las reformas varían significativamente entre los países orientándose unas hacia la estructura y otras hacia el contenido. El primer caso, implica la transferencia de poderes de decisión y responsabilidades a los agentes locales, con la expectativa de que el control local y rendición de cuentas mejore la eficiencia en el uso de recursos y acerque las demandas locales con la oferta de los servicios educativos. En el segundo caso, la transferencia de poder para tomar decisiones persigue mejorar el aprendizaje y considera por ejemplo la participación de los padres como un elemento que permite asegurar el éxito del proceso, antes que para promover la rendición de cuentas. El hecho de asegurar que las necesidades de los consumidores locales coincida con la oferta escolar, será coherente si es que permite asegurar la calidad en los resultados.

Los casos de Argentina y Chile, en la década de los ochenta, y México y Salvador pueden considerarse como reformas estructurales. En el caso de Argentina la meta fue traspasar la educación primaria y secundaria a los gobiernos provinciales por razones financieras (traspasar el gasto) sin considerar si ello disminuiría o aumentaría la calidad. En Chile, la reforma significó la municipalización de la educación y el establecimiento de un sistema de subvenciones que permitió la entrada de oferentes privados al mercado de la educación, aumentando la competencia por los estudiantes de escuelas públicas. La reforma estuvo acompañada de una prueba estandarizada de conocimientos (SIMCE) como un medio efectivo para que los padres puedan evaluar los resultados de los procesos educativos. En los noventa Chile ha intentado equilibrar las reformas estructurales con las de contenido, transfiriendo las decisiones pedagógicas a las escuelas quienes empiezan a elaborar proyectos de mejoramiento educativo; posteriormente se les da la potestad de administrar los recursos e incentiva financieramente por su desempeño.

El caso de El Salvador con el programa Educación con la participación de la Comunidad (EDUCO) si bien estuvo centrado en lograr un mayor acceso en las áreas rurales a través de los consejos escolares, su orientación no fue precisamente modificar los contenidos y lograr impactos positivos en la calidad de la enseñanza. En México, la descentralización de la educación formó parte de una reforma integral y más amplia de transferencia de poderes de decisión a los gobiernos estatales.

Quizás el caso más revelador sea el del Estado de Minas Gerais (Brasil), donde el objetivo de la reforma ha sido modificar sustancialmente los contenidos y elevar la calidad de la educación, a través de la concesión de una mayor autonomía a las escuelas públicas para definir sus metas, su proyecto pedagógico, y administrar los recursos.

### **1.3 Descentralizar la educación: la disyuntiva escuela-municipalidad y la participación ciudadana**

Es necesario tomar en cuenta los niveles receptores de la reforma (ya sea a niveles intermedios, gobiernos locales o escuelas) y el grado de participación de la comunidad en el proceso de toma de decisiones.

Una reforma que incorpore a la unidad productora del servicio, en este caso la escuela, y la participación de la comunidad será mucho más profunda y efectiva que aquella que sólo contemple niveles de provisión más distantes de los usuarios finales en los que es más complicado que estos últimos ejerzan control local y a su vez que manifiesten sus preferencias. La reforma educativa debe entenderse como un proceso local y el cambio debe radicar en la escuela misma (Shahid Javed B., et. Al 1,999). Hay creciente evidencia que la mayor autonomía escolar, más que la autonomía municipal, contribuyen a tener escuelas con mayor rendimiento. Se sugiere que la descentralización a los gobiernos subnacionales puede no ser suficiente y que la mayor autonomía a la comunidad y los actores educativos es necesaria para mejorar las escuelas y el aprendizaje.

Se pueden citar los casos de El Salvador en el que el incremento de la participación de los padres en escuelas administradas por la comunidad se tradujo en menores tasas de ausentismo escolar y docente; y el de Nicaragua en el que se registraron mejores rendimientos académicos en los alumnos de escuelas que poseían mayor autonomía sobre las funciones educativas.

Sin embargo, no es menos cierto que la descentralización a los gobiernos locales produce también algunos beneficios educacionales, al permitir mayor innovación y flexibilidad para adaptarse a las condiciones locales. Los gobiernos locales pueden asimismo, otorgar mejores condiciones para la planificación y articulación intersectorial, propiciar y orientar los procesos de diversificación curricular y elaboración de proyectos educativos y otras iniciativas educativas de desarrollo local (Foro Educativo, 1999).

Por otro lado la descentralización de los servicios públicos a los gobiernos locales es vista como un medio para incrementar la posibilidad de que los gobiernos locales respondan a las demandas de la población a través de la promoción de competencias entre los gobiernos subnacionales (Azfar, o. Et. Al, 1999). Es decir, la competencia entre los gobiernos subnacionales por proveer bienes y servicios públicos locales, cuando los individuos revelan sus preferencias por

determinados bienes o servicios moviéndose a aquellas jurisdicciones que satisfacen precisamente esas preferencias; esto es, como si “votaran con los pies”. Este mecanismo de presión permite la eficiencia en la asignación de los recursos al incrementar la posibilidad de que los gobiernos satisfagan los deseos de los ciudadanos. En países en desarrollo o en transición en los cuales la movilidad geográfica está restringida, firmas privadas u ong actúan como proveedores alternativos de estos servicios.

Entre otras oportunidades para descentralizar la educación a los gobiernos locales se destaca el hecho de que las municipalidades por su experiencia puedan contribuir a preparar las condiciones para una verdadera descentralización, convirtiendo a sus propias comunidades en ambientes pedagógicos. Además en la medida de que la municipalidad está más cerca de la realidad educativa local, puede adaptarla al espacio y al contexto y finalmente que ésta al tener mayor legitimidad puede convocar a otras instituciones para que contribuyan al mejoramiento de la educación y a la comunidad para que participe en el proceso educativo.

Al mismo tiempo existen ciertos riesgos del proceso de transferencia a las municipalidades. Entre otros, el que los alcaldes no estén preparados para manejar el tema de la educación y el hecho de que el 90% de los municipios distritales sean deficitarios y por tanto no exista capacidad económica local para asumir la educación; además, la existencia de un vacío legal por el cual será necesario modificar la Ley Orgánica de Municipalidades; y, el riesgo de que se amplíe la brecha no sólo de cobertura sino de calidad de la educación, en vista de los desiguales recursos de los municipios de todo el país (Contacto Foro, 34).

Lo cierto es que la reforma demandará la concurrencia de esfuerzos de todos los actores directamente involucrados con el manejo de las escuelas (administración central, administración departamental, administración local, municipalidad y escuela) para redefinir las competencias y responsabilidades en el marco de un nuevo modelo de gestión. Es por ello que se sugiere, propiciar una relación sinérgica entre las gestiones municipal y la del centro educativo, para poner en marcha procesos de negociación y concertación local, orientados a generar una educación de calidad.

Y es que no es posible diseñar una descentralización educativa desligada de una descentralización a nivel de país. De acuerdo con Sánchez , G.; Díaz, H., 1997 *“...el proceso de generación de recursos y de diversificación curricular, para ser exitoso, requiere ligarse a los planes de desarrollo local y regional. Por esta razón un Proyecto Educativo Institucional, para ser coherente con el mundo al que se dirige a servir, debería estar enmarcado dentro de las orientaciones de un Proyecto Educativo Local o Regional, que comprende el ámbito municipal y el regional, y de un Proyecto Educativo Nacional que permite articular y secuenciar las políticas educativas locales, regionales y nacionales”*.

Por otro lado, el argumento de la descentralización de la educación a los gobiernos locales como mecanismo para mejorar la eficiencia en la asignación de los recursos y la capacidad de respuesta del gobierno frente a las demandas locales, se sustenta en que los gobiernos locales disponen de mejor información que el gobierno central acerca de las necesidades y preferencias de la población local y a su vez que esta población tienen mayor conocimiento de las acciones del gobierno local que del gobierno central. Sin embargo, los gobiernos locales no disponen automáticamente de mejor información que el gobierno central acerca

de las preferencias locales, la proximidad física a los ciudadanos no asegura por sí misma que éstos dispongan de la información necesaria a menos que realicen esfuerzos por conseguirla. Y ocurre igual para el caso de la población quien no está necesariamente enterada de las actividades que realiza el gobierno local.

El hecho de que los gobiernos locales dispongan de información acerca de las preferencias de los ciudadanos dependerá de la existencia de mecanismos que permitan a la población local participar de algún modo en la provisión de los servicios públicos. La participación ciudadana en la provisión de servicios públicos, facilita los flujos de información entre el gobierno y la población local y por tanto reduce la información asimétrica. Asimismo provee los mecanismos para revelar la demanda y ayuda a los gobiernos locales a vincular la asignación de los recursos con las preferencias de los usuarios locales. Permite también promover la responsabilidad pública “accountability” de los gobiernos frente a sus acciones incrementando el conocimiento y control ciudadano.

Los mecanismos disponibles para que los usuarios participen en la provisión de los servicios públicos y expresen sus preferencias se pueden clasificar en dos categorías: posibilidad de reclamo de los usuarios (voice) y posibilidad de salida (exit) (Hirschman, 1970).

Los gobiernos pueden establecer diferentes mecanismos para que la población participe y exprese de manera sistemática sus preferencias y percepciones sobre la provisión de los servicios públicos. Estos mecanismos incluyen los siguientes: elecciones locales, estudios o encuestas para evaluar la satisfacción de los usuarios con los servicios e identificar áreas que necesitan mejorarse, audiencias públicas para retroalimentar las políticas públicas, recursos legales, referendos locales, involucrando directamente a la comunidad en la provisión del servicio (diseño, construcción, operación y mantenimiento), y finalmente, la gente puede expresar su descontento con las políticas públicas a través de protestas o huelgas.

Cuando la posibilidad de reclamo no existe o no es efectiva y el servicio provisto no es satisfactorio, los ciudadanos tienen en principio la posibilidad de salida, es decir de dejar de usar el servicio. Los ciudadanos también pueden optar por cambiarse a un proveedor alternativo del servicio en la misma jurisdicción o moviéndose a otra jurisdicción. Sin embargo, ello va a depender de la naturaleza del servicio y de la existencia de fuentes alternativas de oferta<sup>1</sup>.

El impacto de la descentralización de la provisión de los servicios públicos, dependerá no sólo de lado de la existencia de mecanismos de participación ciudadana, sino quizás lo más importante será quien o quienes tienen acceso a esos mecanismos y como su posibilidad de reclamo (voice) influye en las decisiones públicas. Más aun si la participación ciudadana no es amplia, en el sentido de que no todos los beneficiarios tienen la posibilidad de reclamo, grupos con intereses mezquinos podrían capturar los recursos<sup>2</sup>. Usualmente éstos son las elites locales con vínculos establecidos y poder de negociación.

---

<sup>1</sup> La existencia de competencia facilita la opción de *exit*.

<sup>2</sup> La existencia de *exit* y *voice* permite balancear el fenómeno de “captura” (capture). La tendencia de quienes manejan o controlan los servicios públicos a servir su propio interés, o de apropiarse de rentas, y no a servir el interés del público.

Sin el ánimo de distraer la discusión, un tema que nos parece interesante para abordar en futuras investigaciones es el tema de la economía de la información. Un caso aplicativo y que se enmarca dentro de la moderna Teoría de Contratos de la Economía de la Información es el desarrollado por Sánchez H., 1999 que plantea un sistema de incentivos a la remuneración docente<sup>3</sup> frente a la existencia de un problema de riesgo moral. La idea es que el docente una vez contratado, y como sus acciones no son observables por el gobierno escolar, puede no realizar el esfuerzo suficiente para que sus alumnos logren un buen aprendizaje. Siendo la heterogeneidad a través de los maestros un factor determinante del rendimiento escolar, formula un modelo en el que trata de maximizar el beneficio esperado del principal (gobierno escolar), induciendo al agente (docentes) a tomar la acción óptima a través de incentivos.

#### **1.4 Decidiendo quién controla qué**

El debate de qué se va a transferir, a quién, por dónde y cómo empezar no está cerrado y es que la descentralización de los sistemas educativos demanda armonizar un complejo “set” de funciones complementarias como el diseño curricular, metodologías de enseñanza, evaluación de los alumnos, producción y distribución de libros de texto, contratación y pago a docentes, rehabilitación y construcción de escuelas, financiamiento de la educación y los vínculos entre padres y docentes, entre otras. La decisión de quien controla qué se complica aún más, si cada una de estas funciones tiene que ser evaluada para los niveles de inicial, primaria y secundaria.

Se ha logrado ciertos consensos en determinadas áreas. Por ejemplo en lo que se refiere al diseño curricular y metodologías de enseñanza, por lo general es el nivel central quien formula un currículo nacional; sin embargo en sociedades heterogéneas (como en Nigeria) los gobiernos locales tienen cierta autonomía para localizar el currículo, por ejemplo introduciendo el idioma indígena. Por su parte, la producción y distribución de libros de texto usualmente es centralizada con el fin de homogenizar los libros de texto con el diseño curricular y los procesos de desarrollo, y para garantizar la eficiencia en la asignación de los recursos al aprovechar las economías de escala en una gestión, producción y distribución centralizada.

Las decisiones de contratación y ascensos de los docentes son determinadas en la mayoría de países en desarrollo por el nivel central; en pocos países, la mayoría Estados Federales como Brasil y la India donde los subsectores educación han sido totalmente transferidos, los docentes son servidores de los gobiernos intermedios.

Sobre el tema del financiamiento, las transferencias intergubernamentales es el mecanismo de financiamiento más frecuente. En algunos casos el gobierno central o asigna mayores recursos provenientes de impuestos para cubrir estos gastos o tiene la expectativa de que los costos de asignar mayores rentas a la educación se reparta también entre los gobiernos locales. Algunos gobiernos centrales o intermedios otorgan cierta autonomía a los gobiernos locales al permitirles incrementar los gastos locales en áreas prioritarias en educación. A la par, muchos gobiernos han implementado sistemas de administración de la

---

<sup>3</sup> Estudios empíricos recientes como el de Hanushek, Kain y Rivkin (1998) concluyen que el componente más significativo de las variaciones del rendimiento es la heterogeneidad a través de los maestros.

comunidad y esquemas de recuperación de costos de la educación. En todos los casos el financiamiento de la comunidad ha significado introducir programas para recuperar los costos de manera parcial o total. Entre otras medidas adoptadas se incluyen la reducción o eliminación de los subsidios y la contribución en dinero (*in cash*) o especie (*in kind*) *ad hoc* de parte de la comunidad.

La responsabilidad en la construcción y el mantenimiento de las escuelas está compartida entre los niveles de gobierno; por ejemplo el nivel intermedio provee los recursos para la construcción y rehabilitación, y el nivel local conduce las rutinas de mantenimiento, mientras que la comunidad y sus representantes comparten esos costos.

Los salarios de los docentes son pagados usualmente del presupuesto asignado al nivel al cual los docentes reportan administrativamente. En los casos en que las comunidades financian las escuelas, se financian a menudo los salarios de algunos docentes, y si bien determina un mayor grado de responsabilidad de las escuelas frente a las necesidades de la comunidad, también ha generado cierta controversia con los sindicatos de docentes debido a que puede generar inequidades en los salarios y en la carga docente entre las comunidades más pobres y las más ricas.

En suma hay muchos detalles que deberán ser discutidos sobre la base de cierta evidencia y sobre todo en función a las necesidades y a las condiciones que se presentan en cada país para asumir el proceso de reforma de la educación.

### **1.5 Las Reformas Educativas: Evidencia peruana 1990-2000**

Los intentos de descentralización de la educación pública no son recientes (Iguñiz, M. & Del Castillo, D.,1996). Desde 1962 se inició un proceso de desconcentración con la creación de cuatro regiones educativas. Estos procesos consistieron en una traslación de competencias desde los órganos superiores de la administración a órganos inferiores, pero éstos últimos subordinados jerárquicamente a los primeros. Entre sus competencias, se les asignó lo referido al control del personal, administración, economía y supervisión; a 1969, se tenían ya diez regiones. En 1968 se crearon las Zonas de Educación en los departamentos y en algunas provincias con características peculiares en términos de gestión, lo que se denominó nuclearización, un sistema por el cual se planteó la devolución de la función social educativa a la comunidad. Así se crearon los Núcleos Educativos Comunales (NEC) que articulaban los centros educativos en un determinado territorio, y éstos a su vez con la comunidad a través del Consejo Comunal; constituían una instancia de participación en la gestión educativa, sin embargo, la complejidad de dichos procesos, el sobrepeso de tareas administrativas en desmedro de las pedagógicas y de participación, no permitió lograr el objetivo para el cual fue creado.

Entre 1972 y 1974 se crearon órganos de decisión con participación comunal – rasgo principal de la reforma de los setenta- como fueron los Consejos Educativos Comunales, a través de los cuales se inició una experiencia de selección de directores de los NEC (que llegaron hasta niveles distritales).

A comienzos de los ochenta, los NEC fueron sustituidos por Supervisiones, sin embargo, éstas reprodujeron los errores de los NEC ocasionando que se volviera a la gestión tradicional de la educación, incrementando la superposición de



competencias entre los diferentes niveles.

En la segunda mitad de los ochenta, se crearon las Unidades de Servicios Educativos (USE), que sustituyeron administrativamente a las Zonas y Supervisiones. Su prioridad -a diferencia de los organismos intermedios anteriores- fue el aspecto pedagógico, sin embargo, el resto de áreas de su competencia como la supervisión, proyectos educativos y desarrollo organizacional funcionaban en descoordinación. Además, se continuó reproduciendo el sobrepeso de las actividades administrativas y fallidos intentos de participación de la comunidad (en la USE a través del Consejo Educativo Microregional).

En 1989 con la creación de las regiones, se asignaron competencias sectoriales entre ellas la educación, sin embargo, continuaba la dependencia del Ministerio, a la vez que este debía elaborar la política nacional en coordinación con los gobiernos regionales. Este sistema creado no consolidó gobiernos regionales estables políticamente y con capacidad de gestión, y tampoco como instancia autónoma.

En 1991 con el Decreto Legislativo N°699 se intenta iniciar y consolidar la participación de la comunidad organizada en la gestión de los centros educativos. Se reglamenta que El Estado “ceda en uso” las escuelas a entidades promotoras (entre otras los gobiernos locales, asociaciones de padres de familia, entidades religiosas, colegios profesionales, etc.) que tuvieran capacidad de gestión. Dichas entidades, en coordinación con el Ministerio de Educación, se encargarían de supervisar la calidad de la prestación del servicio educativo, de mantener y mejorar la infraestructura educativa, y de administrar y capacitar al personal docente. Dicha norma además, contemplaba la posibilidad de que las entidades promotoras pudieran conseguir fuentes de cofinanciamiento para las escuelas a través de cobros por la enseñanza.

Esta medida fue criticada duramente por la oposición y otras instancias (como la Iglesia Católica, el SUTEP) argumentando que se trataba de privatizar la educación y eliminar la gratuidad de la enseñanza (Parodi C., 2000). Este decreto fue finalmente derogado en 1992, por falta de mayoría del gobierno en el Congreso.

En julio de 1992, el gobierno anuncia la descentralización de la administración educativa a través de la transferencia de los centros educativos a los municipios (D.L 26011, 26012 y 26013). El proceso estuvo inspirado en el Decreto 699 se iniciaría en 1993 y contemplaba otorgar un subsidio por alumno matriculado en las escuelas públicas (subsidio a la demanda), mejorar la calidad del aprendizaje y ampliar la cobertura del servicio educativo. Se establecieron los Consejos Municipales de Educación (COMUNED) que estarían presididos por el Alcalde y conformados por un regidor, representantes de los directores, docentes y asociaciones de padres de familia de los centros educativos de la localidad y la Iglesia Católica; de esta manera se garantizaría la participación de los diferentes actores en la gestión y administración del centro educativos. Los COMUNED estaban facultados de administrar directamente los centros educativos o cederlos en uso a entidades organizadas, de gestionar recursos adicionales mediante el cobro de pensiones, de extender el subsidio estatal a escuelas privadas, y de supervisar la calidad de la educación a través de un sistema de evaluación anual del rendimiento estudiantil. Los opositores insistían en el velo privatizador de la reforma y la trasgresión de la gratuidad de la enseñanza. En 1993, el gobierno

decreta la suspensión de la descentralización educativa, aludiendo a la excesiva politización del tema; posteriormente, en 1994 se derogaron los decretos legislativos 26011 y 26013.

A partir de entonces, el gobierno orientó la política educativa al desarrollo de la infraestructura educativa a través del Instituto Nacional de Infraestructura en Educación y Salud (INFES) en menoscabo de uno de los aspectos más deficientes de la educación peruana: la calidad del servicio educativo. El presupuesto del INFES fue incrementándose sostenidamente y con él la proporción del gasto destinado a construcción de escuelas, era imperativo construir escuelas para conseguir más votos dada la cercanía de las elecciones presidenciales de 1995.

En el segundo quinquenio de los noventa, se mantuvo el planteamiento de la descentralización pero desde otra perspectiva; esta vez se planteó desarrollarla no a través de los municipios, sino directamente a través de las escuelas otorgándoles mayor autonomía –para elaborar el plan de estudios y capacitación del docente y director en administración y gestión- pero siempre con la dirección centralizada del Ministerio de Educación.

A partir del D.L 48-94-ED en el que se autoriza a los centros educativos la realización de actividades para obtener ingresos con el fin de cubrir sus necesidades y de la R.M. 016-96 en la que se plantea la elaboración de un Proyecto de Desarrollo Institucional de cada centro educativo, se intentó potenciar la capacidad de gestión de las escuelas. Sin embargo estos planteamientos se hicieron sin ninguna evaluación económica y carentes de mecanismos que propiciaran la participación de docentes y padres de familia en estos procesos.

En 1995, el Ministerio de Educación inició el Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD) con el objetivo de capacitar a los docentes en los nuevos enfoques de aprendizaje. El PLANCAD ha venido desarrollándose con la participación de entes ejecutores, seleccionados entre instituciones educativas de gestión pública y privada. Por otro lado, puso en marcha el Plan Nacional de Capacitación en Gestión Educativa (PLANCGED) con el propósito de actualizar a directores de centros educativos en sistemas y técnicas de gestión institucional pedagógica y administrativa. Ambos programas, sin embargo, no han sido evaluados en términos de su cobertura y resultados logrados en la práctica. Los resultados no han sido difundidos públicamente, ni se han evaluado los enfoques pedagógicos utilizados por las instituciones que tienen a cargo estos programas y sobre todo no se conoce si efectivamente se está produciendo la transferencia de los nuevos enfoques de aprendizaje a las prácticas cotidianas del aula (Foro Educativo, 1997)

Hoy en día en la mayoría de departamentos, las instancias intermedias de gestión educativa lo constituyen las USE y las Áreas de Desarrollo Educativo (ADE), estas últimas son órganos desconcentrados más pequeños con funciones técnico pedagógicas, pero no administrativas, y suponen una mayor “autonomía” para los centros educativos locales. La toma de decisiones de política educativa permanece, sin embargo, concentrada y el Ministerio de Educación permanece desconectado de los centros educativos y la relación que mantiene con las USE y ADE es meramente administrativa.

En 1999, el gobierno reiteró su intención de descentralizar la educación a los gobiernos locales. Este planteamiento originó una serie de preocupaciones debido a su magnitud y complejidad, no llegándose a establecer las modalidades

concretas de esta transferencia. La intención gubernamental, era reducir este proceso a una mera delegación de funciones administrativas y no de capacidades de decisión sobre aspectos centrales. Se especulaba que el proceso se traduciría en una mera transferencia de fondos para el pago de planillas de los docentes de la localidad, no llegando a significar una real transferencia de funciones y de poder desde el gobierno central a otras instancias menores de gobierno, en este caso los municipios.

Los continuos debates en torno a esta nueva propuesta han girado en torno a que: i) ésta deberá contemplar una articulación clara y coherente entre el proceso de descentralización y una propuesta integral de desarrollo educativo, que defina los roles del Ministerio de Educación, de las instancias intermedias y de las instancias locales, a la vez que potencie los niveles de intervención de los gobiernos locales y de la población organizada; ii) la heterogeneidad de las capacidades de gestión de los gobiernos locales, deberá constituir un referente al momento de transferir las competencias a las municipalidades provinciales y/o distritales; iii) las relaciones transversales entre los actores locales vinculados a los sistemas educativos que permitan enfrentar integralmente los problemas y lograr mayor eficiencia (Helfer G., 1992) y iv) Definir mecanismos de participación de la población en planes y proyectos integrales de desarrollo educativo locales.

Sin embargo, hasta la fecha no se dispone de un marco legal que oriente su realización. En cambio si se registran ciertos avances en términos de otorgar mayor autonomía y delegar poder para la toma de decisiones en los centros educativos. Es el caso de la participación de los padres de familia en el control de la asistencia y puntualidad del personal docente y administrativo de los centros educativos de zonas rurales aprobada mediante la R.M N°708-2000-ED, a través de la cual, se permitirá que los padres ejerzan control local en las escuelas con el fin de que se apliquen las sanciones y se adopten las medidas correctivas.

Por su lado, el D.S N°007-2001-ED, aprueba las normas para la gestión y desarrollo de las actividades en los centros y programas educativos, y plantea una serie de desafíos respecto a la práctica de nuevos procesos de gestión que hasta hace unos meses no eran asumidos por los directores y el personal que labora en los centros educativos.

Por un lado, refuerza la autoridad del director del centro educativo al otorgarle la responsabilidad de conducir el proceso de elaboración de los principales instrumentos de gestión que rigen la actividad del centro educativo (el Proyecto de Desarrollo Institucional, el Plan Anual de Trabajo, el Reglamento Interno y el Proyecto Curricular).

Asimismo, contempla la potestad de los directores para seleccionar y proponer la contratación o nombramiento del personal docente y administrativo, así como para evaluar el desempeño de los docentes a través de la constitución de un Comité Especial de Evaluación del personal.

El director también deberá elaborar, al menos una vez al año, un informe de gestión en el que evaluará y registrará los logros, avances, dificultades, así como indicará la manera como se emplearon los recursos y planteará las recomendaciones del caso.

Se propone además, ensayar la experiencia de los Consejos Escolares como instancias consultivas de los centros educativos con el propósito de propiciar la

participación y corresponsabilidad de la comunidad educativa para asegurar la calidad y equidad en el servicio, a la vez que permita a los centros educativos aprender algunas lecciones en la perspectiva de adquirir posteriormente mayor delegación de la autoridad y autonomía. Se propone que sea una instancia consultiva del colegio, que tenga la posibilidad de opinar sobre las propuestas de contenido de los principales documentos o instrumentos de gestión del centro educativo antes de ser aprobados y sobre los balances y rendiciones de cuentas de parte de la APAFA.

En el Decreto 007, se recogen además muchos de los aspectos planteados en la Resolución Ministerial 016 como es la posibilidad de que los centros educativos definan contenidos, cursos, proyectos y otras actividades académicas hasta por un tercio del tiempo curricular anual.

Todas estas medidas constituyen sin duda un gran avance hacia la descentralización de la educación, pero le corresponde no sólo a las autoridades sino a los propios actores educativos asumir el reto de mejorar la calidad y la eficiencia educativa.

## **CAPÍTULO 2. LOS DETERMINANTES DE LA CALIDAD EDUCATIVA Y EL TEMA DE LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN**

### **2.1 Calidad Educativa y Capacidades de Gestión**

Hay muchas acepciones sobre calidad educativa. Sin embargo, para efectos prácticos hemos optado por la definición de Sánchez H., 1999 en la que se precisa como “calidad”, primero al aprendizaje de “conocimientos y habilidades” fundamentales (*aprendizajes básicos*) necesarios para una vida civilizada y para poder acceder y permanecer en el mercado laboral; y segundo, que ésto debe ser además, mejor aprendido. Esta definición conduce a que se centre la atención en la medición más conocida que se tiene de la calidad: el rendimiento académico de los alumnos.

Existen muchos estudios que tratan el tema de los determinantes del rendimiento escolar, con alguna evidencia para el caso de ciertos países pero que no permiten todavía llegar a un acuerdo sobre cuáles son los determinantes más importantes del rendimiento de los estudiantes.

En general se relacionan al rendimiento escolar los insumos para el aprendizaje: i) **físicos** (tamaño de la clase, infraestructura, disponibilidad de materiales didácticos, etc.); ii) **intelectuales** (capacitación de los docentes, destrezas pedagógicas, inteligencia de los estudiantes, etc.); iii) **psicológicos** (motivación de los maestros para enseñar y de los alumnos en aprender, etc); iv) **financieros** (gasto por alumno en educación) y v) **ambientales-culturales** (nivel socio económico de las familias de los alumnos, grado de motivación y estímulos que tiene el alumno fuera de la escuela, el grado de involucramiento de la comunidad en la escuela, etc).

Todos estos factores no son independientes unos de otros, sino que más bien ejercen algún grado de influencia sobre el producto o el resultado educativo consistente en que el alumno alcance los conocimientos y habilidades establecidas para cada nivel educativo.

Estudios como el de E. Hanushek, et al. 1998 concluyen de que uno de los componentes más significativos de las variaciones del rendimiento es la heterogeneidad encontrada a través de los maestros. Encontraron que las diferencias en la calidad de los maestros serían mucho más importantes que otros factores, por ejemplo el tamaño de la clase. No obstante, no encontraron evidencia de que el tener docentes con una preparación *master* mejore sus destrezas y que la mayor preparación y experiencia explicaban poco la calidad

del maestro<sup>4</sup>.

Por otro lado E.Hanushek, 1999 trató de encontrar alguna relación entre el salario y la calidad del docente. Si bien parte de la hipótesis de que existe una fuerte conexión entre ambas variables, los resultados a los que arriba demuestran lo contrario. Frente a lo cual el sugiere de que hay factores que hacen “ruido” en esta relación y aquí alude a las distintas escalas salariales, condiciones de trabajo, preferencias de los maestros, etc. y recomienda introducir sistemas de incentivos a los docentes y directores, dado que ellos son quienes mejor conocen el proceso de enseñanza; si se otorgan los incentivos adecuados, ellos implementarán los cambios necesarios para mejorar la calidad de la enseñanza.

Mizala y Romaguera, 1997 encuentran que las variables tradicionales o insumos del proceso educativo en general no son significativas para explicar los resultados académicos de los alumnos para el caso de Chile, y más bien sugieren que son las características socioeconómicas de las familias de los alumnos determinantes cruciales en el rendimiento académico de los mismos (p.e educación de la madre).

Bherman y King, 2000 sostienen que la mayor parte de la literatura que intenta medir el impacto de la reformas educativas, entre ellas la descentralización, considera solo el lado de la oferta de los servicios educativos aun cuando los recursos que las familias dedican a la educación directa o indirectamente son importantes para explicar los logros educativos. Desarrollan un marco conceptual acerca de cómo el comportamiento de las familias determina las inversiones en educación a través de la posibilidad de reclamo (*voice*) y elección (*choice*) de los servicios educativos; y cuáles son las implicancias de la descentralización sobre el comportamiento de las familias.

Levin (1995) afirma que aunque las aproximaciones de la función de producción de la educación continúan siendo planteadas, los resultados desde los sesenta muestran cada vez más escasa consistencia. Las características e insumos de las familias son estadísticamente importantes para explicar los logros estudiantiles, pero existe mayor variabilidad en los estudios en términos de cómo influyen los docentes y otros insumos del aprendizaje sobre el logro educativo. Levin encuentra una explicación a estos hallazgos y afirma que la función de producción de las escuelas es más compleja que la de la mayoría de firmas, y que existen en las escuelas insumos que no son fácilmente medibles. Por ejemplo, mientras que la capacitación y los años de experiencia de los docentes pueden ser directamente observados, es difícil monitorear la calidad del trabajo de los docentes a “puertas cerradas”, y de hecho cuán motivados estén los docentes o cuán bien sean administradas las escuelas o asignados los insumos, son determinantes importantes del proceso de aprendizaje. Si bien las políticas educativas dirigidas a controlar la actividad docente son importantes para transformar los insumos en resultados educativos concretos, la mayoría de estos factores no son incorporados en las funciones de producción de la educación.

King y Özler, 1998 realizan estimaciones de la función de producción de educación para evaluar la reforma educativa en Nicaragua y encuentran que la

---

<sup>4</sup> Los resultados de la relación estimada entre rendimiento y nivel de preparación y experiencia docente, suscita una serie de interrogantes acerca de la prevalencia del sistema escalar de pago a los docentes que premia estas características.

inclusión de variables relacionadas a la gestión de las escuelas en la función de producción estándar, no altera los efectos de los insumos del proceso educativo y de las familias sobre el resultado final y más aun no agrega mayor poder explicativo al modelo como un todo. Sin embargo, los resultados obtenidos indicarían de algún modo la importancia de la organización de las escuelas y a variables de gestión en la determinación de los resultados educativos, aspectos que van adquiriendo cada vez mayor atención.

En este sentido, el estudio se propone abordar los determinantes de la calidad educativa a partir de factores o insumos que no son fácilmente medibles, y que están relacionados precisamente a las formas de organización de las escuelas y a las capacidades de gestión de los actores educativos (la instancia local o área de desarrollo educativo, la municipalidad y las escuelas) quienes en definitiva serán los protagonistas de la reforma educativa, temas que vienen adquiriendo sistemáticamente mayor importancia en la literatura económica sobre educación.

Para ello, es conveniente definir en primer lugar el término capacidad de gestión, que usamos en el documento. Hay diversas acepciones respecto a lo que es gestión educativa; están las posturas de quienes la relacionan al manejo de recursos humanos es decir los docentes (el tema de la calidad profesional, ausencia de una política magisterial, ambigüedad en las normas legales que rigen el magisterio, remuneraciones, etc). Por otro lado, está el enfoque de la gestión educativa como manejo de recursos financieros y también quienes la entienden como el manejo del conocimiento y sostienen que la gestión de una escuela se debe dedicar a desarrollar el uso del conocimiento, y tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, subordinando la acumulación del conocimiento al desarrollo de las competencias y promoviendo la construcción del propio aprendizaje. Además, están quienes identifican gestión con administración y otros que precisan que la administración está en la línea de la operación de sistemas ya establecidos, mientras la gestión se encuentra en la de la creación hacia el futuro construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete (Sánchez y Díaz, Foro Educativo, 1997).

Es en esta perspectiva que se ubica el concepto de gestión que usamos en el documento; y que implica tener un proyecto a concretar, seleccionar a las personas idóneas para realizarlo, programar y ejecutar acciones para irlo concretando y solucionar problemas que puedan obstaculizarlo. Además implicará modificar organizaciones inadecuadas, cambiar normas, procesos, procedimientos que no se ajustan con el proyecto que se quiere lograr, y finalmente, generar recursos y administrarlos para realizar las acciones que se necesitan. En este sentido, se entiende gestión como concepto dinámico y flexible y se diferencia del operar porque *"...opera lo que existe, está establecido y se ha definido y se gestiona lo que quiere lograr en el tiempo, mediante un proceso que conduce, creando las condiciones para ello"*.

De este modo, se enfoca el tema de las capacidades de gestión de los actores educativos identificando primero las características de las escuelas eficientes y experiencias exitosas en la gestión y manejo de gobiernos locales. Es a partir de la definición de estas características o factores que se establece como se reflejan tanto en el ambiente educativo como en las actividades cotidianas de la municipalidad. Para después, finalmente, determinar cómo es que la descentralización puede afectar dichas características (estimularlas o frenarlas) que se saben están relacionadas con el logro educativo y con el desempeño de la gestión municipal.

## 2.1 Capacidades de los Gobiernos Locales

Uno de los argumentos para que los gobiernos nacionales se resistan a transferir poder a los gobiernos locales, es considerar que estos últimos son incompetentes y que serían incapaces de asumir funciones más amplias (Sahid Javed B., G.Perry y W. Dillinger; 1999).

Sin embargo, esta afirmación no es tan contundente como pareciera. Así, cuando se decide descentralizar la provisión de un servicio a instancias de gobierno inferiores se descentraliza al mismo tiempo al personal existente. Hay evidencia en algunos países, que la reforma no origina que el personal sea más ni menos competente de lo que había sido cuando eran empleados en el gobierno central.

Obviamente los gobiernos locales deberán enfrentar el desafío de asumir responsabilidades en campos que hasta entonces eran ajenos a la gestión local. Sin embargo, le corresponde al gobierno central propiciar las condiciones para generar y desarrollar competencias y capacidades de gestión educativa en los gobiernos locales (Foro Educativo, 1999). Dichas capacidades están referidas a la habilidad, competencia y eficiencia de los gobiernos locales para planificar, implementar, administrar y evaluar políticas, estrategias o programas destinados a tener impacto sobre el sistema educativo local.

Siguiendo a Fizbein (1997) son tres los factores que influyen en la capacidad de los gobiernos locales: i) el capital humano, ii) el capital físico y iii) la estructura de incentivos en los gobiernos.

Considera en primer lugar, que la "calidad" de los servidores públicos es una buena aproximación de la capacidad de los mismos, y afirma que la calidad está en función a sus habilidades y conocimientos y a la manera cómo éstas son utilizadas. A su vez afirma que el nivel de conocimientos y habilidades está determinado por el grado de educación, capacitación y experiencia de trabajo; sin embargo, existen también aspectos de la estructura interna de los gobiernos que influyen en cómo estas habilidades son utilizadas.

Se identifican al menos cuatro áreas en las que los gobiernos locales necesitan demostrar su capacidad: i) identificación y análisis de los problemas locales para plantear respuestas adecuadas, ii) movilización y administración de recursos, iii) comunicación y coordinación para la implementación de políticas, y iv) resolución de conflictos. Sin embargo, mientras los gobiernos locales pueden haber desarrollado algunas de estas habilidades, podrían carecer de otras. Así en el caso particular de algunos países en desarrollo, al mismo tiempo que los gobiernos locales pueden disponer de la información necesaria para resolver los problemas locales pueden no tener la habilidad y los conocimientos suficientes para administrar por ejemplo grandes proyectos o presupuestos, o para coordinar la implementación de determinada política.

Se plantean también dos cuestiones adicionales sobre este punto. Primero, dada las variaciones en las condiciones de vida a través de las jurisdicciones, se presume que los mejores servidores públicos elegirán vivir en zonas más desarrolladas relativamente y por tanto es probable que este fenómeno origine una desigual distribución del personal en los gobiernos locales, sobre todo si se permite a los mismos manejar sus propios procedimientos para la selección del personal. En este caso se sugiere que un único sistema de selección de personal



es preferible con el fin de asegurar que las destrezas o habilidades necesarias estén presente en todas las regiones. Y finalmente, el argumento de que el nivel inicial de conocimientos y habilidades del personal no define el éxito de la descentralización, toda vez que ésta por sí misma se propone el desarrollo y consolidación precisamente de estas habilidades y conocimientos.

En segundo término, se cita al capital físico como otro determinante de las capacidades de los gobiernos locales. Y es que aún con un personal de calidad, éste podría resultar ineficiente si no tiene acceso al equipo y tecnología necesarios para llevar a cabo su trabajo.

Finalmente se sugiere que además de un personal calificado y tecnología adecuada, los gobiernos necesitan ofrecer a su personal incentivos apropiados para que pueda desarrollar sus actividades de manera eficiente y competitiva. De este modo, la forma en que las políticas son implementadas depende de las reglas establecidas que rigen el proceso de implementación y del comportamiento de los servidores públicos.

Sobre este punto, Azfar O. Et al 1999 hacen referencia a los problemas de riesgo moral que se producen cuando los objetivos de los gobiernos difieren sustancialmente de los objetivos de los servidores públicos. Esto puede ocurrir, dada la discrecionalidad que algunos servidores públicos tienen en la implementación de los programas de gobierno, y que los lleva a servir su propio interés, desarrollar relaciones con determinados grupos de interés y a influenciar en la implementación de políticas.

Estos problemas pueden reducirse, restringiendo la discrecionalidad de las acciones de los servidores públicos y asegurando que existan mecanismos para monitorear las acciones y desempeño de los mismos; el objetivo es reducir las asimetrías de información existentes entre el principal (gobiernos) y el agente (servidores públicos).

Entre los mecanismos se pueden citar a los de carácter interno a los gobiernos -y que involucran la supervisión, evaluación y controles periódicos, etc.- y los de naturaleza externa a través de ciertas prácticas como la elaboración de presupuestos participativos que al mismo tiempo que promueven la participación ciudadana permiten un monitoreo externo de las acciones del gobierno y promueve la eficiencia y la responsabilidad de los servidores públicos.

Para ello es necesario contar con reglas claras acerca de las sanciones al mal desempeño, reglas que deberán ser cumplidas imparcialmente<sup>5</sup>. Al mismo tiempo, reglas para promover o premiar el buen desempeño determinan en muchos casos el esfuerzo o empeño del personal en el trabajo (sino a través de incentivos monetarios, ensayando algunos mecanismos como el reconocimiento público u otorgando tareas desafiantes<sup>6</sup>).

Por último, un factor que los gobiernos deberán considerar es la movilidad interna del personal. Debido a que la permanencia de un servidor público en un mismo puesto por un período de tiempo extenso, lo hace más propenso a cometer actos de corrupción y desarrollar relaciones con los clientes.

---

<sup>5</sup> Las sanciones deberán estar acorde a la gravedad de la falta y el despido deberá considerarse entre las posibilidades.

<sup>6</sup> Asimismo, incorporando mayores requisitos al momento de seleccionar y contratar al personal (test o exámenes de conocimientos y habilidades administrativas).

Es importante también que se consideren mecanismos de compensación frente a las desigualdades existentes entre los gobiernos locales; las municipalidades con mejores oportunidades acumuladas o ventajas previas, serán las más beneficiadas con la descentralización.

Por otro lado, el tamaño de la mayor parte de los municipios en nuestro país es reducido (menos de 30,000 habitantes), lo que por un lado constituye una ventaja en términos de facilitar el acercamiento de las autoridades a la población (siempre que no esté muy dispersa) al mismo tiempo plantea una serie de problemas con respecto a la existencia de capacidades financieras y humanas locales para enfrentar las nuevas responsabilidades.

Esos que exista una correlación positiva entre un menor tamaño y un mayor nivel de ruralidad (Velásquez C., Fabio, 1997).

La diversidad de situaciones regionales, por su parte, exige adoptar fórmulas específicas para cada caso y establecer una legislación flexible para el tratamiento de las diversidades locales. Por lo general, las normas de devolución de competencias obligan a todos los municipios a ejercerlas, independientemente de su tamaño, de su capacidad económica y de su capacidad de gestión.

En la zona rural, esto constituye un gran peso para las municipalidades, quienes enfrentan serias limitaciones respecto a recursos técnicos, financieros y humanos<sup>7</sup>.

Hoy la mayoría de municipalidades –más aún las rurales– dependen de recursos escasos, de las transferencias del Fondo de Compensación Municipal y otras transferencias que realiza el gobierno central. Esto nos lleva al tema de la autonomía económica de las municipalidades, y que deberá garantizarse no sólo a partir de la normatividad ad hoc, sino a partir de la reorganización del municipio de modo que se capten y utilicen los recursos de manera eficiente. Por lo que el concejo municipal deberá ocuparse en ordenar el sistema de recaudación facilitando su manejo, control y fiscalización.

Ello significará además, disponer del personal idóneo para que pueda garantizar adecuados sistemas de recaudación y fiscalización.

En el proceso de reforma se tendrán que efectuar desembolsos para financiar nuevas actividades que asumirán las municipalidades, y para ello será importante que estas adopten mecanismos eficientes para el uso y distribución de los recursos; asimismo, si la reforma les otorga a las municipalidades un manejo presupuestal más flexible, que les permita captar recursos propios (p.e a través de impuestos locales) y destinarlos a la educación.

La municipalidad además tiene como misión planificar el desarrollo de su localidad con activa participación de los actores. Ello significa definir una visión de futuro teniendo en cuenta los actores, las potencialidades, limitaciones, así como las oportunidades o amenazas que van a facilitar o impedir alcanzar los objetivos que se diseñen, a partir de la elaboración y ejecución de un plan cuya responsabilidad deberá recaer en las autoridades municipales con el apoyo de la población.

---

<sup>7</sup> Por ejemplo, los gobiernos locales pueden tener la información necesaria para resolver problemas locales, pero pueden no disponer de las habilidades y conocimientos necesarios para administrar grandes proyectos y presupuestos o coordinar la implementación de determinadas políticas.

En este sentido otro de los retos de la descentralización es propiciar la capacitación en planificación y gestión del territorio desde un enfoque de cooperación interactiva, de diálogo social y de concertación, así como poner a disposición del territorio sistemas de información y tecnologías apropiadas que faciliten a los distintos actores tanto el acceso a la formación como el compartir experiencias.

## **2.2 Características de las escuelas eficientes**

Estudios sobre las características de las escuelas eficientes como los de Mohrman y Wohlstetter, 1994; Creemers, 1994; Darling-Hammond, 1997 demuestran que dichas escuelas se caracterizan por un fuerte liderazgo, por contar con un personal altamente capacitado y comprometido, por su enfoque en el aprendizaje y un alto nivel de responsabilidad por los resultados. Otros, como Dalin et.al, 1994 concluyen que su éxito depende en gran medida del compromiso constante con el mejoramiento de la calidad, autonomía local para adaptar los programas a las condiciones particulares, práctica escolar y una importante red de apoyo entre las autoridades del sector y la escuela, a través de información, asistencias, presión y recompensas (Sahid Javed B., G.Perry y W. Dillinger; 1999).

El proceso de planificación participativa en cada escuela es un aspecto importante e implica, elaborar y ejecutar un Proyecto Desarrollo Educativo Institucional con la activa participación de director, docentes, padres de familia y alumnos, en todas sus etapas.

El Proyecto Educativo es un instrumento de gestión porque permite: i) explicitar los resultados deseados, que orientan toda la acción del Centro Educativo; ii) identificar las posibilidades y limitaciones de la organización y de su entorno, las fortalezas y oportunidades así como las debilidades y amenazas; iii) articular los diferentes componentes de la organización; iv) definir las estrategias y políticas; v) secuenciar las acciones; y vi) supervisar los procesos. En el se deberán plasmar las demandas y soluciones que cada uno de los actores plantea y que se compromete a realizar en un determinado período de tiempo. Será pues importante operativizarlo, mediante planes de acción o planes de trabajo que tendrán que ser evaluados en forma participativa, en ellos se definirá y se dará prioridad a proyectos y actividades, asignando plazos, responsabilidades y costos. La definición de metas claras y concretas en el PDI es importante así como la medición y el progreso hacia ellas. Cada escuela debe estar en la capacidad de desarrollar y aplicar instrumentos de evaluación, monitoreo y control de lo planificado.

Los directores de las escuelas, en este sentido, son los llamados a ejercer este liderazgo en la planificación del centro educativo. Si bien la descentralización no puede transformarlos de sujetos pasivos a líderes dinámicos, si puede ofrecer los mecanismos para facilitar un proceso de selección transparente y competitivo para el cargo.

Otra característica importante de las escuelas eficientes, es la evaluación constante del desempeño educativo y del personal, con el fin de ofrecer elementos que le permitan a los docentes y directores conocer qué necesitan mejorar y de qué forma.

Asimismo, el establecer responsabilidad por los resultados, proporcionar los incentivos necesarios para mejorar el desempeño a través de la vigencia de un sistema de recompensas y sanciones y un sistema de monitoreo continuo.

En algunos centros educativos no existen sistemas de premios por “hacer bien las cosas” y en el caso de docentes lo que hace no es sino desmotivar a los buenos docentes (los de mejor desempeño) ya que ante una misma remuneración prefieren enseñar en escuelas privadas que en escuelas públicas, debido a que hay otros factores que si bien no están relacionados con la remuneración son significativos al momento de elegir el lugar de trabajo como por ejemplo, el ambiente, la localización, población estudiantil, etc.

Por otro lado, es fundamental el compromiso de los docentes para fomentar el trabajo en equipo, para que las escuelas puedan diagnosticar sus problemas y plantear alternativas de solución; además para facilitar el intercambio de experiencias pedagógicas que permitan mejorar las prácticas y elevar la calidad de la enseñanza.

El tema de la organización del centro educativo es esencial para el desarrollo de las actividades que se planteen desarrollar. La estructura orgánica debe ser pertinente a la realidad, las instancias que se propongan deben permitir la participación y coordinación de todos los actores de la comunidad educativa de tal forma que se sientan comprometidos con la misión y visión del centro educativo. Es pues importante que existan instancias de participación de padres de familia y alumnos. En este punto, cada escuela debe definir claramente un conjunto de funciones o responsabilidades para orientar el desempeño individual o grupal hacia el cumplimiento de objetivos y metas.

Tiene vital importancia asimismo, el grado de articulación que existe al interior de la comunidad educativa y de la escuela con la comunidad. Las estrategias que desarrolle el director para fortalecer esta articulación deben considerar la persuasión y motivación, firma de convenios, etc.

## CAPÍTULO 3: LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS LOCALES: EL CASO DE PIURA

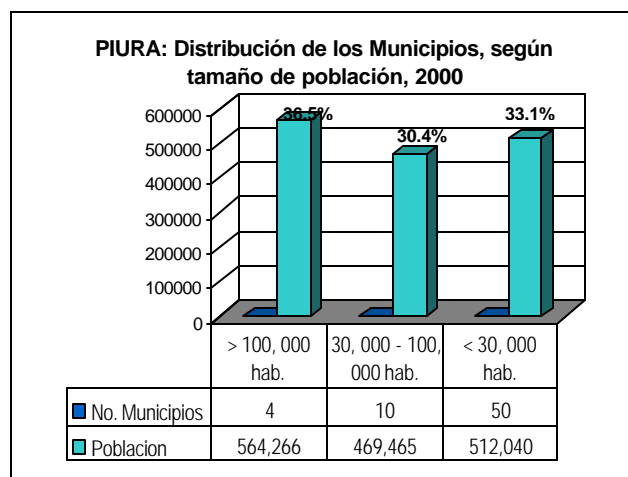
### 3.1 Metodología

#### 3.1.1 Selección de los espacios

Hemos delimitado el área de estudio a lo que constituye la zona de costa del departamento de Piura la que a su vez clasificamos en áreas urbano marginal y rural, según lo previsto. Nuestra unidad de muestreo será el municipio debido a que éste constituye la instancia principal a la cual se pretende transferir el sector educación. Se han incluido unidades representativas o importantes dentro de la muestra. A partir de una pequeña muestra de unidades “típicas” (unidades cercanas al promedio de la población) y heterogéneas se pretende inspeccionar la totalidad de la población.

Se han clasificado a los municipios, según tamaño de población, en tres categorías: a) municipios grandes (con más de 100,000 habitantes); b) municipios medianos (entre 30,000 y 100,000 habitantes); y c) municipios pequeños (con menos de 30,000 habitantes). Esta clasificación nos permitirá explorar en qué medida la existencia de capacidades financieras y humanas locales resulta adecuada para afrontar nuevas responsabilidades.

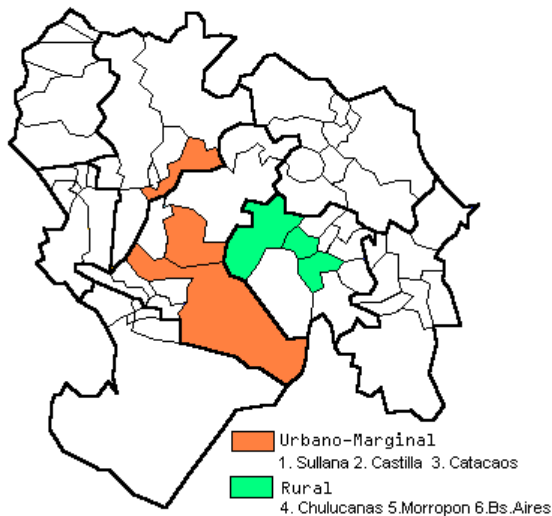
Si bien en nuestro departamento se observa un predominio de municipios con menos de 30,000 habitantes (78%), en términos de población asentada en las tres categorías establecidas, la distribución es casi equitativa. Es por esa razón que el número de espacios seleccionados (6 municipios en total) se ha distribuido equitativamente entre cada categoría.



Cuadro No. 02: Distritos seleccionados

Tamaño población	Distritos
+ 100,000 hab.	Sullana, Castilla
30,000 - 100,000 hab.	Chulucanas, Catacaos
- 30,000 hab.	Morropón, Buenos Aires

Piura: Distritos seleccionados en el estudio



Para el caso de los distritos considerados en el área **urbano-marginal**, los criterios de selección han sido: centros educativos estatales multigrados o polidocentes, con mayor población escolar y de preferencia con nivel primaria y secundaria. Estos centros educativos además deberán estar ubicados en la periferia de las ciudades y asociados por lo general a pueblos jóvenes y asentamientos humanos. Para el caso de los distritos considerados en el área **rural**, los criterios de selección han sido: centros educativos estatales multigrados o polidocentes, con mayor población escolar y de preferencia con nivel primaria y

secundaria. Estos centros educativos, deberán estar ubicados fuera de la ciudad capital del distrito y asociados por lo general a caseríos, pueblos, comunidades campesinas, y unidades agropecuarias.

### 3.1.2 Naturaleza de la información: variables e indicadores

En principio hay que decir que la identificación y definición de variables e indicadores son consistentes con los objetivos trazados en el estudio. Por ello consideramos pertinente expresar de manera clara dichos objetivos, los que están relacionados a analizar las diferencias de las capacidades de gestión de los sistemas educativos locales y su impacto sobre los estándares de calidad de la educación en escuelas urbano-marginales y rurales, a partir de la determinación de una línea de base que permita evaluar –posteriormente, una vez iniciada la reforma- el costo-efectividad del proceso de descentralización.

Tomando en consideración lo anteriormente expresado, los indicadores de capacidades de gestión deben permitir:

- i) En primer lugar, identificar de qué capacidades disponen los actores locales para gestionar los sistemas educativos frente al reto de la descentralización.
- ii) En segundo lugar, determinar en qué medida los logros del aprendizaje están relacionados al desarrollo de las capacidades de gestión de los actores involucrados en el proceso educativo, y que se presume puedan ser estimuladas por la descentralización.

El sistema educativo, en principio puede verse como un proceso productivo, a partir de la formulación de una función de producción de la educación, en donde los logros del sistema pueden verse como los “resultados” que son producto de

un *proceso educativo* que conjuga un conjunto de insumos en un determinado contexto (Guadalupe C. Et al, 1999).

A partir de esta definición, planteamos un esquema de componentes a fin de incorporar las variables respecto a las cuales se construyen los indicadores respectivos. Una anotación importante es que para la construcción de los indicadores hemos partido primero de la identificación de problemas respecto al desarrollo de capacidades de los actores educativos, una vez identificados se precisan algunos aspectos y a su vez atributos de esos aspectos, que permitan construir indicadores para cada atributo relevante.

La naturaleza de la mayor parte de los indicadores es cualitativa, debido a los objetivos del estudio, pero no por eso son menos válidos ya que ellos son consistentes con los problemas identificados y que han sido “operacionalizados” en variables<sup>8</sup>. Y tal como se advierte, muchas dimensiones de la educación consideran aspectos relativos al nivel afectivo, al vínculo humano y al clima institucional, que de dejarse de lado y sólo limitarse a parámetros que son fácilmente cuantificables y comparables, no haría sino empobrecer el análisis.

En primer lugar seleccionamos como indicador de *resultados*, a la calidad del sistema educativo a partir de la definición de un conjunto de indicadores de diferente naturaleza que permiten lograr una aproximación de lo que vendría a ser la calidad educativa. Las variables consideradas se presentan a continuación, además de los indicadores contemplados para cada una de ellas:

- ❖ Evaluación integral y cualitativa de los aprendizajes de los alumnos
  - ❑ Participación y logros obtenidos en concursos de conocimientos y habilidades
  - ❑ Tasa de aprobación, repitencia y deserción en los últimos 5 años
  - ❑ Grado de inasistencia en zonas urbanas y rurales
  - ❑ Uso de técnicas para una distribución eficiente del tiempo
- ❖ Docentes capacitados y motivados
  - ❑ Jornadas de capacitación del docente en los últimos 3 años
  - ❑ Participación y Logros obtenidos en eventos, foros, concursos
  - ❑ Promover prácticas de pasantías de directores y docentes
  - ❑ Satisfacción de los docentes
- ❖ Centros Educativos al día con la innovación y en permanente renovación
  - ❑ Aplicación de metodologías curriculares innovadoras y apropiadas
  - ❑ Uso de tecnología
- ❖ Centros Educativos con infraestructura, recursos y materiales adecuados.
  - ❑ Infraestructura y mobiliario suficiente y en buen estado
- ❖ Estrategias de investigación, trabajo en equipo, creación y resolución de problemas
  - ❑ Prácticas de entrenamiento a cargo de docentes y pequeños proyectos de investigación
- ❖ Satisfacción de alumnos y Padres de Familia y/o Tutores en cuanto a sus necesidades educativas

---

<sup>8</sup> A menudo se suele identificar medición con cuantificación y se dejan de lado indicadores que no son cuantificables, pero al mismo tiempo también se critica a los indicadores porque no “pueden” considerar aspectos no cuantificables de la realidad.

- Satisfacción de los actores educativos: alumnos y padres de familia y/o tutores

Es preciso indicar que la dimensión de la calidad educativa es compleja y está explicada por un conjunto de determinantes, que como se hizo referencia en la sección anterior, están relacionados con los insumos para el aprendizaje sean físicos, intelectuales, psicológicos, financieros y ambientales-culturales y que no son independientes unos de otros. Por tanto, plantear el tema de la calidad educativa considerando sólo algunos de estos factores, sería abordarlo parcialmente.

En la última década, el tema del mejoramiento de la calidad educativa se ha vuelto clave y al mismo tiempo que se ha presentado una recuperación del gasto, esta ha ido acompañada de medidas de fortalecimiento institucional, capacitación de docentes, cambios en las formas de organización, introducción de incentivos, sistemas de evaluación de la calidad, entre otras destinadas a proveer una educación de calidad.

Aquí no pretendemos ser exhaustivos y más bien planteamos el tema desde una perspectiva diferente, centrando el análisis en indicadores de *proceso* y que están relacionados a las capacidades de gestión de los actores educativos vinculadas a procesos pedagógicos, producción de insumos y administrativos.

Se incluye también en el análisis, las capacidades de gestión de las Areas de Desarrollo Educativo -en la medida que éstas se constituyen en actores locales claves en la gestión de los centros educativos- y de los gobiernos locales -siempre que éstos son vistos como los actores locales para liderar el proceso de reforma educativa-.

Entre los principales indicadores de capacidades de gestión, identificamos los siguientes:

#### Del **Centro Educativo**:

- ❖ Liderazgo y mejora en el sistema de decisiones
  - Existe un Plan de Desarrollo Institucional que responde a una voluntad colectiva.
  - Capacidad de convocatoria/ motivación de directores y docentes ante padres de familia para tratar asuntos relacionados al centro educativo
  - Capacidad demostrada para asumir nuevas responsabilidades y trabajar en equipo.
  - Clima favorable en el centro educativo
  - Impulsa y desarrolla proyectos innovadores (pedagógicos, administrativos, productivos).
  - Capacidad de la comunidad educativa de organizar talleres de capacitación para docentes y padres.
  - Directores estimulan y organizan la participación de los estudiantes en eventos culturales y deportivos.
  
- ❖ Captación, generación y uso de recursos
  - Existen prácticas de proyectos productivos en las escuelas.
  - Se realizan actividades secundarias para generación de recursos.
  - Tipo de proyectos financiados por recursos externos
  - APAFA desarrollan actividades para generación de recursos.



- ❖ Organización y planificación
  - ❑ Directores y docentes conocen y aplican instrumentos de gestión y planificación.
  - ❑ APAFA conoce y utiliza instrumentos de planificación y gestión
  - ❑ Existen instancias organizativas que recogen y representan los intereses y necesidades estudiantiles
  - ❑ Docentes/ directores participan regularmente del Plan de Capacitación Docente (PLANCAD) y del Plan Nacional de Capacitación en Gestión Educativa (PLANCGED).
  - ❑ Docentes, directores y padres de familia participan regularmente de otros programas de capacitación.
  
- ❖ Concertación y articulación entre actores [participación ciudadana]
  - ❑ Logros obtenidos por gestiones de recursos ante terceros.
  - ❑ Actores educativos participan en instancias de concertación local y/o regional.
  - ❑ Se suscriben convenios o contratos con fines educativos.
  
- ❖ Evaluación y medición de resultados
  - ❑ Comunidad educativa interviene en la contratación y remoción de docentes y directores.
  - ❑ Existen prácticas de la evaluación periódica a directores, docentes y alumnos.
  - ❑ Incentivar y reconocer el esfuerzo y mérito individual y colectivo del personal.
  - ❑ Padres de familia ejercen control social sobre directores y docentes.
  
- ❖ Información y comunicación
  - ❑ Búsqueda y uso de información por parte de la comunidad educativa.
  - ❑ Otro soporte tecnológico disponible en el centro educativo para apoyar los procesos de enseñanzas y labores técnico-administrativas
  - ❑ Centros educativos cuentan con registros ordenados de datos que se originan en el proceso educativo
  - ❑ Centros Educativos remiten periódicamente a niveles jerárquicos superiores información sobre el desempeño escolar.
  - ❑ Directores, docentes difunden resultados en la comunidad educativa.

#### Del **Área de Desarrollo Educativo:**

- ❖ Liderazgo y mejora en el sistema de decisiones
  - ❑ Desarrollan políticas de compensación a favor de los centros educativos menos dotados.
  - ❑ Capacidad del ADE para organizar actividades de capacitación y asesoría permanente a los actores de la comunidad educativa.
  - ❑ Negociación y mediación en la resolución de conflictos en los centros educativos.
  - ❑ El ADE promociona acciones educativas con proyección a la comunidad y de competencia entre centros educativos.
  - ❑ El ADE promueve prácticas de innovación y experimentación pedagógica e innovación curricular.
  
- ❖ Captación, generación y uso de recursos
  - ❑ Logros obtenidos ante terceros para desarrollo de actividades del ADE y de los centros educativos.

- ❑ Desarrollo de actividades secundarias para generar recursos.
- ❖ Organización y planificación
  - ❑ Elaboración y aplicación de instrumentos de gestión y planificación.
  - ❑ ADE cuenta con una estructura orgánica con funciones bien definidas.
- ❖ Concertación y articulación entre actores [participación ciudadana.
  - ❑ Especialistas del ADE y actores educativos participan en instancias de concertación local y/o regional.
  - ❑ Co-ejecución de actividades - firma de convenios con otras instituciones.
  - ❑ Implementan espacios y mecanismos necesarios para recoger iniciativas de los actores educativos y canalizarlas a instancias de concertación regional.
- ❖ Evaluación y medición de resultados
  - ❑ Evaluación de la ejecución de planes, programas, proyectos, actividades del ADE y CC.EE.
  - ❑ El ADE evalúa y monitorea eficientemente el desempeño de los CC.EE.
  - ❑ Evaluación periódica de la calidad de los aprendizajes de los alumnos y estrategias de mejora del aprendizaje.
  - ❑ El ADE desarrolla mecanismos de estímulos y sanciones ante el desempeño de los centros educativos.
  - ❑ Mecanismos de evaluación en la selección de educadores.
- ❖ Información y comunicación
  - ❑ Prácticas de acopio, procesamiento, análisis y uso de información
  - ❑ Difusión de información sobre las acciones del ADE y resultados del desempeño de los centros educativos
  - ❑ Emisión, adaptación y difusión de normas locales y nacionales

De los **Gobiernos Locales:**

- ❖ Liderazgo y mejora en el sistema de decisiones
  - ❑ Autoridades y Funcionarios de municipalidades, valoran y tienen iniciativa para iniciar un proceso de planificación participativa.
  - ❑ Existe una instancia de concertación y participación de desarrollo educativo impulsado por la municipalidad.
  - ❑ Existen programas de fortalecimiento/ desarrollo institucional en marcha.
- ❖ Captación, generación y uso de recursos
  - ❑ Existen y se aplican estrategias de generación de recursos propios
  - ❑ Existe y se aplica un Plan de reactivación de rentas.
  - ❑ Orientación del gasto público municipal en educación.
  - ❑ Existen estrategias de promoción del desarrollo económico local.
  - ❑ Grado de descentralización del gasto público en el universo de ámbitos decisionales locales (atomización del gasto público).
- ❖ Organización y planificación
  - ❑ Existen y se aplican instrumentos de gestión administrativa (MOF, ROF, etc).
  - ❑ Existe y se aplica la estructura orgánica de la municipalidad

- ❑ Práctica de elaboración de presupuestos participativos.
  - ❑ Existe un plan de capacitación de recursos humanos.
- ❖ Concertación y articulación entre actores [participación ciudadana]
  - ❑ Existe práctica de ejecución de proyectos inter-municipales e inter-institucionales.
  - ❑ Existen convenios entre la municipalidad y actores del sistema educativo local.
  - ❑ Existen instancias de concertación y articulación de actores locales.
  - ❑ Asignación del presupuesto provincial en distritos, según requerimientos y prioridades de la Asamblea de Alcaldes Distrital.
  - ❑ Existen mecanismos de participación ciudadana institucionalizados: reconocidos por la municipalidad
- ❖ Evaluación y medición de resultados
  - ❑ Elaboración y aplicación de instrumentos de control, seguimiento y evaluación.
  - ❑ Porcentaje de metas y actividades conjuntas cumplidas al final del ejercicio anual.
  - ❑ Existen prácticas de evaluación del desempeño de trabajadores
- ❖ Información y comunicación
  - ❑ Municipalidades cuentan con sistemas de información al servicio del desarrollo local.
  - ❑ Existen registros y documentos de información ordenados y actualizados que genera la municipalidad y capta de otras instituciones.
  - ❑ Autoridades y funcionarios y técnicos de la municipalidad usan y buscan información para la toma de decisiones.

### 3.1.3 Técnicas de acopio de información

Para la obtención de la información requerida, según la matriz de indicadores elaborada, (ver anexo 1) se utilizó una combinación de técnicas metodológicas cuantitativas y cualitativas, dependiendo del tipo de variable e indicador que se quería medir.

#### a) La técnica cualitativa

Se empleó en un primer momento para recoger las opiniones de los directores, docentes y padres de familia de una muestra de centros educativos en los distritos bajo estudio. Se consideraron 2 centros educativos por distrito en los que se entrevistó al director, a un docente y a un representante de la Asociación de Padres de Familia. La *entrevista a los informantes clave* se realizó a través de una guía de entrevista elaborada a partir de los indicadores definidos previamente. Una vez analizada y sintetizada la información se integró a la obtenida a través de otras técnicas

Se entrevistaron a 36 personas , 18 en el área urbano-marginal y 18 en el área rural. Ellos son:

#### **Urbano-marginal**

1. Director del CC.EE “Divino Jesús” – Los Médanos
2. Director del CC.EE 15014 “Manuel Hidalgo Carnero” - Talarita

3. Director del CC.EE 14037 – A.H Nuevo Catacaos
4. Director del CC.EE 14036 “San Miguel Arcángel” – Monte Sullón – Catacaos
5. Director del CC.EE 15085 – A.H La Primavera - Sullana
6. Director del CC.EE 15029 – Santa Teresita - Sullana
7. Docente del CC.EE “Divino Jesús” – Los Médanos
8. Docente del CC.EE 15014 “Manuel Hidalgo Carnero” - Talarita
9. Docente del CC.EE 14037 – A.H Nuevo Catacaos
10. Docente del CC.EE 14036 “San Miguel Arcángel” – Monte Sullón – Catacaos
11. Docente del CC.EE 15085 – A.H La Primavera - Sullana
12. Docente del CC.EE 15029 – Santa Teresita - Sullana
13. Directivo APAFA del CC.EE “Divino Jesús” – Los Médanos
14. Directivo APAFA del CC.EE 15014 “Manuel Hidalgo Carnero” - Talarita
15. Directivo APAFA del CC.EE 14037 – A.H Nuevo Catacaos
16. Directivo APAFA del CC.EE 14036 “San Miguel Arcángel” – Monte Sullón – Catacaos
17. Directivo APAFA del CC.EE 15085 – A.H La Primavera - Sullana
18. Directivo APAFA del CC.EE 15029 – Santa Teresita - Sullana

### **Rural**

1. Director del E.P.M 14652 – Piedra del Toro – Morropón
2. Director del C.S.M Antonio Raymondi – Franco – Morropón
3. Director del E.P.M 14637 Carrasquillo – Buenos Aires
4. Director del C.S.M “José Carlos Mariátegui” - El Ingenio – Buenos Aires
5. Director del E.P.M 15652 – Sausal – Chulucanas
6. Director del C.S.M “José Pintado Berrú” – Yapatera – Chulucanas
7. Docente del E.P.M 14652 – Piedra del Toro – Morropón
8. Docente del C.S.M Antonio Raymondi – Franco – Morropón
9. Docente del E.P.M 14637 Carrasquillo – Buenos Aires
10. Docente del C.S.M “José Carlos Mariátegui” - El Ingenio – Buenos Aires
11. Docente del E.P.M 15652 – Sausal – Chulucanas
12. Docente del C.S.M “José Pintado Berrú” – Yapatera – Chulucanas
13. Directivo APAFA del E.P.M 14652 – Piedra del Toro – Morropón
14. Directivo APAFA del C.S.M Antonio Raymondi – Franco – Morropón
15. Directivo APAFA del E.P.M 14637 Carrasquillo – Buenos Aires
16. Directivo APAFA del C.S.M “José Carlos Mariátegui” - El Ingenio – Buenos Aires
17. Directivo APAFA del E.P.M 15652 – Sausal – Chulucanas
18. Directivo APAFA del C.S.M “José Pintado Berrú” – Yapatera – Chulucanas

#### *b) La técnica cuantitativa*

Se aplicaron encuestas dirigidas a directores y docentes de los centros educativos, a funcionarios de las áreas de desarrollo educativo y a autoridades, funcionarios y técnicos de las municipalidades, con el objeto de conocer aspectos específicos de las variables objeto de análisis.

En primer lugar ampliamos a cuatro el número de centros educativos por cada distrito seleccionado, así como el número de informantes por cada uno de los centros seleccionados. Consideramos necesario contar con un número mayor de informantes para obtener información relacionada sobre la realidad y el entorno del centro educativo.

En total se encuestaron a 137 personas, distribuidas de la siguiente manera:

Lugares	Directores	Docentes	Fº. Municipalidad	ADE	Nº total
<b>Area urbano-marginal</b>					
Distrito de Castilla	4	11	5	4	24
Distrito de Sullana	4	12	5	4	25
Distrito de Catacaos	4	12	4		20
<b>Area rural</b>					
Distrito de Chulucanas	4	12	4	4	24
Distrito de Morropón	4	12	4	4	24
Distrito de Buenos Aires	4	12	4		20
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>71</b>	<b>26</b>	<b>16</b>	<b>137</b>

### 3.2 Descripción básica del sistema educativo local (principales indicadores de eficiencia educativa)

#### Piura: Distribución Geográfica de las Sub Regiones de Educación

Sub Región	ADE	Nº de distritos
Sub Región Luciano Castillo C.	Area de Ejec. Sullana	9
	ADE Ayabaca	4
	ADE Montero	2
	ADE Paíta	7
	ADE Suyo	1
	ADE Talara	5
<b>Total</b>		<b>28</b>
Sub Región Piura	Area de Ejec. Piura	4
	ADE Chalaco	3
	ADE Chulucanas	2
	ADE Frías	1
	ADE Hbba.	4
	ADE Huarmaca	1
	ADE La Unión	9
	ADE Los Ranchos	4
	ADE Morropón	5
	ADE Tambogrande	2
<b>Total</b>		<b>35</b>

Fuente: Dirección Regional de Educación Piura

particulares, estos últimos particularmente ubicados en los distritos capital de provincia. De los centros educativos estatales, existen 617 de nivel Inicial, 1,765 de nivel Primaria y 313 de Nivel Secundaria.

Asimismo en 1999, el alumnado en centros de educación escolarizada, gestión estatal de menores, fue de 36,936 en inicial, 247,502 primaria y 104,742 secundaria.

Los niveles de aprobación del alumnado, en la zona en estudio, nos muestran que en los distritos rurales la tasa de aprobación es mas baja que los distritos urbanos, siendo la mayor diferencia en el nivel de educación primaria, particularmente en los distritos de Buenos Aires (83%) y Morropón. (85%).

De acuerdo a la estructura organizativa, el sector educación en nuestra región está conformado por la Dirección Regional de Educación, del cual a su vez forman parte la Sub región de Educación Piura y Sub Región de Educación Luciano Castillo Colona; ambas integradas por Áreas de Desarrollo Educativo que tienen a su cargo uno o mas distritos con características comunes entre si.

De los 64 distritos que tiene el departamento 63 están bajo la administración de la Dirección Regional de Educación Piura, estando-por cercanía- el distrito de Máncora (Talara), bajo la administración de la Dirección Regional de Tumbes.

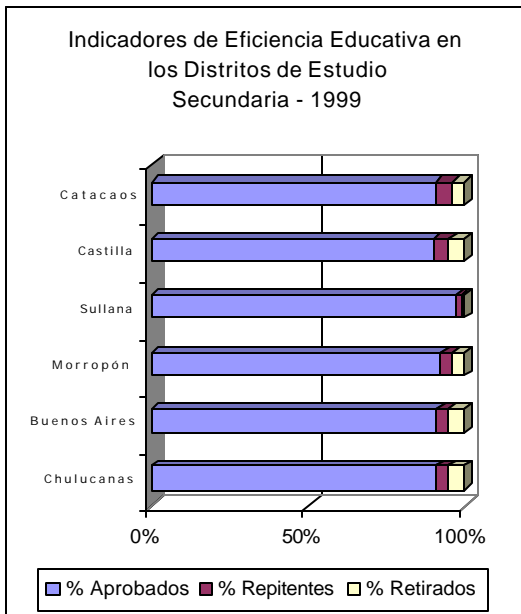
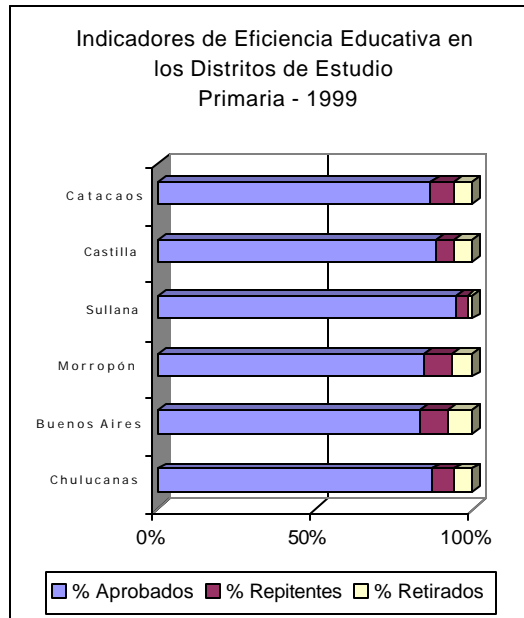
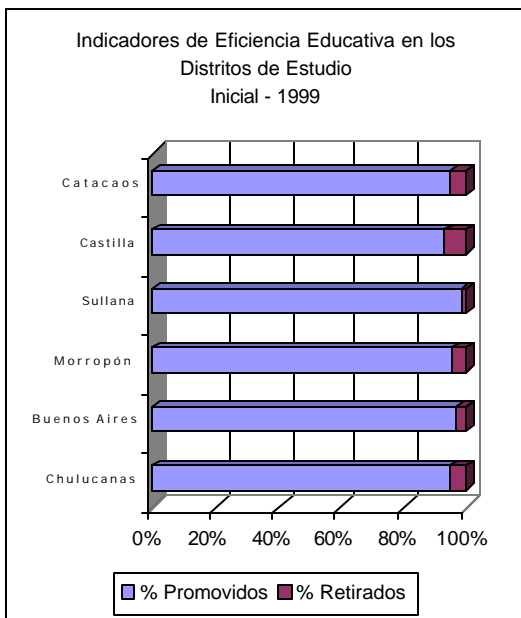
A nivel Regional, existen 3,140 Centros Escolares de los cuales el 86 % son estatales y 14 %

Distritos en Estudio: N° de Alumnos Matriculados por Nivel Educativo - 1999

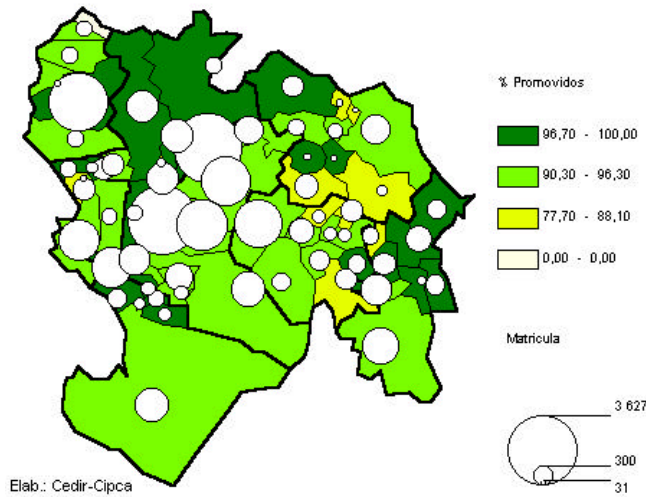
	Inicial	Primaria	Secundaria
<b>Distritos Rurales</b>	2,608	17,590	8,287
Chulucanas	1,772	13,948	6,361
Buenos Aires	352	1,869	771
Morropón	484	1,773	1,155
<b>Distritos Urbanos</b>	6,486	40,627	23,787
Sullana	3,505	20,127	13,586
Castilla	2,037	11,653	6,119
Catacaos	944	8,847	4,082
<b>Total</b>	9,094	58,217	32,074

Las tasas de repitencia y de retiros escolares, en la zona rural están también en desventaja con la zona urbana tanto en el nivel primaria como secundaria. Cabe destacar aquí, que el distrito con mejores indicadores de eficiencia educativa es Sullana, que por ser la capital de la provincia del mismo nombre, y la cede de la sub región de Educación Luciano Castillo

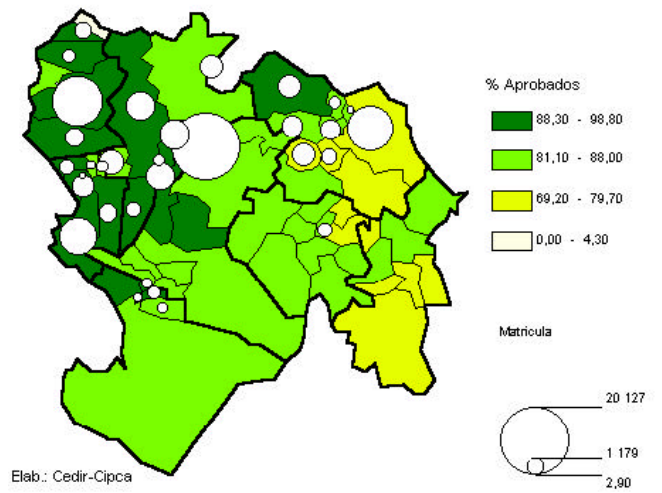
Colona podría tener ciertas ventajas con relación a otras zonas.



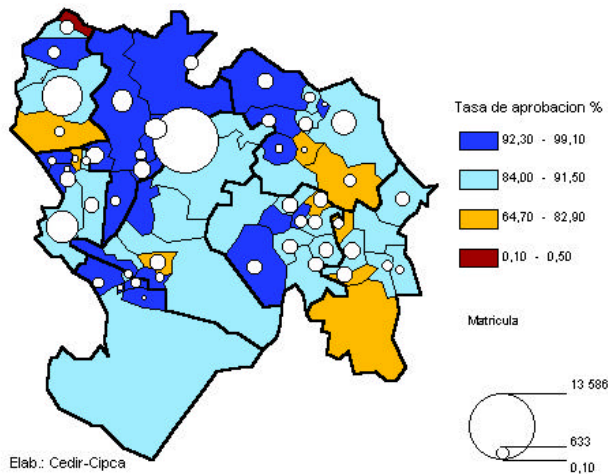
**Piura: Tasa de Aprobacion y Matricula Nivel Educativo Inicial, 1999**



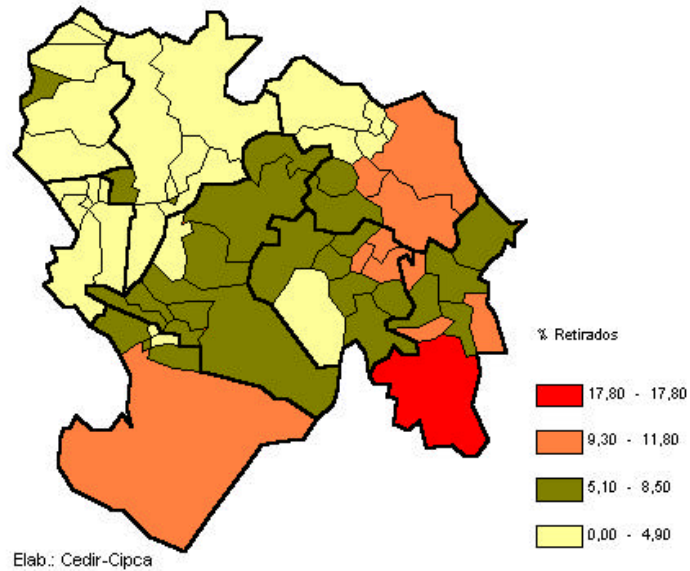
**Piura: Tasa de Aprobacion y Matricula Nivel Educativo Primaria - 1999**



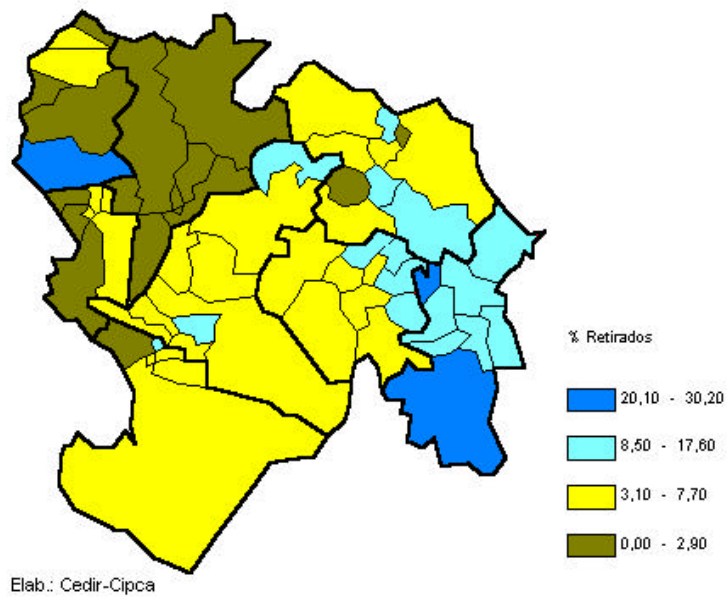
**Piura: Tasa de aprobacion y Matricula, Nivel Educativo Secundaria - 1999**



**Piura: Tasa de Desercion  
Nivel de Educacion Primaria - 1999**



**Piura: Tasa de Desercion  
Nivel Educativo Secundaria - 1999**





La primera característica de los centros educativos en estudio es la diferenciación entre la cantidad de alumnos que se administra en los centros rurales frente a los que se administra en la zona urbana marginal, en el primer caso, el máximo de alumnos al que se ha llegado es de 585 en Chulucanas, mientras que en el segundo llega hasta 1622 alumnos, es el caso de Catacaos. Por otro lado, cabe resaltar que casi todos los centros educativos, tanto de zona urbana como rural, la tendencia de la matrícula desde 1998 hasta el año 2000 sido creciente.

**Centros Educativos en Estudio: Indicadores de Eficiencia Educativa - 2000**

(por cada 100 matriculados)

Tasas	Total		Hombres		Mujeres	
	Zona Rural	Zona Urbana	Zona Rural	Zona Urbana	Zona Rural	Zona Urbana
Aprobación	72.9	72.2	69.9	70.2	76.3	75.0
Repitancia	5.4	6.2	6.6	6.7	4.0	5.5
Retiros	5.8	6.8	6.5	6.9	5.0	6.7
Complementación	15.9	14.7	16.9	16.2	14.8	12.7
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

**Nota:** Son indicadores calculados sobre la base de todos los niveles de primaria y/o secundaria que ofrecen los centros educativos

**Centros educativos en estudio: aulas, secciones, docentes, turno y tiempo de servicio de los directores 2000**

**Zona Rural**

	Aulas	Sec- ciones	Total Docent es	Doc. Contr.	Doc. Nombr.	Turno	Años de servicio en el magisterio (director)	Años en el C.E (directo r)
<b>Distrito de Morropón</b>								
C.S.M. César Vallejo	5	5	7	2	5	m	12	12
E.P.M 14650	6	6	6	1	5	m	17	13
E.P.M 14652								
C.S.M Antonio Raymondi	9	12	12	0	12	m	6	3
<b>Distrito de Buenos Aires</b>								
C.S.M. Enrique López A.	6	5	6	1	5	mt	13	11
E.P.M 14642	4	7	4	1	3	m	10	1
E.P.M 14637	9	11	12	0	12	mt	20	20
C.S.M José Carlos Mariátegui	5	5	8	2	6	mt	11	8
<b>Distrito de Chulucanas</b>								
C.S.M Vicús	12	13	14	1	13	mt	20	11
C.E. Andrés Avelino Cáceres	12	18	21	2	19	mt	22	3
C.S.M. José Pintado Berrú	10	11	15	1	14	m	13	12
E.P.M. 15362	6	6	5	0	5	m	14	14

**Zona Urbana Marginal**

	Aulas	Sec- ciones	Total Docent es	Doc. Contr.	Doc. Nombr.	Turno	Años de servicio en el magisterio (director)	Años en el C.E (directo r)
<b>Distrito de Castilla</b>								
C.S.M. 14109	11	22	28	3	25	mt	27	13
Centro Educativo 20134	6	6	6	0	6	mt	10	10
20017 "Divino Jesús"	10	13	13	0	13	mt	30	11
Manuel Hidalgo Carnero -	17	31				mt	22	6
<b>Distrito de Catacaos</b>								
José Cayetano Heredia	24	48	86	24	62	mt	20	6
Centro Educativo 15007	13	19	17	2	15	mt	34	34
Centro Educativo 14037	21	21	21	1	20	mt	30	2
14036 "San Miguel Arcángel"	20	20	23	6	17	mt	18	3
<b>Distrito de Sullana</b>								
CC.EE 14785	13	25	29	1	28	mt	28	21
CC.EE 10411		12	18	2	16	t	13	1
CC.EE 15085	18	21	30	0	22	mt	27	6
CC.EE 15029	19	21				mtn	25	17

Fuente: Encuesta a Centros Educativos

**Centros Educativos en Estudio: N° de Alumnos Matriculados por Area Urbana Marginal  
/ Rural por Centros Educativos, 1998-2000**

**Zona Rural**

<b>Distrito / Nombre del C.E</b>	<b>Ubicación del C.E.</b>	<b>Niveles que atiende</b>	<b>Año 2000</b>	<b>Año 1999</b>	<b>Año 1998</b>
<b>Morropón</b>					
C.S.M. César Vallejo	Piedra del Toro	Secundaria	103	96	95
E.P.M 14650 (*)	La Huaquilla	Primaria y Secundaria	144	90	84
E.P.M 14652	Piedra del Toro	Primaria	130	115	118
C.S.M Antonio Raymondi (*)	Franco	Primaria y Secundaria	179	104	93
<b>Buenos Aires</b>					
C.S.M. Enrique López Albújar	Pedregal	Secundaria	136	127	120
E.P.M 14642	Rio Seco	Primaria	76	68	
E.P.M 14637	Carrasquillo	Primaria	283	306	
C.S.M José Carlos Mariátegui	El Ingenio	Secundaria	168	161	150
<b>Chulucanas</b>					
C.S.M Vicús	Vicús	Primaria y Secundaria	399	323	373
C.E. Andrés Avelino Cáceres	Km. 50	Primaria y Secundaria	585	517	518
C.S.M. José Pintado Berrú	Yapatera	Secundaria	363	375	357
E.P.M. 15362	Sausal	Primaria	237	207	228
<b>Total Zona Rural</b>			<b>2,803</b>	<b>2,489</b>	<b>2,136</b>

**Zona Urbana Marginal**

<b>Distrito / Nombre del C.E</b>	<b>Ubicación del C.E.</b>	<b>Niveles que atiende</b>	<b>Año 2000</b>	<b>Año 1999</b>	<b>Año 1998</b>
<b>Castilla</b>					
C.S.M. 14109	A.H. Campopolo	Primaria y Secundaria	851	780	721
Centro Educativo 20134	A.H. Miguel Graú	Primaria	258	248	223
20017 "Divino Jesús"	A.H. Los Médanos	Primaria	488	575	396
Manuel Hidalgo Carnero -	A.H. Talarita	Primaria y Secundaria	1,030	994	1,408
<b>Catacaos</b>					
José Cayetano Heredia	A.H. Nuevo Catacaos	Secundaria	1,622	1,813	1,644
Centro Educativo 15007	A.H. Juan de Mori	Primaria	723	691	608
Centro Educativo 14037	A.H. Nuevo Catacaos	Primaria	808	727	646
14036 "San Miguel Arcángel"	A.H. Monte Sullón	Primaria y Secundaria	808	732	637
<b>Sullana</b>					
CC.EE 14785	A.H. Sánchez Cerro	Primaria y Secundaria	908	1,053	821
CC.EE 10411	A.H. Juan Velasco Alv.	Primaria y Secundaria	972	714	654
CC.EE 15085	A.H. La Primavera	Primaria y Secundaria	1,083	1,151	1,082
CC.EE 15029	A.H. Santa Teresita	Primaria y Secundaria	1,167	1,114	1,083
<b>Total Zona Urbana Marginal</b>			<b>10,718</b>	<b>10,592</b>	<b>9,923</b>

(\*)=En el año 2000 estos colegios han incorporado un nivel de educación más, pero que por cuestiones de medir tendencia de matrícula no se ha incorporado en el presente cuadro

### **3.3 Línea de base**

La línea de base es la magnitud o los valores que tienen los indicadores de un proyecto en el momento de su inicio. Con estos valores se quiere expresar el estado en que se encuentra la realidad observada y poder apreciar posteriormente sus cambios con fines de intervención.

En este sentido, y de acuerdo a los objetivos del estudio se planteó un procedimiento ad hoc para acopiar la información de los indicadores definidos para cada una de las seis variables consideradas según la definición de las capacidades de gestión de cada uno de los actores educativos (centros educativos, Área de Desarrollo Educativo y Municipalidades).

En primer lugar, a partir de la revisión bibliográfica y utilizando las definiciones para cada una de las variables que aparece en el Anexo, se definieron los indicadores de capacidades de gestión, así como el método, la técnica y los instrumentos más adecuados para su registro. Luego se realizó una evaluación acerca de las fuentes de información existentes para obtener los datos según las variables e indicadores predefinidos. Dada la naturaleza cualitativa de la mayor parte de los indicadores, de los cuales existen escasas referencias, se elaboró un plan de acopio y se diseñaron los instrumentos para el recojo de información. Después de ello, vino la etapa de trabajo de campo (aplicación de entrevistas y encuestas) y posteriormente de gabinete (procesamiento y análisis de la información acopiada) en el que una vez ordenada la información se procedió al vaciado de la información en la matriz de indicadores de la Línea de base. Además de la línea de base, se ha formulado una proyección con valores de progreso e impacto para cada uno de los indicadores planteados.

A continuación se presentan los resultados de la línea de base elaborada para la zona urbano-marginal y rural respectivamente.

## LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS LOCALES: DETERMINACIÓN DE LA LÍNEA BASE

### CENTROS EDUCATIVOS

#### ZONA URBANO MARGINAL

CENTROS EDUCATIVOS	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
1. <i>Liderazgo y mejora en el sistema de decisiones</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de centros educativos que disponen de un Proyecto de Desarrollo Educativo Institucional que responde a una voluntad colectiva.</li> </ul>	De los 12 centros educativos encuestados, 9 dispone de un PDI y 2 están en proceso de elaboración. Según los encuestados su elaboración ha sido en todos los casos participativa, pero con cierto grado de diferenciación respecto a la actuación de los distintos actores: en primer lugar se cita a los docentes, luego al director, seguidamente a los padres de familia y al sub director, sólo la tercera parte de los entrevistados expresaron haber contado con la participación de los alumnos en el proceso de elaboración del PDI.	Centros educativos disponen y utilizan el Proyecto de Desarrollo Institucional como un instrumento de gestión para orientar las acciones del centro educativo, el cual ha sido elaborado de manera concertada y participativa.	Centros educativos incorporan a la comunidad educativa en la elaboración, ejecución, evaluación y actualización del proyecto de desarrollo institucional, el mismo que orienta la planificación anual de los centros educativos.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de convocatoria y motivación de directores y docentes ante padres de familia para tratar asuntos relacionados al centro educativo</li> </ul>	Del total de los entrevistados el 72.9% manifiesta que “la mayoría de las veces” y “siempre” se realizan esfuerzos de parte de directores y docentes por lograr mayor participación y compromiso de los padres de familia con el centro educativo. Sin embargo, 10% de los encuestados declara existir aún falta de motivación en los directores para involucrar más a los padres de familia. Los espacios en que se realizan las coordinaciones con los padres son principalmente los Comités de Aula y Asambleas Generales; y son las charlas, eventos deportivos y campañas de sensibilización, los mecanismos más utilizados para motivar y propiciar la participación y mayor compromiso de los padres.	Padres familia comprometidos con el mejoramiento de la enseñanza y aprendizaje del centro educativo, colaborando con la labor docente y participando activamente en las actividades escolares.	Directores y docentes ponen en práctica estrategias para lograr un mayor compromiso de parte de los padres de familia en el proceso educativo.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad demostrada para trabajar en equipo.</li> </ul>	La mayoría de los encuestados indicó que el trabajar en equipo es un rasgo característico de su centro educativo y 7 de cada 10 evaluaron entre bueno y muy bueno el trabajo de equipo entre los docentes. Aproximadamente 4 de cada 10 señaló que el director siempre busca opinión de los docentes antes de tomar una decisión importante, asimismo indicó que siempre cuenta con el apoyo de sus compañeros de trabajo. La mitad de los encuestados se refirió que en su centro educativo siempre se reparte el trabajo en función de las especialidades, cualidades y capacidades de cada persona.	Docentes y directores dan prioridad al trabajo en equipo para lograr mejores resultados en el proceso de aprendizaje y enseñanza a partir del diagnóstico constante de sus propios problemas, formulación de soluciones e intercambio de experiencias pedagógicas.	Directores establecen procedimientos y rutinas de trabajo en equipo en la planificación y actividades de cotidianas del centro educativo.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clima favorable en el centro educativo</li> </ul>	Los encuestados en la mayoría de los centros educativos indicaron no registrarse frecuentemente conflictos internos en su centro educativo. No obstante, la tercera parte de los encuestados expresó que sólo “algunas veces” se producen conflictos entre docentes de su centro educativo. Es importante además que 1 de cada 10 manifiesta que “casi nunca” disfruta de un ambiente de trabajo agradable (buenas relaciones).	Existe un clima institucional favorable en los centros educativos que estimula el proceso de aprendizaje y enseñanza.	Directores previenen y median en situaciones de conflicto, propiciando las relaciones humanas positivas al interior de la comunidad educativa.

CENTROS EDUCATIVOS	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsa y desarrolla proyectos innovadores (pedagógicos, administrativos, productivos).</li> </ul>	<p>7 de cada 10 docentes encuestados manifestaron que el director los motiva frecuentemente a llevar adelante proyectos innovadores. Entre los proyectos innovadores que han desarrollado en los últimos 3 años señalan en primer lugar el desarrollo de valores, seguido de cursos o talleres incorporados a la curricula, uso de técnicas de evaluación de aprendizaje y técnicas de lectura, y finalmente elaboración de material didáctico.</p>	<p>Centros educativos desarrollan permanentemente proyectos innovadores como medio para lograr mejores resultados en el proceso pedagógico, de producción de insumos y administrativo.</p>	<p>Las áreas de desarrollo educativo propician la competencia entre centros educativos a partir de la elaboración de proyectos innovadores sobre mejoramiento escolar, otorgando a los centros educativos incentivos financieros y autonomía necesaria para ejecutarlos.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de la comunidad educativa de organizar talleres de capacitación para docentes y padres.</li> </ul>	<p>La mayoría de encuestados indicó haber realizado cursos de capacitación para docentes y padres. Entre los principales, destacan en primer lugar la realización de cursos sobre el nuevo enfoque pedagógico y metodologías de enseñanza, seguido de los talleres de Escuela de Padres, y finalmente charlas sobre temáticas de salud (planificación familiar, nutrición, sexualidad). El desarrollo de cursos técnico-productivos y de conservación del medioambiente se mencionan aunque con mucha menos frecuencia.</p>	<p>Centros educativos tienen la facultad y los recursos necesarios para decidir el tipo de capacitación que se ofrece a directores, docentes y padres de familia en función a las necesidades locales.</p>	<p>Existe un marco legal que otorga mayor autonomía y delega recursos a los centros educativos para decidir y desarrollar programas de capacitación adecuados al contexto local.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directores/docentes estimulan y organizan la participación de los estudiantes en eventos culturales y deportivos.</li> </ul>	<p>Entre los mecanismos más frecuentemente usados para motivar la participación de los alumnos en eventos culturales y deportivos se mencionan el otorgar premios, reconocimientos o felicitaciones públicas, inclusive organizar paseos o excursiones; asimismo el realizar charlas informativas y de sensibilización y finalmente, está la motivación a través de puntaje en las evaluaciones.</p>	<p>Los estudiantes logran permanentemente un buen desempeño en la participación en eventos culturales y deportivos.</p>	<p>Centros educativos incorporan dentro de su plan de mejoramiento escolar, la participación de los estudiantes en eventos culturales y deportivos.</p>
<p>2. <i>Captación, generación y uso de recursos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas de proyectos productivos en las escuelas.</li> </ul>	<p>Sólo 4 de cada diez encuestados señala que existan prácticas de proyectos o actividades productivas en su centro educativo. Destacan entre los principales proyectos realizados: los huertos escolares, proyectos pecuarios y talleres de carpintería y cerámica.</p>	<p>Centros educativos desarrollan proyectos productivos en función a los recursos existentes y demandas locales, como estrategia de adiestramiento frente al mercado laboral.</p>	<p>Centros educativos incorporan dentro de su plan de mejoramiento escolar la elaboración de proyectos productivos y formulan estrategias adecuadas para su realización efectiva.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizan actividades secundarias para generación de recursos.</li> </ul>	<p>La totalidad de encuestados señala que su centro educativo realiza actividades secundarias para generar algún tipo de ingreso. Entre las principales actividades se mencionan la concesión de kioscos, la realización de rifas y bingos, y con menor frecuencia se mencionan concursos de danza y olimpiadas deportivas.</p>	<p>Los centros educativos son capaces de generar ingresos y asegurar una asignación eficiente de los mismos, para mejorar los servicios que prestan y/o infraestructura que disponen.</p>	<p>Centros educativos elaboran y ejecutan estrategias de captación y generación de recursos que involucre la participación activa de los actores educativos.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo de proyectos financiados por recursos externos</li> </ul>	<p>Entre los principales destacan: obras de infraestructura, seguido de adquisición de mobiliario, adquisición de material didáctico y enseñanza, cursos de capacitación docente y finalmente la adquisición de soporte tecnológico.</p>	<p>Centros educativos logran financiamiento externo a los proyectos que formulan dentro de su plan de mejoramiento educativo.</p>	<p>Centros educativos logran identificar principales fuentes de financiamiento de proyectos educativos de corto, mediano y largo plazo, y presentar propuestas.</p>

CENTROS EDUCATIVOS	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
	<ul style="list-style-type: none"> <li>APAFA desarrolla actividades para generación de recursos.</li> </ul>	En la mayoría de casos se señalaron las rifas, bingos y otros similares como la principal actividad realizada por las APAFA. En seguida se mencionan la venta de alimentos, actividades deportivas y sólo un reducido porcentaje hace referencia a la cuota de aportación.	Los recursos captados por la APAFA son destinados a financiar el mantenimiento y ampliación de infraestructura, adquisición de equipos y material educativo de acuerdo a las necesidades del centro educativo.	La APAFA mantiene relaciones de coordinación, colaboración y apoyo permanente con el director del centro educativo, para el uso de los fondos que recaude en función a los requerimientos del PTA.
3. <i>Organización y planificación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directores y docentes conocen y aplican instrumentos de gestión y planificación.</li> <li>APAFA conoce y utiliza instrumentos de planificación y gestión</li> </ul>	<p>La mayoría de los encuestados expresó <u>conocer</u> los principales instrumentos de gestión y planificación (PDI, PTA, PCC, PCA y reglamento de funciones), sólo la mitad manifestó conocer el presupuesto y los informes anuales de gestión del centro educativo. Entre los instrumentos de gestión que los encuestados señalaron <u>usar</u> frecuentemente en su centro educativo destacan en primer lugar el PCA, seguido del PCC, reglamento de funciones, PTA y PDI.</p> <p>Los encuestados señalan que son los balances, presupuestos, y el Plan Operativo Anual (POA) los principales instrumentos de gestión y planificación utilizados por las APAFA. Con menor frecuencia se mencionan el reglamento de funciones y los informes de gestión.</p>	<p>Directores y docentes utilizan los principales documentos de planificación y gestión para orientar las acciones del centro educativo con el fin de lograr un mejoramiento de la calidad del servicio que ofrece.</p> <p>La APAFA utiliza los principales instrumentos de planificación y gestión y evalúa el avance de las metas acordadas en los mismos.</p>	<p>Directores y docentes se capacitan en la elaboración y uso de los principales instrumentos de planificación y gestión educativa.</p> <p>Padres de familia reciben asesoramiento en la elaboración y uso de instrumentos básicos de planificación y gestión.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen instancias organizativas que recogen y representan los intereses y necesidades estudiantiles</li> </ul>	Cerca de la mitad de encuestados menciona la existencia de alguna instancia u organización que recoge los intereses de los alumnos. Se hace mención a las brigadas escolares seguidas de los municipios escolares y en menor número se citan a los comités de aula y círculos de estudio.	Centros educativos cuentan con organizaciones estudiantiles a través de las cuales se promueve el liderazgo y la práctica de valores democráticos.	Centros educativos estimulan la participación y organización de los estudiantes en instancias participativas y representativas de sus intereses y necesidades..
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Docentes/ directores participan regularmente del Plan de Capacitación Docente (PLANCAD) y del Plan Nacional de Capacitación en Gestión Educativa (PLANGED).</li> </ul>	La totalidad de docentes encuestados ha participado en el Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD) y sólo la cuarta parte de ellos en el Plan Regional de Capacitación Docentes (PLANRECAD). A nivel de directores sólo 3 de cada 10 manifestó haber participado en el Plan Nacional de Capacitación en Gestión Educativa (PLANGED)	Directores y docentes reconocen el impacto positivo de los programas de capacitación del Ministerio de Educación sobre el desempeño de sus funciones.	Directores y docentes motivados a participar de cursos de actualización y especialización ofrecidos por el Ministerio.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Docentes, directores y padres de familia participan regularmente de otros programas de capacitación</li> </ul>	Sólo la mitad de los entrevistados destacó haber recibido otro tipo de capacitación y señalaron entre las principales los cursos recibidos sobre metodología, enfoque pedagógico y técnicas de enseñanza, charlas sobre salud, sexualidad y familia, y en menor número capacitaciones sobre proyectos productivos y liderazgo moral y defensa civil.	Directores, docentes y padres valoran la importancia de cursos y charlas de capacitación y actualización recibidos, para mejorar su desempeño.	Directores, docentes y padres motivados a participar de cursos de actualización y especialización ofrecidos por otras instituciones públicas o de la sociedad civil.
4. <i>Concertación y articulación entre actores [participación]</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logros obtenidos por gestiones de recursos ante terceros</li> </ul>	Aproximadamente seis de cada diez entrevistados manifestó que es muy frecuente que en su centro educativo el director, en coordinación con docentes, padres y alumnos gestionan ante instancias de la comunidad el financiamiento de actividades del centro educativo.	Centros educativos logran obtener recursos de terceros para mejorar los servicios que prestan y/o la infraestructura que disponen.	Directores con capacidad de liderazgo y de gestión de recursos ante terceros.

CENTROS EDUCATIVOS	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
ciudadana]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actores educativos participan en instancias de concertación local y/o regional.</li> </ul>	<p>No son pocos los entrevistados que afirman no existir en su localidad instancias de concertación y participación sobre desarrollo educativo, impulsadas por la municipalidad o por otras entidades o en todo caso no conocen su accionar. Similar situación se verifica al indagar sobre alguna instancia de coordinación a nivel de centros educativos de la zona para apoyar la labor pedagógica.</p>	<p>Centros educativos participan de manera activa en plataformas de concertación sobre el desarrollo educativo en su localidad.</p>	<p>Actores educativos advierten la importancia de participar en espacios de concertación interinstitucional y en redes educativas, para potenciar sus capacidades de gestión.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se suscriben convenios o contratos con fines educativos.</li> </ul>	<p>Solo un número reducido (16.7%) y no significativo señala que el centro educativo ha suscrito convenios o contratos con fines educativos con instituciones públicas o privadas. La mayoría indica que el centro educativo no ha suscrito o al menos no tienen conocimiento sobre la firma de este tipo de convenios.</p>	<p>Centros educativos promueven relaciones con instituciones públicas y privadas y celebran convenios en beneficio de los estudiantes.</p>	<p>Centros educativos identifican a instituciones de la sociedad civil interesadas en promover mejoras en la calidad del servicio educativo.</p>
5. Evaluación y medición de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunidad educativa interviene en la contratación y remoción de docentes y directores</li> </ul>	<p>Casi la totalidad de encuestados expresó que ni los docentes ni los padres de familia intervienen en la selección-contratación o remoción del director. Asimismo, indican que los padres de familia no ejercen ningún tipo de influencia en la selección, contratación y remoción de los docentes. Identifican en primer lugar al director, y luego a la Administración Departamental seguido del ADE, como las personas o instancias más importantes en las decisiones sobre ascensos de docentes.</p>	<p>La comunidad educativa participa efectivamente de las decisiones de contratación y remoción de directores y docentes de los centros educativos.</p>	<p>Los padres de familia adquieren mayores atribuciones para participar en el proceso de contratación y remoción del director y docentes del centro educativo.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas de la evaluación periódica a directores, docentes y alumnos.</li> </ul>	<p>El mecanismo más utilizado para evaluar el desempeño del director es a través del Informe de Gestión Anual. Se citan a continuación las supervisiones del ADE y la evaluación a través de un Comité de Evaluación conformado por docentes. Para el caso de los docentes, la evaluación se realiza a través de un Comité de evaluación conformado por el director y por representantes de docentes, padres y alumnos y en segundo término, a través del supervisor del ADE. Entre las prácticas habituales para evaluar el desempeño de los alumnos se mencionan los test o pruebas periódicas, trabajos grupales, trabajos individuales y el desempeño en concursos así como premios o distinciones recibidas. Solo unos pocos hacen referencia a algún tipo de evaluación estandarizada aplicada por el ADE respectiva.</p>	<p>Los centros educativos realizan evaluaciones eficientes del desempeño del director, docentes y alumnos, que les permite disponer de información sobre lo que se necesita mejorar y en qué forma.</p>	<p>Los centros educativos implementan sus propios sistemas de evaluación del personal docente, administrativo y alumnado.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar y reconocer el esfuerzo y mérito individual y colectivo del personal.</li> </ul>	<p>Tanto docentes como directores encuestados coincidieron en que en la mayoría de casos gozan del reconocimiento de sus logros y esfuerzos por parte de la comunidad educativa. Sin embargo, insistieron en la ausencia de premios e incentivos otorgados de parte del ADE.</p>	<p>Los centros educativos ponen en práctica mecanismos para incentivar el buen desempeño de los docentes en forma individual y grupal.</p>	<p>Los centros educativos diseñan esquemas de incentivos (no financieros) y reconocimientos de las buenas prácticas docentes.</p>

CENTROS EDUCATIVOS	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Padres de familia ejercen control social sobre directores y docentes</li> </ul>	Fueron no pocos los entrevistados que manifestaron que los padres de familia aún permanecen ajenos a la labor de control social que pueden ejercer directamente, para garantizar una educación de calidad, 6 de cada 10 indicaron que nunca o casi nunca los padres de familia controlan y regulan la labor del director y de los docentes respecto a la asistencia, cumplimiento de horarios, avance de curriculum, trato personal, respeto, etc.	Los padres de familia denuncian ante instancias intermedias casos de abuso, maltrato, discriminación, irresponsabilidad que se presentan en el centro educativo en perjuicio de los alumnos.	Los padres de familia asumen un mayor compromiso con el mejoramiento de la calidad del servicio que ofrece en el centro educativo y se informan sobre los derechos y deberes que les competen.
6. Información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda y uso de información por parte de la comunidad educativa.</li> </ul>	Si bien la totalidad de entrevistados afirman que se mantienen informados sobre las normas educativas vigentes, no queda claro cuáles son los medios o mecanismos por los cuales acceden a esta información.	Directores y docentes se mantienen permanentemente informados sobre las normas educativas vigentes para la gestión y desarrollo de actividades del centro educativo.	Directores y docentes identifican los principales medios (instancia intermedia o director) de difusión de contenidos de normas educativas.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otro soporte tecnológico disponible en el centro educativo para apoyar los procesos de enseñanzas y labores técnico-administrativas</li> </ul>	Cerca del 40% de encuestados señaló que disponen de computadoras en su centro educativo, la cuarta parte indicó disponer de fotocopadoras y sólo el 10% mencionó disponer del servicio de telefonía. Además la mayoría señala que disponen de biblioteca, mientras que un número reducido señala disponer de laboratorios (ambientes y material de laboratorios); un dato que se recoge es que el 10% indica disponer de laboratorio de cómputo.	Centros educativos disponen y utilizan de manera eficiente la infraestructura y equipos tecnológicos para apoyar la labor pedagógica y administrativa del centro educativo.	Centros educativos reconocen la importancia y gestionan recursos para disponer de nuevas tecnologías en el proceso de enseñanza y aprendizaje y para facilitar los procesos administrativos.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centros educativos cuentan con registros ordenados de datos que se originan en el proceso educativo</li> </ul>	Aproximadamente 9 de cada 10 encuestados señalaron que el centro educativo dispone de registros ordenados de información que se generan en el proceso educativo; y entre los registros o documentos a los que hacen seguimiento destacan en primer lugar las estadísticas sobre eficiencia educativa, seguido de los instrumentos de gestión y planificación (PDI, PCC, PCA, etc); muy pocos hicieron referencia a documentos de sistematización de experiencias exitosas.	Centros educativos organizan la información que se genera en el proceso educativo, que permite hacer seguimiento al logro de las metas establecidas en el plan de mejoramiento escolar.	Centros educativos disponen del personal y del tiempo adecuados para llevar adelante el registro y ordenamiento de información estadística y documentos de gestión del centro educativo.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centros Educativos remiten periódicamente a niveles jerárquicos superiores información sobre el desempeño escolar.</li> </ul>	La mayoría (81.8%) expresa que su centro educativo "siempre" realiza esta actividad y se encarga de remitir al ADE respectiva información de acuerdo a sus requerimientos, sobre todo la referida a estadísticas de eficiencia educativa (matrícula, aprobación, repitencia, etc).	Los centros educativos envían de manera oportuna al órgano intermedio del Ministerio de Educación informes de matrícula y resultados académicos.	Los órganos intermedios (áreas de desarrollo educativo) facilitan el cumplimiento de los requerimientos administrativos a los centros educativos a partir de asesoría y facilitando formatos adecuados para el registro de la información.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directores, docentes difunden resultados en la comunidad educativa</li> </ul>	La totalidad de encuestados indicó que siempre se ocupan de informar a los padres sobre el rendimiento y desempeño de sus hijos y señalan como los medios más usados las reuniones, asambleas y solo un reducido número indica visitas a domicilio.	Centros educativos informan de manera pública a la comunidad educativa los avances del rendimiento escolar así como del desarrollo institucional del centro educativo.	Directores y docentes identifican mecanismos adecuados para informar a la comunidad educativa de los logros escolares y de la gestión y desarrollo de actividades en el centro educativo.



**ZONA RURAL**

CENTROS EDUCATIVOS	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
<p>1. <i>Liderazgo y mejora en el sistema de decisiones</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un Plan de Desarrollo Institucional que responde a una voluntad colectiva.</li> </ul>	<p>De los 12 centros educativos encuestados, 11 disponen de un PDI y 1 está en proceso de elaboración. El proceso de elaboración ha sido en todos los casos participativa, tal como lo manifiestan los encuestados, notándose cierto grado de diferenciación respecto a la actuación de los distintos actores: en primer lugar se cita al director, luego a los docentes, seguido de los padres de familia. Se aprecia además una participación significativa de los alumnos en el proceso de elaboración del PDI.</p>	<p>Centros educativos disponen y utilizan el Proyecto de Desarrollo Institucional como un instrumento de gestión para orientar las acciones del centro educativo, el cual ha sido elaborado de manera concertada y participativa.</p>	<p>Centros educativos incorporan a la comunidad educativa en la elaboración, ejecución, evaluación y actualización del proyecto de desarrollo institucional, el mismo que orienta la planificación anual de los centros educativos.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de convocatoria/ motivación de directores y docentes ante padres de familia para tratar asuntos relacionados al centro educativo</li> </ul>	<p>Del total de los entrevistados el 83% manifiesta que “la mayoría de las veces” y “siempre” se realizan esfuerzos de parte de directores y docentes por lograr mayor participación y compromiso de los padres de familia con el centro educativo. Sólo un 4% de los encuestados declara existir aún falta de motivación en los directores para involucrar más a los padres de familia. Los espacios en que se realizan las coordinaciones con los padres son principalmente las Asambleas Generales y los Comités de Aula; y son las charlas, eventos deportivos y campañas de sensibilización, los mecanismos más utilizados para motivar y propiciar la participación y mayor compromiso de los padres.</p>	<p>Padres familia comprometidos con el mejoramiento de la enseñanza y aprendizaje del centro educativo, colaborando con la labor docente y participando activamente en las actividades escolares.</p>	<p>Directores y docentes ponen en práctica estrategias para lograr un mayor compromiso de parte de los padres de familia en el proceso educativo.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad demostrada para trabajar en equipo.</li> </ul>	<p>La totalidad de encuestados indicó que el trabajar en equipo es un rasgo característico de su centro educativo y 7 de cada 10 evaluaron entre bueno y muy bueno el trabajo de equipo entre los docentes. Aproximadamente 6 de cada 10 señaló que el director siempre busca opinión de los docentes antes de tomar una decisión importante, y el 76.6% precisó que siempre cuenta con el apoyo de sus compañeros de trabajo. El 71.1% de los encuestados se refirió que en su centro educativo siempre se reparte el trabajo en función de las especialidades, cualidades y capacidades de cada persona.</p>	<p>Docentes y directores dan prioridad al trabajo en equipo para lograr mejores resultados en el proceso de aprendizaje y enseñanza a partir del diagnóstico constante de sus propios problemas, formulación de soluciones e intercambio de experiencias pedagógicas.</p>	<p>Directores establecen procedimientos y rutinas de trabajo en equipo en la planificación y actividades de cotidianas del centro educativo.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clima favorable en el centro educativo</li> </ul>	<p>Los encuestados en la mayoría de los centros educativos indicaron no registrarse frecuentemente conflictos internos en su centro educativo. No obstante, el 19.6% de los encuestados expresó que sólo “algunas veces” se producen conflictos entre los docentes y director de su centro educativo.</p>	<p>Existe un clima institucional favorable en los centros educativos que estimula el proceso de aprendizaje y enseñanza.</p>	<p>Directores previenen y median en situaciones de conflicto, propiciando las relaciones humanas positivas al interior de la comunidad educativa.</p>

CENTROS EDUCATIVOS	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsa y desarrolla proyectos innovadores (pedagógicos, administrativos, productivos).</li> </ul>	9 de cada 10 docentes encuestados manifestaron que el director los motiva frecuentemente a llevar adelante proyectos innovadores. Entre los proyectos innovadores que han desarrollado en los últimos 3 años señalan en primer lugar el desarrollo de valores, seguido de elaboración de material didáctico, cursos o talleres incorporados a la curricula, uso de técnicas de evaluación de aprendizaje y técnicas de lectura.	Centros educativos desarrollan permanentemente proyectos innovadores como medio para lograr mejores resultados en el proceso pedagógico, de producción de insumos y administrativo.	Las áreas de desarrollo educativo propician la competencia entre centros educativos a partir de la elaboración de proyectos innovadores sobre mejoramiento escolar, otorgando a los centros educativos incentivos financieros y autonomía necesaria para ejecutarlos.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de la comunidad educativa de organizar talleres de capacitación para docentes y padres.</li> </ul>	La mayoría de encuestados indicó haber realizado cursos de capacitación para docentes y padres. Entre los principales, destacan en primer lugar los talleres de Escuela de Padres, charlas sobre temáticas de salud (planificación familiar, nutrición, sexualidad) y cursos sobre el nuevo enfoque pedagógico y metodologías de enseñanza.	Centros educativos tienen la facultad y los recursos necesarios para decidir el tipo de capacitación que se ofrece a directores, docentes y padres de familia en función a las necesidades locales.	Existe un marco legal que otorga mayor autonomía y delega recursos a los centros educativos para decidir y desarrollar programas de capacitación adecuados al contexto local.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directores estimulan y organizan la participación de los estudiantes en eventos culturales y deportivos.</li> </ul>	Entre los mecanismos más frecuentemente usados para motivar la participación de los alumnos en eventos culturales y deportivos se mencionan el otorgar premios, reconocimientos o felicitaciones públicas, inclusive organizar paseos o excursiones; asimismo señalan la motivación a través de puntaje en las evaluaciones y finalmente, a través de charlas informativas y de sensibilización a los estudiantes.	Los estudiantes logran permanentemente un buen desempeño en la participación en eventos culturales y deportivos.	Centros educativos incorporan dentro de su plan de mejoramiento escolar, la participación de los estudiantes en eventos culturales y deportivos.
2. <i>Captación, generación y uso de recursos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas de proyectos productivos en las escuelas.</li> </ul>	El 68.75% de encuestados señala que existan prácticas de proyectos o actividades productivas en su centro educativo. Destacan entre los principales proyectos realizados: los huertos escolares, arborización y proyectos pecuarios y la emisión de programas radiales.	Centros educativos desarrollan proyectos productivos en función a los recursos existentes y demandas locales, como estrategia de adiestramiento frente al mercado laboral.	Centros educativos incorporan dentro de su plan de mejoramiento escolar la elaboración de proyectos productivos y formulan estrategias adecuadas para su realización efectiva.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizan actividades secundarias para generación de recursos.</li> </ul>	La totalidad de encuestados señala que su centro educativo realiza actividades secundarias para generar algún tipo de ingreso. Entre las principales actividades se mencionan la realización de rifas y bingos, la concesión de kioscos, olimpiadas deportivas y concursos de danzas.	Los centros educativos son capaces de generar ingresos y asegurar una asignación eficiente de los mismos, para mejorar los servicios que prestan y/o infraestructura que disponen.	Centros educativos elaboran y ejecutan estrategias de captación y generación de recursos que involucre la participación activa de los actores educativos.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo de proyectos financiados por recursos externos</li> </ul>	Entre los principales destacan: obras de infraestructura, seguido de adquisición de material didáctico y enseñanza, adquisición de mobiliario, cursos de capacitación docente y finalmente adquisición de soporte tecnológico.	Centros educativos logran financiamiento externo a los proyectos que formulan dentro de su plan de mejoramiento educativo.	Centros educativos logran identificar principales fuentes de financiamiento de proyectos educativos de corto, mediano y largo plazo, y presentar propuestas.

CENTROS EDUCATIVOS	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• APAFA desarrollan actividades para generación de recursos.</li> </ul>	<p>La mayoría de encuestados manifiesta que es la cuota de aportación la principal fuente de ingresos de la APAFA. Señalaron además la venta de alimentos, rifas, bingos como las principales actividades que realiza la APAFA para recaudar fondos.</p>	<p>Los recursos captados por la APAFA son destinados a financiar el mantenimiento y ampliación de infraestructura, adquisición de equipos y material educativo de acuerdo a las necesidades del centro educativo.</p>	<p>La APAFA mantiene relaciones de coordinación, colaboración y apoyo permanente con el director del centro educativo, para el uso de los fondos que recaude en función a los requerimientos del PTA.</p>
<p>3. Organización y planificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores y docentes conocen y aplican instrumentos de gestión y planificación.</li> </ul>	<p>La mayoría de los encuestados expresó <u>conocer</u> los principales instrumentos de gestión y planificación (PTA, PCA, reglamento de funciones, PCC, y PDI). Sin embargo, sólo 5 de cada 10 manifestó conocer el presupuesto anual y los informes anuales de gestión del centro educativo. Entre los instrumentos de gestión que los encuestados señalaron <u>usar</u> frecuentemente en su centro educativo destacan en primer lugar el PCA, seguido del PCC, PTA, reglamento de funciones y PDI.</p>	<p>Directores y docentes utilizan los principales documentos de planificación y gestión para orientar las acciones del centro educativo con el fin de lograr un mejoramiento de la calidad del servicio que ofrece.</p>	<p>Directores y docentes se capacitan en la elaboración y uso de los principales instrumentos de planificación y gestión educativa.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• APAFA conoce y utiliza instrumentos de planificación y gestión</li> </ul>	<p>Los encuestados señalan que son los balances y presupuestos, y los planes operativos anuales (POA) los principales instrumentos de gestión y planificación utilizados por las APAFA. Asimismo mencionaron aunque con menor frecuencia los informes de gestión y el reglamento de funciones.</p>	<p>La APAFA utiliza los principales instrumentos de planificación y gestión y evalúa el avance de las metas acordadas en los mismos.</p>	<p>Padres de familia reciben asesoramiento en la elaboración y uso de instrumentos básicos de planificación y gestión.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen instancias organizativas que recogen y representan los intereses y necesidades estudiantiles</li> </ul>	<p>8 encuestados de cada diez menciona la existencia de alguna instancia u organización que recoge los intereses de los alumnos, haciendo referencia sobre todo a las brigadas escolares. Se citan aunque con poca frecuencia experiencia de municipios escolares, comités de aula y círculos de estudio.</p>	<p>Centros educativos cuentan con organizaciones estudiantiles a través de las cuales se promueve el liderazgo y la práctica de valores democráticos.</p>	<p>Centros educativos estimulan la participación y organización de los estudiantes en instancias participativas y representativas de sus intereses y necesidades..</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes/ directores participan regularmente del Plan de Capacitación Docente (PLANCAD) y del Plan Nacional de Capacitación en Gestión Educativa (PLANGGED).</li> </ul>	<p>El 60% de los docentes encuestados ha participado en el Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD) y similar porcentaje en el Plan Regional de Capacitación Docentes (PLANRECAD). A nivel de directores en cambio se registra que 9 de cada 10 declaró haber participado en el Plan Nacional de Capacitación en Gestión Educativa (PLANGGED)</p>	<p>Directores y docentes reconocen el impacto positivo de los programas de capacitación del Ministerio de Educación sobre el desempeño de sus funciones.</p>	<p>Directores y docentes motivados a participar de cursos de actualización y especialización ofrecidos por el Ministerio.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes, directores y padres de familia participan regularmente de otros programas de capacitación</li> </ul>	<p>6 encuestados de cada 10 destacó haber recibido otro tipo de capacitación y señalaron entre las principales, los cursos recibidos sobre Salud, sexualidad y familia; y metodología, enfoque pedagógico y técnicas de enseñanza. Se citan a continuación charlas sobre medio ambiente y turismo y sobre liderazgo moral y defensa civil.</p>	<p>Directores, docentes y padres valoran la importancia de cursos y charlas de capacitación y actualización recibidos, para mejorar su desempeño.</p>	<p>Directores, docentes y padres motivados a participar de cursos de actualización y especialización ofrecidos por otras instituciones públicas o de la sociedad civil.</p>

CENTROS EDUCATIVOS	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
4. <i>Concertación y articulación entre actores [participación ciudadana]</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logros obtenidos por gestiones de recursos ante terceros</li> </ul>	Aproximadamente seis de cada diez entrevistados manifestó que “siempre” y la “mayoría de las veces” el director, en coordinación con docentes, padres y alumnos, gestiona ante instancias de la comunidad el financiamiento de actividades del centro educativo.	Centros educativos logran obtener recursos de terceros para mejorar los servicios que prestan y/o la infraestructura que disponen.	Directores con capacidad de liderazgo y de gestión de recursos ante terceros.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actores educativos participan en instancias de concertación local y/o regional.</li> </ul>	Cerca de la mitad de los entrevistados afirma existir en su localidad instancias de concertación y participación sobre desarrollo educativo, impulsadas por Ong, Municipalidad distrital y Ministerio de Educación. Por su parte solo 38.3% confirmó la existencia de alguna instancia de coordinación a nivel de centros educativos de la zona rural que sirva como apoyo a la labor pedagógica, entre los principales se nombra a los Grupos Funcionales de Interaprendizaje.	Centros educativos participan de manera activa en plataformas de concertación sobre el desarrollo educativo en su localidad.	Actores educativos advierten la importancia de participar en espacios de concertación interinstitucional y en redes educativas, para potenciar sus capacidades de gestión.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se suscriben convenios o contratos con fines educativos.</li> </ul>	Solo un porcentaje reducido (17%) y no significativo señala que el centro educativo ha suscrito convenios o contratos con fines educativos con instituciones públicas o privadas. La mayoría indica que el centro educativo no ha suscrito o al menos no tienen conocimiento sobre la firma de este tipo de convenios.	Centros educativos promueven relaciones con instituciones públicas y privadas y celebran convenios a beneficio de los estudiantes.	Centros educativos identifican a instituciones de la sociedad civil interesadas en promover mejoras en la calidad del servicio educativo.
5. <i>Evaluación y medición de resultados</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunidad educativa interviene en la contratación y remoción de docentes y directores</li> </ul>	Cerca del 30% de encuestados indicó que los docentes sí participan de algún modo en la selección, contratación y remoción del director; mientras que la mayoría señaló que los padres de familia se mantienen al margen o no participan de este tipo de actividades. Identifican en primer lugar a la Administración Departamental, seguido del ADE y la dirección del centro educativo, como las instancias más importantes en las decisiones sobre ascensos de docentes.	La comunidad educativa participa efectivamente de las decisiones de contratación y remoción de directores y docentes de los centros educativos.	Los padres de familia adquieren mayores atribuciones para participar en el proceso de contratación y remoción del director y docentes del centro educativo.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas de la evaluación periódica a directores, docentes y alumnos.</li> </ul>	Entre los mecanismos más utilizados para evaluar el desempeño del director se mencionan las supervisiones del ADE y los Informes de Gestión Anual; hay un 15% que señala que nunca se evalúa la gestión del director. Para el caso de los docentes, la evaluación se realiza a través del ADE y de un Comité de Evaluación conformado por el director y por representantes de docentes, padres y alumnos. Entre las prácticas habituales para evaluar el desempeño de los alumnos se mencionan los test o pruebas periódicas, trabajos grupales, trabajos individuales y el desempeño en concursos así como premios o distinciones recibidas. La cuarta parte de los entrevistados hace referencia además a algún tipo de evaluación estandarizada aplicada por el ADE respectiva.	Los centros educativos realizan evaluaciones eficientes del desempeño del director, docentes y alumnos, que les permite disponer de información sobre lo que se necesita mejorar y en qué forma.	Los centros educativos implementan sus propios sistemas de evaluación del personal docente, administrativo y alumnado.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar y reconocer el esfuerzo y mérito individual y colectivo del personal.</li> </ul>	Tanto docentes como directores encuestados coincidieron en que “siempre” o “la mayoría de veces” son reconocidos por sus logros y esfuerzos. Sin embargo, insistieron en subrayar la ausencia de incentivos o premios por sus logros y esfuerzos de parte del ADE.	Los centros educativos ponen en práctica mecanismos para incentivar el buen desempeño de los docentes en forma individual y grupal.	Los centros educativos diseñan esquemas de incentivos (no financieros) y reconocimientos de las buenas prácticas docentes.

CENTROS EDUCATIVOS	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Padres de familia ejercen control social sobre directores y docentes</li> </ul>	<p>Sólo el 10% de los encuestados manifestó que los padres de familia aún permanecen ajenos a la labor de control social que deben ejercer directamente, para garantizar una educación de calidad (p.e controlar y regular la labor del director y de los docentes respecto a la asistencia, cumplimiento de horarios, avance de curriculum, trato personal, respeto, etc.)</p>	<p>Los padres de familia denuncian ante instancias intermedias casos de abuso, maltrato, discriminación, irresponsabilidad que se presentan en el centro educativo en perjuicio de los alumnos.</p>	<p>Los padres de familia asumen un mayor compromiso con el mejoramiento de la calidad del servicio que ofrece en el centro educativo y se informan sobre los derechos y deberes que les competen.</p>
<p>6. Información y comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda y uso de información por parte de la comunidad educativa.</li> </ul>	<p>La mayor parte de entrevistados afirman que “siempre” o “la mayoría de veces” se mantienen informados sobre las normas educativas vigentes. Señalan como los principales medios que utilizan para acceder a esta información, el ADE, el director y el Diario Oficial “El Peruano”.</p>	<p>Directores y docentes se mantienen permanentemente informados sobre las normas educativas vigentes para la gestión y desarrollo de actividades del centro educativo.</p>	<p>Directores y docentes identifican los principales medios (instancia intermedia o director) de difusión de contenidos de normas educativas.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otro soporte tecnológico disponible en el centro educativo para apoyar los procesos de enseñanzas y labores técnico-administrativas</li> </ul>	<p>En la totalidad de centros educativos se percibe una total ausencia de equipo tecnológico (computadoras, fotocopiadoras, teléfono, fax, etc) que permitan apoyar el proceso de enseñanza y aprendizaje y actividades administrativas en el centro educativo. La mayoría señala que disponen de biblioteca, y en menor número señalan contar con laboratorios (ambientes y material).</p>	<p>Centros educativos disponen y utilizan de manera eficiente la infraestructura y equipos tecnológicos para apoyar la labor pedagógica y administrativa del centro educativo.</p>	<p>Centros educativos reconocen la importancia y gestionan recursos para disponer de nuevas tecnologías en el proceso de enseñanza y aprendizaje y para facilitar los procesos administrativos.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centros educativos cuentan con registros ordenados de datos que se originan en el proceso educativo</li> </ul>	<p>El 95.7% de encuestados señaló que el centro educativo dispone de registros ordenados de información que se generan en el proceso educativo; y entre los registros o documentos a los que hacen seguimiento destacan en primer lugar las estadísticas sobre eficiencia educativa, seguido de los instrumentos de gestión y planificación (PDI, PCC, PCA, etc); muy pocos hicieron referencia a documentos de sistematización de experiencias exitosas.</p>	<p>Centros educativos organizan la información que se genera en el proceso educativo, que permite hacer seguimiento al logro de las metas establecidas en el plan de mejoramiento escolar.</p>	<p>Centros educativos disponen del personal y del tiempo adecuados para llevar adelante el registro y ordenamiento de información estadística y documentos de gestión del centro educativo.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centros Educativos remiten periódicamente a niveles jerárquicos superiores información sobre el desempeño escolar.</li> </ul>	<p>La mayoría (95.7%) expresa que su centro educativo “siempre” realiza esta actividad y se encarga de remitir al ADE respectiva información de acuerdo a sus requerimientos, sobre todo la referida a estadísticas de eficiencia educativa (matrícula, aprobación, repitencia, etc).</p>	<p>Los centros educativos envían de manera oportuna al órgano intermedio del Ministerio de Educación informes de matrícula y resultados académicos.</p>	<p>Los órganos intermedios (áreas de desarrollo educativo) facilitan el cumplimiento de los requerimientos administrativos a los centros educativos a partir de asesoría y facilitando formatos adecuados para el registro de la información.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directores, docentes difunden resultados en la comunidad educativa</li> </ul>	<p>La mayoría de encuestados (97.9%) indicó que siempre se ocupan de informar a los padres sobre el rendimiento y desempeño de sus hijos y señalan como los medios más usados las reuniones y asambleas generales del centros educativo.</p>	<p>Centros educativos informan de manera pública a la comunidad educativa los avances del rendimiento escolar así como del desarrollo institucional del centro educativo.</p>	<p>Directores y docentes identifican mecanismos adecuados para informar a la comunidad educativa de los logros escolares y de la gestión y desarrollo de actividades en el centro educativo.</p>

## GOBIERNOS LOCALES

### ZONA URBANO MARGINAL

GOBIERNOS LOCALES	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
1. <i>Liderazgo y mejora en el sistema de decisiones</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoridades y Funcionarios de municipalidades, valoran y tienen iniciativa para llevar adelante un proceso de planificación participativa.</li> </ul>	Cerca del 85 % de los entrevistados, consideran que los planes estratégicos de desarrollo son “totalmente” útiles y necesarios, sin embargo la opinión de los entrevistados con respecto a la visión de utilidad de la municipalidad en su conjunto, es baja (43 %), lo que podría justificarse el por que dos de las tres municipalidades no han elaborado un plan estratégico. La única municipalidad que ha elaborado el plan, dice haberse hecho con una metodología participativa con alcaldes y funcionarios municipales, otras instituciones y ONG.	Autoridades y funcionarios de la municipalidad elaboran, ejecutan, evalúan y actualizan el Plan de Desarrollo Estratégico con la participación de los actores locales en cada una de estas etapas y en la toma de decisiones en la gestión municipal.	Los alcaldes firman convenios con instituciones especializadas en gobernabilidad local para la elaboración de planes estratégicos de desarrollo y asesoramiento en el proceso de planificación.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una instancia de concertación y participación de desarrollo educativo impulsado por la municipalidad.</li> </ul>	El 79% de los entrevistados dicen conocer de la existencia de una instancia de concertación y participación de desarrollo educativo, sin embargo, en su mayoría no son “instancias de concertación” propiamente dicho las que ellos identifican, sino “instituciones” relacionadas a educación o las tradicionales comisiones de educación y cultura de las municipalidades. De cada 10 respuestas, 6 pertenecen a instituciones ligadas al tema educativo.	Alcaldes y regidores de las municipalidades gestionan concertadamente el desarrollo educativo de su localidad.	Alcaldes y regidores incorporan en la estructura orgánica de la municipalidad órganos consultivos de desarrollo educativo que impulsen el desarrollo de espacios de concertación.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen programas de fortalecimiento/ desarrollo institucional en marcha</li> </ul>	El 93% de los entrevistados dice que sus municipalidades han iniciado un programa o proyecto de fortalecimiento institucional principalmente en fortalecimiento orgánico administrativo (24%) y fortalecimiento en instrumentos de gestión con visión de largo plazo orientadores de la inversión del desarrollo local (20%), quedando en un tercer lugar con 16.4% puntos como: coordinación y concertación con el sector público y privado, mejoramiento de los servicios básicos y relacionamiento con la población -referido a espacios de participación.	Las municipalidades logran transformaciones en áreas estratégicas de fortalecimiento institucional para mejorar la gestión municipal y el desarrollo local.	Las municipalidades diseñan y ponen en funcionamiento proyectos de fortalecimiento institucional en función a las necesidades y prioridades establecidas en los planes de desarrollo.
2. <i>Captación, generación y uso de recursos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen y se aplican estrategias para la generación de recursos propios.</li> </ul>	El 85% de los entrevistados considera que los recursos propios han aumentado en comparación a la gestión anterior, siendo la condonación de deudas e incentivos tributarios (36%) y la sensibilización de la población (14%) las estrategias más importantes en la recaudación de ingresos. No por ello se de jan de mencionar otras estrategias como implementación de equipos computarizados, fortalecimiento de recursos humanos (capacitación) y el mejoramiento de la información en la clasificación de contribuyentes y catastro. En cuanto a los Recursos externos el 62% consideran que han aumentado con respecto a la gestión anterior por cooperación técnica, las mayores transferencias del estado y por gestiones externas y convenios con instituciones.	Las municipalidades son capaces de generar mayores recursos propios y de gestionar los que provienen de la cooperación internacional.	Las municipalidades disponen y aplican un plan de reactivación de rentas y elaboran proyectos de inversión y desarrollo con financiamiento de la cooperación internacional.

GOBIERNOS LOCALES	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe y se aplica un Plan de reactivación de rentas.</li> </ul>	<p>El 77% de los entrevistados dice que existe un plan de reactivación de rentas que consiste generalmente en el mejoramiento de la fiscalización y cobranza (33 %) (ampliación de personal, fedatarios, cobranza discriminada, implementación de programa de fiscalización) y en condonación de deudas e incentivos tributarios (16%) y la implementación y ampliación de equipo computarizado (16%).</p>	<p>Las municipalidades utilizan el plan de reactivación de rentas como un instrumento para mejorar la captación de recursos.</p>	<p>Las municipalidades disponen de personal altamente calificado para la implementación del Plan de reactivación de rentas.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación del gasto público municipal en educación.</li> </ul>	<p>La percepción de los entrevistados en cuanto a la orientación del gasto público municipal en educación, está focalizado en infraestructura educativa y deportiva (39%), seguido de material de apoyo a la enseñanza en los C.E. (21%) y capacitación (18%).</p>	<p>Los gobiernos locales invierten en la formación y fortalecimiento de capacidades en los centros educativos y en la comunidad en general.</p>	<p>Los gobiernos locales asignan un presupuesto para la formación y fortalecimiento de capacidades</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen estrategias de promoción del desarrollo económico local.</li> </ul>	<p>Las acciones de promoción de la producción y mejoras de infraestructura productiva que realiza la municipalidad, están siendo mayormente orientadas a ordenamiento de mercados 18%, mejoramiento de trochas carrozables a los centros de producción (16%) y la implementación de centros de formación y capacitación (15%). El fomento a la microempresa toma un cuarto lugar con 13% basado en políticas de orientación y asesoramiento, información y, formación empresarial.</p> <p>Entre los programas o proyectos de apoyo a las empresas locales, destacan la elaboración de diagnósticos socioeconómicos y programas integrales de desarrollo y, planes de desarrollo empresarial.</p>	<p>Las municipalidades promueven el desarrollo económico de sus jurisdicciones teniendo en cuenta el plan de desarrollo estratégico.</p>	<p>Las municipalidades asignan un presupuesto en áreas estratégicas de infraestructura económica productiva y, promoción, creación y fortalecimiento de empresas locales.</p>
<p>3. Organización y Planificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de descentralización del gasto público en el universo de ámbitos decisionales locales (atomización del gasto público).</li> <li>Existen y se aplican instrumentos de gestión administrativa (MOF, ROF, etc).</li> </ul>	<p>En cuanto a si la distribución de la inversión municipal en zonas urbanas y rurales se hace en función a la población, el 57 % de los entrevistados considera que esta práctica se da “algunas veces”.</p> <p>“La mayoría” de los entrevistados dice conocer los instrumentos de gestión administrativa tales como el MOF, ROF, TUPAC, etc., siendo el presupuesto municipal, el texto único de procedimientos administrativos (TUPA) y el texto único de organización de tasas (TOUT) los instrumentos que opinan “siempre” se les da uso con 85, 77 y 70 % respectivamente.</p>	<p>Las municipalidades promueven el desarrollo rural y urbano marginal en función a las necesidades prioritarias de la población y del plan estratégico de desarrollo.</p> <p>Autoridades, funcionarios y técnicos de las municipalidades, disponen, utilizan y actualizan los documentos básicos de gestión administrativa para lograr mayor eficiencia y calidad en los servicios que prestan.</p>	<p>Las municipalidades elaboran indicadores de eficiencia en la gestión en zonas urbana marginales y rurales</p> <p>Las autoridades, funcionarios y técnicos son capacitados en la elaboración y uso de los principales instrumentos de gestión administrativa.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe y se aplica la estructura orgánica de la municipalidad</li> </ul>	<p>La calificación que los entrevistados hacen con respecto a si la estructura orgánica de la municipalidad se aplica, es alta, 79% dice que se aplica “siempre”.</p>	<p>Las municipalidades establecen una estructura operativa que responda a los objetivos del plan estratégico y los recursos disponibles.</p>	<p>Las municipalidades reciben capacitación y asesoría en organización y administración.</p>

GOBIERNOS LOCALES	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Práctica de elaboración de presupuestos participativos.</li> </ul>	El 21% y 43% de entrevistados dice que 'siempre' y "algunas veces" respectivamente, la población participa en la elaboración del presupuesto municipal.	Las municipalidades formulan y evalúan el presupuesto municipal con la participación de la sociedad civil organizada.	Las municipalidades ratifican la importancia que tiene la participación ciudadana dentro de la gestión municipal y el desarrollo local.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un plan de capacitación de recursos humanos.</li> </ul>	Existe un 54% de autoridades, funcionarios y técnicos que dicen que no se ha implementado un plan de capacitación de recursos humanos.	Las autoridades, funcionarios y técnicos de las municipalidades se capacitan permanentemente en áreas estratégicas según los requerimientos de capacitación.	Las municipalidades disponen y aplican un plan de capacitación de recursos humanos acorde con los requerimientos y exigencias actuales
4. <i>Concertación y articulación entre actores [participación ciudadana]</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe práctica de ejecución de proyectos inter-municipales e inter-institucionales.</li> </ul>	El 64 % de los entrevistados dice que la Municipalidad "Si" ha realizado actividades o proyectos conjuntos con otras municipalidades o instituciones del distrito, provincia o región, siendo los mas importantes infraestructura de servicios básicos (agua potable, alcantarillado) (22%) y ampliación y mejoramiento de vías urbanas (17%)..	Las municipalidades logran mayor integración y eficiencia mediante la ejecución de proyectos intermunicipales que responden a una visión en conjunto.	Los alcaldes convocan y participan permanentemente de las asambleas de alcaldes distritales u otras asociaciones municipales para la concertación de la inversión y ejecución de proyectos interdistritales o provinciales y la prestación de servicios, donde se comparte, esfuerzos, recursos humanos y financiamiento.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen convenios entre la municipalidad y actores del sistema educativo local.</li> </ul>	El 57% de los entrevistados dice que La Municipalidad "Si" ha firmado contratos o convenios con instituciones u organizaciones interesadas en el desarrollo educativo del distrito o provincia.	Las municipalidades celebran contratos o convenios con entidades públicas y privadas, en los que se define coejecución y coresponsabilidad de acciones orientadas a fortalecer la calidad de la educación y las capacidades de los centros educativos	Las municipalidades convocan y comprometen a instituciones públicas y privadas en la realización de acciones conjuntas en pro del desarrollo educativo para lo cual elaboran, presentan y sustentan propuestas de desarrollo educativo.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen instancias de concertación y articulación de actores locales.</li> </ul>	En cuanto a instancias de concertación de desarrollo local lideradas por la municipalidad u otras instituciones, el 50 % de los entrevistados dice conocer ese tipo de instituciones, sin embargo identifican un significativo N° de instituciones locales y extralocales interesadas e n el desarrollo local pero que no son propiamente un espacio de concertación. Las instancias de concertación que ellos han identificado son: Comités de desarrollo local, comisiones consultivas, comisiones de concertación Interinstitucional, y la asamblea de alcaldes distritales.	Autoridades y funcionarios de las municipalidades, implementan y lideran instancias de concertación del desarrollo local con la participación de la sociedad civil organizada.	Las municipalidades incorporan en su organización instancias consultivas de concertación y participación de los actores locales.



GOBIERNOS LOCALES	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación del presupuesto provincial en distritos, según requerimientos y prioridades de la Asamblea de Alcaldes Distrital.</li> </ul>	<p>En opinión de los señores alcaldes, todos dicen que la municipalidad provincial si asigna un presupuesto a sus distritos, cuyo criterio de distribución es el pedido de necesidades sectoriales en el distrito. Un aspecto importante, en relación a este tema es que todos dicen participar en la asamblea de alcaldes distritales de la provincia, y que además los requerimientos planteados en la misma se tienen en cuenta para la asignación del presupuesto provincial en distritos.</p>	<p>Las asambleas de alcaldes son un espacio permanente de concertación de la inversión en distritos</p>	<p>Las municipalidades provinciales asignan un presupuesto a sus distritos en función al plan estratégico provincial y a las prioridades de cada distrito.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen mecanismos de participación ciudadana institucionalizados: reconocidos por la municipalidad</li> </ul>	<p>Los mecanismos de participación ciudadana más reconocidos por la municipalidad son las juntas vecinales (39%) y los comités comunales con las comisiones de concertación (36%); en un tercer lugar consideran a las asambleas públicas o cabildos abiertos (23%). Los incentivos que dicen haber puesto en marcha para involucrar a la población en la gestión municipal son : a través de la promoción de canales de participación formal, mediante la emisión ordenanzas orientadas a promover y normar la participación ciudadana y por programas de prestación o producción de servicios en los que participe la población.</p>	<p>Las municipalidades establecen y ponen en marcha mecanismos de participación ciudadana que permita la participación de los actores locales en la toma de decisiones, planificación, ejecución y evaluación de proyectos.</p>	<p>Las municipalidades incorporan en la estructura orgánica un área de participación ciudadana, que esté al servicio de las instituciones y organizaciones de la comunidad.</p>
<p>5. <i>Evaluación y medición de resultados</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración y aplicación de instrumentos de control, seguimiento y evaluación.</li> </ul>	<p>Nueve de cada 10 personas dicen que la municipalidad ha diseñado mecanismos/instrumentos de control, seguimiento y evaluación de actividades y metas planificadas, identificando como <u>mecanismos de control</u> las comisiones de regidores o de control interno y mediante los departamentos de planificación y presupuestos. Identifican como <u>mecanismo de seguimiento</u> a evaluaciones que se hacen en cada oficina y en cuanto a la obras los departamentos de obras y desarrollo urbano. Como <u>mecanismos de evaluación</u> identifican la elaboración de informes anuales y a través de ciertas oficinas y departamentos como la dirección municipal, planificación y departamento de obras..</p>	<p>Las municipalidades evalúan en forma participativa la ejecución de planes y proyectos.</p>	<p>Las municipalidades establecen y difunden mecanismos viables de participación ciudadana.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de metas y actividades cumplidas al final del ejercicio anual.</li> </ul>	<p>La percepción de los entrevistados con respecto a cuál es el porcentaje de metas y actividades ejecutadas en el año 2000, el 48% dice que se han ejecutado entre 65 y 84%. Sin embargo, con respecto al año 1999, la mayoría (43%) dice que no ha habido crecimiento sino que se ha mantenido el nivel de ejecución.</p>	<p>Las municipalidades evalúan y hacen seguimiento al cumplimiento y calidad de su gestión.</p>	<p>Las municipalidades consideran en su planificación anual, la evaluación de la gestión municipal con participación de sociedad civil organizada.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe prácticas de evaluación del desempeño de trabajadores</li> </ul>	<p>El 60 % de los entrevistados dice que la selección de personal está a cargo del alcalde (60%) y del comité de desarrollo local (33%), siendo los mecanismos mas importantes la evaluación de la historia de vida o currículo y las entrevistas objetivas. En una escala del 1 al 5, en otros puntos referidos a la selección de personal, la mayoría (55%) dicen que "Algunas veces" se realiza una buena descripción de habilidades técnicas y humanas deseadas y, (36%) "la mayoría de las veces" consideran aptitudes polifuncionales y de adaptación.</p>	<p>La municipalidad cuenta con un equipo de trabajadores eficientes que permiten mejorar la prestación de servicios.</p>	<p>Las municipalidades establecen prácticas y mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño de trabajadores, recompensando la eficiencia.</p>

GOBIERNOS LOCALES	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
6. <i>Información y comunicación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Municipalidades cuentan con sistemas de información al servicio del desarrollo local.</li> </ul>	<p>Por cada 10 entrevistados 6 de ellos opinan que los sistemas de información disponibles en la municipalidad “siempre” están al servicio del desarrollo local.</p> <p>Un poco mas del 50% de los entrevistados opinan que las municipalidades cuentan con un área de informática propia, que si dispone y usa equipos modernos como computadoras, impresoras, fax, teléfono, etc. los cuales de además se disponen en mayor cantidad que la zona rural.</p>	<p>Autoridades, funcionarios y técnicos de las municipalidades, mejoran la gestión municipal y del desarrollo local a partir de la implementación de sistemas de información y comunicación adecuados.</p>	<p>Las municipalidades implementan sistemas de información al servicio del desarrollo local como un instrumento para mejorar la gestión municipal y el desarrollo local que les permita tomar decisiones acertadas, mejorar la planificación, financiar proyectos, etc.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen registros y documentos de información ordenados y actualizados que genera la municipalidad y capta de otras instituciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 46% de los entrevistados consideran que la municipalidad “siempre” dispone de registros ordenados de información que se genera en la propia municipalidad o se capta de otras instituciones, sin embargo también existe un 39% que dicen que si se dispone pero “Algunas veces”</li> <li>En promedio de varios sistemas analizados, el 79% de los entrevistados considera que “si” se cuenta con información ordenada, identificándose principalmente como ordenado el sistema de catastro (fichas de predios urbanos), S de registro civil, S. de personal y remuneraciones, S. vaso de leche, entre otros. Sin embargo no todos llevan un registro electrónico.</li> <li>En promedio de varios sistemas analizados, el 57% de los entrevistados consideran que se hacen con registro electrónico y 36% en forma manual.</li> <li>En promedio de varios sistemas analizados, el 57% de los entrevistados consideran que se hacen con registro electrónico y 36% en forma manual.</li> <li>En promedio de varios sistemas analizados, el 80% de los entrevistados consideran que se emiten reportes de información en las áreas de la municipalidad.</li> <li>En cuanto a prácticas de elaboración de reportes, el 67% de los entrevistados dicen que “siempre” los operadores de los sistemas de cómputo emiten reportes, asimismo el 58 % dice que ellos reciben capacitación “la mayoría de veces” o “siempre”.</li> <li>La información que generalmente se hace seguimiento son las estadísticas generadas de la misma municipalidad, fuentes de financiamiento del desarrollo local y banco de proyectos.</li> </ul>	<p>Las municipalidades disponen de información municipal y externa ordenada, sistematizadas y de fácil acceso a autoridades, funcionarios y actores locales interesados en el desarrollo local.</p>	<p>Las municipalidades asignan un presupuesto para el acopio, procesamiento y análisis de información de áreas estratégicas de la municipalidad y de otras instituciones.</p>

GOBIERNOS LOCALES	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridades, funcionarios y técnicos de la municipalidad usan y buscan información para la toma de decisiones.</li> </ul>	<p>La búsqueda y uso de información por parte de autoridades, funcionarios y técnicos de la municipalidad tiene una valoración alta, el (86%) de los entrevistados opinan que se da la “mayoría de veces “ o “siempre”.</p> <p>El tipo de información que generalmente necesitan son legislación municipal, presupuesto, planificación y plan de inversión. Sin embargo existe otro tipo de información que si bien usan poco es de gran importancia, como diagnósticos o estudios socioeconómicos del municipio y del sector empresarial, temática sectorial, entre otros.</p>	<p>Autoridades, funcionarios y técnicos de las municipalidades realizan práctica de búsqueda y uso de información para la toma de decisiones.</p>	<p>Las municipalidades establecen rutinas de acopio, procesamiento, análisis y difusión de información.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La municipalidad brinda periódicamente información sobre la gestión municipal y el manejo de recursos económicos</li> </ul>	<p>La mayoría de entrevistados (43%) dice que la municipalidad desarrolla mecanismos de rendición de cuentas ante la comunidad “Algunas veces”</p> <p>Los mecanismos de rendición de cuentas más empleados son los medios de comunicación e informes trimestrales de gestión.</p>	<p>Las municipalidades elaboran y difunden de manera oportuna información sobre los resultados de la gestión municipal.</p>	<p>Las municipalidades diseñan estrategias de difusión de información de la gestión municipal en medios masivos.</p>

**ZONA RURAL**

GOBIERNOS LOCALES	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
<p>1. <i>Liderazgo y mejora en el sistema de decisiones</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridades y Funcionarios de municipalidades, valoran y tienen iniciativa para llevar adelante un proceso de planificación participativa.</li> </ul>	<p>Existe una mayor calificación que en la zona rural, con respecto a la importancia de los planes estratégicos de desarrollo, todos los entrevistados consideran que estos son “totalmente“ útiles y además consideran en un 64% están “totalmente de acuerdo” en que la municipalidad como institución en su conjunto da la importancia debida a la planificación estratégica. Cabe resaltar que las tres municipalidades han elaborado un Plan de Desarrollo Estratégico, con metodología participativa con alcaldes y funcionarios de la municipalidad, ONG, autoridades comunales, instituciones públicas, entre otros.</p>	<p>Autoridades y funcionarios de la municipalidad elaboran, ejecutan, evalúan y actualizan el Plan de Desarrollo Estratégico con la participación de los actores locales en cada una de estas etapas y en la toma de decisiones en la gestión municipal.</p>	<p>Los alcaldes firman convenios con instituciones especializadas en gobernabilidad local para la elaboración de planes estratégicos de desarrollo y asesoramiento en el proceso de planificación.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una instancia de concertación y participación de desarrollo educativo impulsado por la municipalidad.</li> </ul>	<p>El 84% de los entrevistados dicen conocer de la existencia de una instancia de concertación y participación de desarrollo educativo, y que al igual que en la zona urbano marginal son mas “instituciones” relacionadas a educación que “instancias de concertación” propiamente las que ellos identifican (55%).</p>	<p>Alcaldes y regidores de las municipalidades gestionan concertadamente el desarrollo educativo de su localidad.</p>	<p>Alcaldes y regidores incorporan en la estructura orgánica de la municipalidad órganos consultivos de desarrollo educativo que impulsen el desarrollo de espacios de concertación.</p>

GOBIERNOS LOCALES	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
2. <i>Captación, generación y uso de recursos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen programas de fortalecimiento/ desarrollo institucional en marcha</li> <li>Existen y se aplican estrategias para la generación de recursos propios.</li> </ul>	<p>El 92 % de los entrevistados dice que sus municipalidades han iniciado un programa o proyecto de fortalecimiento institucional principalmente en lo que se refiere a coordinación y concertación con el sector público y (20%) y mejoramiento de los servicios básicos (20%) quedando en un tercer lugar aspectos como relacionamiento con la población (espacios de participación y rendición de cuentas), instrumentos de gestión con visión de largo plazo orientadores de la inversión del desarrollo, y lo que es fortalecimiento orgánico administrativo.</p> <p>El 50% de los entrevistados considera que los recursos propios han disminuido en comparación a la gestión anterior, siendo la condonación de deudas e incentivos tributarios (31%) y, la sensibilización de la población (16%) las estrategias más importantes dirigidas a lograr una mayor recaudación de ingresos. Vale la pena mencionar, sin embargo otras estrategias que van desde mejoramiento de la información en la clasificación de contribuyentes, la búsqueda de asesoría profesional hasta la implementación de una área de rentas, y el mejoramiento de los servicios que se prestan con fines a poder cobrar mayores tasas. En cuanto a los Recursos externos el 42% consideran que han aumentado con respecto a la gestión anterior principalmente por gestión hacia instancias superiores de gobierno y a otras coordinaciones interinstitucionales y convenios.</p>	<p>Las municipalidades logran transformaciones en áreas estratégicas de fortalecimiento institucional para mejorar la gestión municipal y el desarrollo local.</p> <p>Las municipalidades son capaces de generar mayores recursos propios y de gestionar los que provienen de la cooperación internacional.</p>	<p>Las municipalidades diseñan y ponen en funcionamiento proyectos de fortalecimiento institucional en función a las necesidades y prioridades establecidas en los planes de desarrollo.</p> <p>Las municipalidades disponen y aplican un plan de reactivación de rentas y elaboran proyectos de inversión y desarrollo con financiamiento de la cooperación internacional.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe y se aplica un Plan de reactivación de rentas.</li> </ul>	<p>El 58% de los entrevistados dice que existe un plan de reactivación de rentas que consiste principalmente en sensibilización a la población (27%), condonación de deudas e incentivos tributarios (18%) e implementación y ampliación de equipo computarizado (18%).</p>	<p>Las municipalidades utilizan el plan de reactivación de rentas como un instrumento para mejorar la captación de recursos.</p>	<p>Las municipalidades disponen de personal altamente calificado para la implementación del Plan de reactivación de rentas.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación del gasto público municipal en educación.</li> </ul>	<p>La percepción de los entrevistados en cuanto a la orientación del gasto público municipal en educación, es que esta se orienta principalmente a material de apoyo a la enseñanza en los C.E. (23%), infraestructura educativa y deportiva (19%), capacitación (19%).</p>	<p>Los gobiernos locales invierten en la formación y fortalecimiento de capacidades en los centros educativos y en la comunidad en general.</p>	<p>Los gobiernos locales asignan un presupuesto para la formación y fortalecimiento de capacidades</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen estrategias de promoción del desarrollo económico local.</li> </ul>	<p>Las acciones de promoción de la producción y mejoras de infraestructura productiva que realiza la municipalidad, están siendo mayormente orientadas a mejoramiento de trochas carrozables a los centros de producción (25%), rehabilitación y mejoramiento de infraestructura de riego (21%), ferias agropecuarias (12%) y ordenamiento de mercados (12%). El fomento a la microempresa creen que es bajo (6%) y que está basado en dar orientación y asesoramiento.</p> <p>Pese a que el desarrollo empresarial es incipiente en esta zona, consideran a la elaboración de diagnósticos socioeconómicos y programas integrales de desarrollo y, proyectos medioambientales como los programas o proyectos de apoyo a las empresas locales.</p>	<p>Las municipalidades promueven el desarrollo económico de sus jurisdicciones teniendo en cuenta el plan de desarrollo estratégico.</p>	<p>Las municipalidades asignan un presupuesto en áreas estratégicas de infraestructura económica productiva y, promoción, creación y fortalecimiento de empresas locales.</p>

GOBIERNOS LOCALES	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de descentralización del gasto público en el universo de ámbitos decisionales locales (atomización del gasto público).</li> </ul>	<p>En cuanto a si la distribución de la inversión municipal en zonas urbanas y rurales se hace en función a la población, el 58 % de los entrevistados considera que esta práctica se da “mayoría de las veces”.</p>	<p>Las municipalidades promueven el desarrollo rural y urbano marginal en función a las necesidades prioritarias de la población y del plan estratégico de desarrollo.</p>	<p>Las municipalidades elaboran indicadores de eficiencia en la gestión en zonas urbana marginales y rurales</p>
<p>3. <i>Organización Planificación</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen y se aplican instrumentos de gestión administrativa (MOF, ROF, etc).</li> </ul>	<p>La “mayoría” de los entrevistados dice conocer los instrumentos de gestión administrativa tales como el MOF, ROF, TUPAC, etc. Siendo el presupuesto municipal, el cuadro de asignación de personal (CAP) y los informes semestrales de gestión, los instrumentos que opinan se les da mayor uso con 80, 70 y 67 % respectivamente.</p>	<p>Autoridades, funcionarios y técnicos de las municipalidades, disponen, utilizan y actualizan los documentos básicos de gestión administrativa para lograr mayor eficiencia y calidad en los servicios que prestan.</p>	<p>Las autoridades, funcionarios y técnicos son capacitados en la elaboración y uso de los principales instrumentos de gestión administrativa.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe y se aplica la estructura orgánica de la municipalidad</li> </ul>	<p>La calificación que los entrevistados hacen con respecto a “si” la estructura orgánica de la municipalidad se aplica no es tan alta como en la zona urbana marginal, el 50% dice que se aplica “siempre”.</p>	<p>Las municipalidades establecen una estructura operativa que responda a los objetivos del plan estratégico y los recursos disponibles.</p>	<p>Las municipalidades reciben capacitación y asesoría en organización y administración.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Práctica de elaboración de presupuestos participativos.</li> </ul>	<p>El 50% de los entrevistados dice que “siempre” la población participa en la elaboración del presupuesto municipal</p>	<p>Las municipalidades formulan y evalúan el presupuesto municipal con la participación de la sociedad civil organizada.</p>	<p>Las municipalidades ratifican la importancia que tiene la participación ciudadana dentro de la gestión municipal y el desarrollo local.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un plan de capacitación de recursos humanos.</li> </ul>	<p>Existe un 50 % de autoridades, funcionarios y técnicos que dicen que no se ha implementado un plan de capacitación de recursos humanos.</p>	<p>Las autoridades, funcionarios y técnicos de las municipalidades se capacitan permanentemente en áreas estratégicas según los requerimientos de capacitación.</p>	<p>Las municipalidades disponen y aplican un plan de capacitación de recursos humanos acorde con los requerimientos y exigencias actuales</p>
<p>4. <i>Concertación y articulación entre actores [participación ciudadana]</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe práctica de ejecución de proyectos inter-municipales e inter-institucionales.</li> </ul>	<p>Todos los entrevistados opinan que la Municipalidad Si ha realizado actividades o proyectos conjuntos con otras municipalidades o instituciones del distrito, provincia o región, siendo los mas importantes Infraestructura de locales comunales (20%), infraestructura de salud (17%) y ampliación y mejoramiento de vías urbanas (17%).</p>	<p>Las municipalidades logran mayor integración y eficiencia mediante la ejecución de proyectos intermunicipales que responden a una visión en conjunto.</p>	<p>Los alcaldes convocan y participan permanentemente de las asambleas de alcaldes distritales u otras asociaciones municipales para la concertación de la inversión y ejecución de proyectos interdistritales o provinciales y la prestación de servicios, donde se comparte, esfuerzos, recursos humanos y financiamiento.</p>

GOBIERNOS LOCALES	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen convenios entre la municipalidad y actores del sistema educativo local.</li> </ul>	El 50% de los entrevistados dice que La Municipalidad Si ha firmado contratos o convenios con instituciones u organizaciones interesadas en el desarrollo educativo del distrito o provincia.	Las municipalidades celebran contratos o convenios con entidades públicas y privadas, en los que se define coejecución y corresponsabilidad de acciones orientadas a fortalecer la calidad de la educación y las capacidades de los centros educativos	Las municipalidades convocan y comprometen a instituciones públicas y privadas en la realización de acciones conjuntas en pro del desarrollo educativo para lo cual elaboran, presentan y sustentan propuestas de desarrollo educativo.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen instancias de concertación y articulación de actores locales.</li> </ul>	En cuanto a instancias de concertación de desarrollo local lideradas por la municipalidad u otras instituciones el 67% de los entrevistados dice conocer ese tipo de instituciones y al igual que en municipalidades urbanas identifican a instituciones interesadas en el desarrollo local. Las “instancia de concertación” son mas identificables que en la zona urbana. Se rescata principalmente las comisiones consultivas, muchas de las cuales nacen para la ejecución de los planes estratégicos de desarrollo, las asambleas de alcaldes y las comisiones de concertación Interinstitucional..	Autoridades y funcionarios de las municipalidades, implementan y lideran instancias de concertación del desarrollo local con la participación de la sociedad civil organizada.	Las municipalidades incorporan en su organización instancias consultivas de concertación y participación de los actores locales.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación del presupuesto provincial en distritos, según requerimientos y prioridades de la Asamblea de Alcaldes Distrital.</li> </ul>	Todos los alcaldes afirman que la municipalidad provincial si asigna un presupuesto a sus distritos cuya distribución tiene en cuenta el plan estratégico de desarrollo, los requerimientos o acuerdos planteados en la asamblea de alcaldes en la que todos dicen participar y, que el criterio básico de distribución es la población.	Las asambleas de alcaldes son un espacio permanente de concertación de la inversión en distritos	Las municipalidades provinciales asignan un presupuesto a sus distritos en función al plan estratégico provincial y a las prioridades de cada distrito.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen mecanismos de participación ciudadana institucionalizados: reconocidos por la municipalidad</li> </ul>	Los mecanismos de participación ciudadana más reconocidos por la municipalidad son las juntas vecinales (32%) y los comités comunales con las comisiones de concertación (32%); en un tercer lugar consideran a las asambleas públicas o cabildos abiertos (23%). Los incentivos que dicen haber puesto en marcha para involucrar a la población en la gestión municipal son brindar información sobre los mecanismos de participación y capacitación sobre su uso, promover la creación de canales de participación formales y, por programas de prestación o producción de servicios en los que participe la población.	Las municipalidades establecen y ponen en marcha mecanismos de participación ciudadana que permita la participación de los actores locales en la toma de decisiones, planificación, ejecución y evaluación de proyectos.	Las municipalidades incorporan en la estructura orgánica un área de participación ciudadana, que esté al servicio de las instituciones y organizaciones de la comunidad.
5. <i>Evaluación y medición de resultados</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración y aplicación de instrumentos de control, seguimiento y evaluación.</li> </ul>	Seis de cada 10 personas dicen que la municipalidad ha diseñado mecanismos/ instrumentos de control, seguimiento y evaluación de actividades y metas planificadas, identificando como <u>mecanismos de control</u> a los departamentos de planificación y presupuesto, como <u>mecanismos de seguimiento</u> , comisiones de regidores, como <u>mecanismos de evaluación</u> , oficinas y departamentos como la dirección municipal, planificación y departamento de obras.	Las municipalidades evalúan en forma participativa la ejecución de planes y proyectos.	Las municipalidades establecen y difunden mecanismos viables de participación ciudadana.

GOBIERNOS LOCALES	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de metas y actividades cumplidas al final del ejercicio anual.</li> </ul>	<p>La percepción de los entrevistados con respecto a cuál es el porcentaje de metas y actividades ejecutadas en el año 2000, el 58 % dice que se han ejecutado entre 65 y 84%. y que significa un aumento del indicador con respecto a al año anterior (50%).</p>	<p>Las municipalidades evalúan y hacen seguimiento al cumplimiento y calidad de su gestión.</p>	<p>Las municipalidades consideran en su planificación anual, la evaluación de la gestión municipal con participación de sociedad civil organizada.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe prácticas de evaluación del desempeño de trabajadores</li> </ul>	<p>Del total de entrevistados en esta zona, el 50% opina que la selección de personal la realiza el alcalde, 42% dice que a través de un comité de evaluación. Los mecanismos mas utilizados para la evaluación son el currículum, entrevistas objetivas y períodos de prueba de desempeño de los trabajadores. Asimismo, En otros aspectos importantes referentes a este tema, 64% de entrevistados dice que “la mayoría de las veces” se realiza una buena descripción de habilidades técnicas y humanas deseadas, 55% valora que “siempre” tienen en cuenta actitudes positivas como la capacidad de integrarse y de aprender y 36% que “siempre” seleccionan personal según aptitudes polifuncionales.</p>	<p>La municipalidad cuenta con un equipo de trabajadores eficientes que permiten mejorar la prestación de servicios.</p>	<p>Las municipalidades establecen prácticas y mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño de trabajadores, recompensando la eficiencia.</p>
<p>6. <i>Información y comunicación</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Municipalidades cuentan con sistemas de información al servicio del desarrollo local.</li> </ul>	<p>Por cada 10 entrevistados 8 de ellos opinan que los sistemas de información disponibles en la municipalidad “siempre” están al servicio del desarrollo local. La disponibilidad de equipos modernos en esta zona es limitada sobre todo en cuanto a la disponibilidad de teléfono, fotocopiadoras, equipos de radio, etc. Si bien cuentan con computadoras, estas son escasas y en algunos casos no funcionan todo el día por falta de energía eléctrica.</p>	<p>Autoridades, funcionarios y técnicos de las municipalidades, mejoran la gestión municipal y del desarrollo local a partir de la implementación de sistemas de información y comunicación adecuados.</p>	<p>Las municipalidades implementan sistemas de información al servicio del desarrollo local como un instrumento para mejorar la gestión municipal y el desarrollo local que les permita tomar decisiones acertadas, mejorar la planificación, financiar proyectos, etc.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen registros y documentos de información ordenados y actualizados que genera la municipalidad y capta de otras instituciones.</li> </ul>	<p>El 36% de los entrevistados consideran que “algunas veces” la municipalidad dispone de registros ordenados de información que se genera en la propia municipalidad o se capta de otras instituciones, sin embargo, también existe un 36% que dicen que se dispone pero “la mayoría de veces”. En promedio, el 95% de los entrevistados considera que “si” se cuenta con información ordenada, identificándose principalmente como ordenado el sistema de registro civil, S. de personal y remuneraciones, S. vaso de leche, S. De mercados, entre otros. Sin embargo, el registro de la mayoría es manual. Por otra parte, en promedio el 44% de los entrevistados consideran que se hacen con registro electrónico y 51% en forma manual; el 67% considera que “siempre” se emiten reportes de información en las áreas de la municipalidad; el 42 % dice que la capacitación a los operadores de los sistemas de cómputo es poco frecuente, la mayoría opina que no se presenta “nunca” o “casi nunca”. La información a que mas seguimiento hacen son las estadísticas generadas en la misma municipalidad, fuentes de financiamiento del desarrollo local y normatividad municipal.</p>	<p>Las municipalidades disponen de información municipal y externa ordenada, sistematizadas y de fácil acceso a autoridades, funcionarios y actores locales interesados en el desarrollo local.</p>	<p>Las municipalidades asignan un presupuesto para el acopio, procesamiento y análisis de información de áreas estratégicas de la municipalidad y de otras instituciones.</p>

GOBIERNOS LOCALES	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridades, funcionarios y técnicos de la municipalidad usan y buscan información para la toma de decisiones.</li> <li>• La municipalidad brinda periódicamente información sobre la gestión municipal y el manejo de recursos económicos</li> </ul>	<p>La búsqueda y uso de información por parte de autoridades y funcionarios técnicos de la municipalidad tiene una valoración alta, (75%) de los entrevistados opinan que se da “siempre”.</p> <p>El tipo de información que generalmente necesitan son legislación municipal, presupuesto, planificación y plan de inversión y, experiencias exitosas de desarrollo local. Sin embargo existe otro tipo de información que si bien usan poco es de gran importancia como oportunidades de capacitación e información, estadísticas y reportes de las diferentes áreas de la municipalidad, entre otras.</p> <p>La mayoría de entrevistados (58%) dice que la municipalidad desarrolla mecanismos de rendición de cuentas ante la comunidad “siempre”. Los mecanismos de rendición de cuentas más empleados son los medios de comunicación e informes trimestrales de gestión</p>	<p>Autoridades, funcionarios y técnicos de las municipalidades realizan práctica de búsqueda y uso de información para la toma de decisiones.</p> <p>Las municipalidades elaboran y difunden de manera oportuna información sobre los resultados de la gestión municipal.</p>	<p>Las municipalidades establecen rutinas de acopio, procesamiento, análisis y difusión de información.</p> <p>Las municipalidades diseñan estrategias de difusión de información de la gestión municipal en medios masivos.</p>



**AREA DE DESARROLLO EDUCATIVO**

**ZONA URBANO MARGINAL**

<b>AREA DE DESARROLLO EDUCATIVO</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Valor Impacto</b>	<b>Valor Progreso</b>
<p><i>1. Liderazgo y mejora en el sistema de decisiones</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollan políticas de compensación a favor de los centros educativos menos dotados.</li> </ul>	<p>El 63% de los entrevistados opinan que el ADE realiza “La mayoría de veces” actividades para compensar a los centros educativos con menos recursos, principalmente mediante donación de material Educativo (bibliográfico, didáctico, de limpieza y oficina) y a través de capacitación y asesoramiento. Siendo en menor medida la implementación y ampliación de infraestructura y mobiliario educativo, entre otros.</p>	<p>Los centros educativos menos dotados mejoran la prestación del servicio educativo.</p>	<p>Las ADE desarrollan permanentemente actividades de compensación de los centros educativos mediante apoyo de recursos, material, acompañamiento y asesoría especializada.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad del ADE para organizar actividades de capacitación y asesoría permanente a los actores de la comunidad educativa</li> </ul>	<p>Las actividades de capacitación llevadas a cabo por las ADE, se han concentrado en lo que es programación curricular, la elaboración de instrumentos de planificación como el PDI, PCC, PCA y, lo referente al nuevo enfoque pedagógico basado en la metodología activa. Las modalidades mas usadas en la capacitación son los talleres y los paneles.</p>	<p>Los centros educativos participan y ponen en práctica los conocimientos aprendidos en las capacitaciones realizadas por las ADE.</p>	<p>Las ADE, elaboran, evalúan y aplican planes de capacitación que responden a la identificación de demandas de los actores educativos.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociación y mediación en la resolución de conflictos en los centros educativos.</li> </ul>	<p>El 62% de entrevistados consideran que las ADE intervienen “siempre” en la mediación y solución de conflictos que se originan en los Centros educativos, primero mediante la verificación in situ, luego mediación entre las partes involucradas, proceso administrativo y posibles sanciones las que pueden ir desde separaciones parciales hasta despidos.</p>	<p>Los centros educativos establecen relaciones humanas adecuadas y de integración de personal.</p>	<p>Las ADE, realizan actividades de formación de valores y trabajo en equipo e intervienen como mediadores en la solución de conflictos en centros educativos.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El ADE promueve acciones educativas con proyección a la comunidad y de competencia entre centros educativos</li> </ul>	<p>5 de cada 10 entrevistados opinan que las ADE realizan acciones de proyección a la comunidad “la mayoría de las veces” en lo que es actividades culturales y deportivas, capacitación a padres de familia, campañas de salud, defensa civil, etc. Por cada 10 entrevistados 3 y 5 dicen que “la mayoría de la veces” y “siempre” respectivamente, el ADE realiza actividades para fomentar la competencia entre los CE de su jurisdicción, siendo dos las principales actividades: pruebas para medir el conocimiento y destrezas de alumnos y pruebas para evaluar la capacitación docente.</p>	<p>Los centros educativos realizan actividades de promoción educativa hacia la comunidad promovidas por el ADE.</p> <p>Los centros educativos participan permanentemente en actividades de competencia propiciadas por las ADE</p>	<p>Las ADE promueven acciones de proyección a la comunidad comprometiendo la participación de los centros educativos.</p> <p>El ADE incorpora en su planificación la realización permanente de actividades de competencia que incorpore además recompensa a los más competentes</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El ADE promueve prácticas de innovación y experimentación pedagógica e innovación curricular</li> </ul>	<p>Por cada 10 entrevistados 5 y 4 dicen que “la mayoría de la veces” y “siempre” respectivamente, el ADE promueve la innovación-experimentación pedagógica para lograr mejores resultados en la relación enseñanza-aprendizaje en los CE, siendo dos las principales actividades: Capacitación y asesoramiento (metodologías, proyectos uso de nuevas estrategias) y elaboración y puesta en marcha de proyectos. Cabe resaltar sin embargo mencionar también la promoción mediante incentivos.</p>	<p>Los centros educativos logran y difunden metodologías exitosas de enseñanza y aprendizaje.</p>	<p>Las ADE organizan concursos de innovación y experimentación pedagógica entre C.E.</p>

AREA DE DESARROLLO EDUCATIVO	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
2. <i>Captación, generación y uso de recursos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logros obtenidos ante terceros para desarrollo de actividades del ADE y de los centros educativos</li> </ul>	Los logros obtenidos por el ADE ante gestiones realizadas ante terceros son infraestructura y equipamientos de tecnología, organización de capacitaciones en salud y Nuevo enfoque pedagógico, y, proyectos de municipios escolares. El tipo de gestión realizada es mediante presentación de una solicitud de apoyo (56%) y presentación de proyectos (20%)	Las ADE son capaces de gestionar recursos externos para financiar actividades propias y del centro educativo.	Las ADE elaboran planes y propuestas de captación de recursos, que se presentan en diferentes fuentes de financiamiento.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de actividades secundarias para generar recursos</li> </ul>	La realización de otras actividades secundarias por parte de las ADE o subregiones para generar mayores recursos son casi nulas, su presupuesto se financia básicamente por las transferencias del gobierno central.	Los ADE son capaces de generar ingresos y asegurar una asignación eficiente de los mismos, para mejorar las tareas de capacitación y supervisión.	Las ADE elaboran y ejecutan estrategias de captación y generación de recursos.
3. <i>Organización y planificación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración y aplicación de instrumentos de gestión y planificación</li> </ul>	La mayoría de los entrevistados (mas del 75%) dice conocer casi a todos los instrumentos de gestión y planificación como el plan estratégico de desarrollo de la jurisdicción del ADE, planes operativos, planes de asignación de personal, informes de Supervisión, etc. En cuanto al uso de estos instrumentos, la mayoría califica que su uso es frecuente, en la medida que dicen se da entre la "mayoría de las veces" o "siempre". Sin embargo, los instrumentos que se utilizan poco es el Plan de Asignación de personal.	Los especialistas del ADE, manejan eficientemente la elaboración y uso de los principales instrumentos de planificación y gestión administrativa para orientar sus acciones.	Especialistas del ADE se capacitan en la elaboración y uso de los principales instrumentos de planificación y gestión educativa
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADE cuenta con una estructura orgánica con funciones bien definidas.</li> </ul>	El total de entrevistados opinan que el ADE si cuenta con una estructura orgánica de funciones.	Las ADE elaboran y utilizan permanentemente el manual de organización y funciones, como un instrumento para lograr los objetivos y metas trazadas.	Los especialistas del ADE reciben asesoría en organización y funciones que asegure que sus servicios lleguen a todos los centros educativos.
4. <i>Concertación y articulación entre actores [participación ciudadana]</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialistas del ADE y actores educativos participan en instancias de concertación local y/o regional</li> </ul>	6 de cada 10 entrevistados, dice conocer o ha escuchado de alguna instancia de concertación local o regional liderada por la municipalidad u otras instituciones donde se trate el tema de la educación, sin embargo identifican con mayor frecuencia instituciones ligadas al tema de la educación en forma independiente (ONG, municipalidades, etc.) mas que instancias de concertación, las que están en una razón de 6/4. Las instancias de concertación educativas identificadas son mesas educativas de convocatoria nacional, Forum educativo y en algunos casos las comisión consultiva del Plan estratégico de los municipios.	Las ADE participan permanentemente en instancias de concertación de desarrollo educativo y organizan espacios de participación y debate entre los actores de la comunidad educativa.	Los especialistas del ADE, promueven y apoyan la planificación educativa local, participando en espacios de concertación interinstitucional.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Co-ejecución de actividades - firma de convenios con otras instituciones</li> </ul>	La coejecución de actividades o firma de convenios entre las ADE y otras instituciones se lleva principalmente con ONG (37%) y municipalidades (26%), sin embargo cabe rescatar que en esta zona se firman convenios con las direcciones regionales de Salud y Agricultura. Los principales proyectos o actividades que identifican son: implementación de material educativo (21%), convenios con ONG para diversos temas (21%) y actividades-proyectos de educación y prevención en Salud (16%).	Las ADE celebran contratos o convenios con entidades públicas y privadas, en los que se define coejecución y corresponsabilidad de acciones orientadas a fortalecer la calidad de la educación y las capacidades propias del ADE y de los centros educativos.	Las ADE, elaboran, presentan, sustentan y concertan propuestas de trabajo interinstitucional .

AREA DE DESARROLLO EDUCATIVO	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementan espacios y mecanismos necesarios para recoger iniciativas de los actores educativos y canalizarlas a instancias de concertación regional</li> </ul>	<p>8 de cada 10 personas opinan que el ADE “Si” ha implementado algún espacio de acopio de demandas y sugerencias educativas desde los C.E. y ciudadanía en general.</p> <p>En cuanto a la actuación del ADE ante los problemas y demandas presentadas por los CE. Por cada 10 entrevistados 5 y 5 en promedio, opinan que “la mayoría de veces” y “siempre” el ADE ofrece la atención y solución necesaria, las considera en la planificación, ofrece información para solución de conflictos, canaliza a otras instancias locales o regionales, según sea el caso, para que le de atención.</p> <p>Asimismo la actuación del ADE ante las sugerencias o propuestas presentadas por los CE. . Por cada 10 entrevistados 3 y 4 en promedio, opinan que “la mayoría de veces” y “siempre” el ADE, las considera en la planificación, las canaliza a instancias superiores para que sean consideradas en lineamientos de política educativa, y a otras instituciones para lo que es política de desarrollo local o regional.</p>	<p>Las ADE consideran las demandas y sugerencias de los actores educativos y de la comunidad en la planificación anual.</p>	<p>Las ADE implementan espacios de concertación y acopio de demandas y sugerencias de centros educativos y actores interesados en el desarrollo educativo.</p>
<p>5. Evaluación y medición de resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de la ejecución de planes, programas, proyectos, actividades del ADE y CC.EE</li> </ul>	<p>En la evaluación de la ejecución de planes, proyectos, actividades del ADE, “todos” los entrevistados dicen que es la Dirección Regional de Educación (DRE) la única institución que evalúa, los planes de capacitación, proyectos y, el presupuesto de ingresos y gastos del ADE. La evaluación de otras instituciones - aparte de la DRE - opinan, es en los planes de desarrollo estratégicos y operativos participando es estos últimos los centros educativos.</p> <p>En promedio alrededor del 90% de entrevistados consideran la participación de la DRE, 7 % de las instituciones y 3% de los C.E.</p>	<p>Las ADE realizan la evaluación de sus planes, proyectos y actividades con representantes de centros educativos</p>	<p>Las ADE diseñan instrumentos y técnicas de evaluación basados en indicadores de seguimiento e impacto</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El ADE evalúa y monitorea eficientemente el desempeño de los CC.EE</li> </ul>	<p>De cada 10 entrevistados, 5, 4 y 1 dicen que “algunas veces” “ la mayoría de las veces” y “ siempre” respectivamente el ADE realiza eficientemente la labor de supervisión y monitoreo del CE.</p> <p>Asimismo, del total de entrevistados 25, 50 y 25% dicen que “algunas veces” “ la mayoría de las veces” y “ siempre” respectivamente el ADE remite los informes de evaluación del CE y los comparte con directores y docentes.</p> <p>Si el ADE aprovecha las visitas de supervisión al CE para asesorar, capacitar a docentes y directores? El 50 % de los entrevistados dicen que se da “la mayoría de la veces” y el otro 50% “siempre”</p> <p>Las técnicas mas usadas en la en la evaluación y monitoreo de la gestión de los C.E. y desempeño de docentes son las visitas de supervisión a los CE (33%), y evaluación de otros documentos de gestión y planificación (22%)</p>	<p>Los especialistas de las ADE, realizan “supervisiones integrales” a los centros educativos usando técnicas variadas de acuerdo a las necesidades de cada caso.</p>	<p>Las ADE no sólo aplican técnicas de verificación-evaluación (generalmente visitas y fichas) sino que refuerzan con técnicas de orientación y asesoramiento.</p>

AREA DE DESARROLLO EDUCATIVO	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación periódica de la calidad de los aprendizajes de los alumnos y estrategias de mejora del aprendizaje</li> </ul>	<p>El 25 y 38% de los entrevistados considera que “la mayoría de las veces” y “siempre ” el ADE hace un seguimiento continuo y comparativo del rendimiento escolar de los alumnos, identificando como formas de seguimiento principalmente el programa nacional MEDERE (medición del rendimiento escolar) (33%) y el monitoreo a través de las supervisiones de los especialistas del ADE (33%)</p> <p>“Todos’ los entrevistados opinan que el ADE “Si” ha diseñado algún test o prueba para medir el rendimiento escolar de los alumnos, sin embargo se refieren básicamente a los test del programa MEDERE (33%) y la aplicación y adaptación de pruebas estandarizadas (22%), considerando además la lectoescritura (11% ) y las pruebas orales o gráficas (11%).</p>	<p>Las ADE, elaboran, actualizan y difunden permanentemente, indicadores de rendimiento escolar de los centros educativos.</p>	<p>Las ADE diseñan, adaptan y aplican, periódicamente, test y pruebas de medición del aprendizaje en la totalidad de los centros educativos.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El ADE desarrolla mecanismos de estímulos y sanciones ante el desempeño de los centros educativos.</li> </ul>	<p>De cada 10 entrevistados, 4, y 4 dicen que “la mayoría de las veces” y “ siempre” respectivamente el ADE estimula o motiva el desempeño de los directores, docentes y Apafas de los CE de su jurisdicción. Los principales incentivos son resoluciones directorales, certificados y oficios (88%), premios simbólicos (6%) y capacitación a docentes (6%).</p> <p>De cada 10 entrevistados, 4,4, y 2 dicen que “Algunas veces” “la mayoría de las veces” y “ siempre” respectivamente el ADE aplica sanciones o castigos al desempeño de los directores, docentes y Apafas de los CE.. Las principales sanciones que aplica son suspensiones-parciales o definitivas- (50%) y llamadas de atención ( 30%)</p>	<p>Las ADE premian el buen desempeño de los centros educativos que han logrado un aprendizaje exitoso.</p>	<p>Las ADE promueven e incentivan concursos entre centros educativos, que midan el aprendizaje, la enseñanza y la gestión institucional.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecanismos de evaluación en la selección de educadores</li> </ul>	<p>Los entrevistados (que son también los que pertenecen a las 2 subregiones de educación) consideran que es el MED el que selecciona a directores y docentes, por concurso público teniendo en cuenta criterios como la evaluación del título, experiencia y capacitación adquirida.</p> <p>En cuanto a la selección de especialistas que trabajan en ADE, (88%) dicen que se hace por concurso y 12% que la convocatoria es cerrada.</p> <p>8 de cada 10 entrevistados opinan que el ADE “Si” ha ideado algún mecanismo de reclutamiento de especialistas voluntarios que participen y/o asesoren en la gestión y enseñanza del ADE misma y en los CE, y son básicamente, docentes que brindan soporte al ADE en las capacitaciones (67%) y, redes educativas (33%).</p>	<p>El Ministerio de Educación y las direcciones Regionales de Educación realizan concursos públicos para seleccionar a los mejores profesionales que se encargarán de llevar adelante la gestión en las ADE.</p>	<p>El Ministerio de Educación y las Direcciones Regionales de Educación, establecen claros requisitos y mecanismos de selección que les permita evaluar no sólo el currículum sino también el desempeño y aptitudes de los postulantes.</p>

AREA DE DESARROLLO EDUCATIVO	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
<p>6. Información y comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Practicas de acopio, procesamiento, análisis y uso de información</li> </ul>	<p>Las ADE (en este caso las dos sub regiones de educación) dice hacer seguimiento a información educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de <u>acopio</u> de información, es básicamente de “eficiencia educativa” (matrícula, aprobación, repitencia, retiros, aulas, secciones, docentes y centros educativos). No se han avanzado en el acopio de otros indicadores de gran importancia como la tasa de escolaridad.</li> <li>• El <u>procesamiento</u> de información tiene mejoras con respecto a las ADE de la zona rural, por disponer de personal y tecnología dedicados a tales tareas. No se ha avanzado en procesar información por indicadores mas trabajados y a nivel de zona urbana/rural.</li> <li>• Asimismo, en cuanto a al nivel de <u>análisis</u> de información , el 75% de los entrevistados opinaron que “la mayoría de las veces” y “siempre” el ADE propone a los C.E. mejoras en el proceso de enseñanza y gestión a partir de información que procesa y analiza, el 75% dice que el ADE elabora informes de seguimiento y evaluación del desempeño de los C.E. de su jurisdicción. En cuanto a los documentos que dicen haber elaborado con información del proceso educativo, son generalmente, informes de evaluación de los C.E. e informes de rendimiento escolar, entre otros.</li> </ul>	<p>Las ADE elaboran y difunden análisis y estudios educativos basados en la información propia y de centros educativos que acopia y procesa.</p>	<p>Las ADE establecen mecanismos de acopio, procesamiento y difusión de información propia y de los centros educativos; y proponen a los centros educativos mejoras en el proceso de enseñanza y gestión a partir de información que procesa y analiza</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión de información sobre las acciones del ADE y resultados del desempeño de los centros educativos</li> </ul>	<p>El 63 % de los entrevistados opinan que el ADE “nunca” difunde públicamente el desempeño de los centros educativos, por temor a crear desprestigio en los centros educativos. Con respecto al ADE lo que difunden son los proyectos que realiza utilizando algunas veces las radios y algunos boletines informativos.</p>	<p>Las ADE difunden información hacia los centros educativos sobre las actividades que esta realiza y difunden resultados de los centros educativos con desempeño exitoso.</p>	<p>Las ADE elaboran un plan de comunicación y difusión de información.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión, adaptación y difusión de normas locales y nacionales</li> </ul>	<p>El 75 % de los entrevistados, opinan que “siempre” el ADE (sub regiones de educación) emite normas y directivas en su jurisdicción. En cuanto a la difusión de normas y directivas de educación, nacionales y locales, el 88% de los entrevistados considera que “siempre” lo hace.</p>	<p>Los centros educativos conocen y aplican la legislación educativa vigente.</p>	<p>Las ADE difunden y capacitan a los centros educativos en el uso de normas y directivas.</p>

**ZONA RURAL**

AREA DE DESARROLLO EDUCATIVO	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
<i>1. Liderazgo y mejora en el sistema de decisiones</i>	• Desarrollan políticas de compensación a favor de los centros educativos menos dotados.	El 63% de los entrevistados opinan que el ADE realiza “Algunas veces”(*), actividades para compensar a los centros educativos con menos recursos, principalmente mediante donación de material Educativo (bibliográfico, didáctico, de limpieza y oficina) y a través de capacitación y asesoramiento. Siendo en menor medida la implementación y ampliación de infraestructura y mobiliario educativo.	Los centros educativos menos dotados mejoran la prestación del servicio educativo.	Las ADE desarrollan permanentemente actividades de compensación de los centros educativos mediante apoyo de recursos, material, acompañamiento y asesoría especializada.
	• Capacidad del ADE para organizar actividades de capacitación y asesoría permanente a los actores de la comunidad educativa	Las actividades de capacitación llevadas a cabo por las ADE, son más variadas. Se han realizado actividades relacionadas al nuevo enfoque pedagógico basado en la metodología activa, escuela de padres y APAFAS, organización de municipios escolares, gestión educativa, entre otros. Las técnicas de capacitación más usadas son los talleres y seminarios	Los centros educativos participan y ponen en práctica los conocimientos aprendidos en las capacitaciones realizadas por las ADE.	Las ADE, elaboran, evalúan y aplican planes de capacitación que responden a la identificación de demandas de los actores educativos.
	• Negociación y mediación en la resolución de conflictos en los centros educativos.	El 50% de entrevistados consideran que las ADE intervienen “siempre” en la mediación y solución de conflictos que se originan en los Centros educativos, primero mediante la verificación in situ, luego mediación entre las partes involucradas, proceso administrativo y posibles sanciones las que pueden ir desde separaciones parciales hasta despidos.	Los centros educativos establecen relaciones humanas adecuadas y de integración de personal.	Las ADE, realizan actividades de formación de valores y trabajo en equipo e intervienen como mediadores en la solución de conflictos en centros educativos.
	• El ADE promueve acciones educativas con proyección a la comunidad y de competencia entre centros educativos	6 de cada 10 entrevistados opinan que las ADE realizan acciones de proyección a la comunidad “la mayoría de las veces”. Identificando actividades culturales y deportivas, campañas de salud, actividades de sensibilización sobre diversos temas y campañas de preservación del medio ambiente. Por cada 10 entrevistados 5 y 5 dicen que “la mayoría de la veces” y “siempre” respectivamente, el ADE realiza actividades para fomentar la competencia entre los CE de su jurisdicción, siendo dos las principales actividades: pruebas para medir el conocimiento y destrezas de alumnos y pruebas para evaluar la capacitación docente.	Los centros educativos realizan actividades de promoción educativa hacia la comunidad promovidas por el ADE.  Los centros educativos participan permanentemente en actividades de competencia propiciadas por las ADE	Las ADE promueven acciones de proyección a la comunidad comprometiendo la participación de los centros educativos.  El ADE incorpora en su planificación la realización permanente de actividades de competencia que incorpore además recompensa a los más competentes
	• El ADE promueve prácticas de innovación y experimentación pedagógica e innovación curricular	Por cada 10 entrevistados 5 y 5 dicen que “la mayoría de la veces” y “siempre” respectivamente, el ADE promueve la innovación-experimentación pedagógica para lograr mejores resultados en la relación enseñanza-aprendizaje en los CE, siendo dos las principales actividades: Capacitación y asesoramiento (metodologías, proyectos, uso de nuevas estrategias) y elaboración y puesta en marcha de proyectos. Cabe resaltar sin embargo mencionar también la conformación de grupos de Inter.-aprendizaje o más conocidos como grupos GIA	Los centros educativos logran y difunden metodologías exitosas de enseñanza y aprendizaje.	Las ADE organizan concursos de innovación y experimentación pedagógica entre C.E.

AREA DE DESARROLLO EDUCATIVO	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
2. Captación, generación y uso de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logros obtenidos ante terceros para desarrollo de actividades del ADE y de los centros educativos</li> </ul>	<p>Los logros obtenidos por el ADE ante gestiones realizadas ante terceros son adquisición de alimentos para desayunos escolares y refrigerios de actividades de capacitación (19%), organización de capacitaciones de escuela de padres, de salud.</p> <p>El tipo de gestión realizada es mediante presentación de una solicitud de apoyo (36%) y presentación de proyectos (39%)</p>	<p>Las ADE son capaces de gestionar recursos externos para financiar actividades propias y del centro educativo.</p>	<p>Las ADE elaboran planes y propuestas de captación de recursos, que se presentan en diferentes fuentes de financiamiento.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de actividades secundarias para generar recursos</li> </ul>	<p>La Realización de otras actividades secundarias por parte de las ADE o subregiones para generar mayores recursos son exclusivamente mediante los pocos ingresos provenientes del TUPA (venta de fichas, libretas, etc).</p>	<p>Los ADE son capaces de generar ingresos y asegurar una asignación eficiente de los mismos, para mejorar las tareas de capacitación y supervisión.</p>	<p>Las ADE elaboran y ejecutan estrategias de captación y generación de recursos.</p>
3. Organización y planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración y aplicación de instrumentos de gestión y planificación</li> </ul>	<p>La mayoría de los entrevistados (mas del 88%) dice conocer casi a todos los instrumentos de gestión y planificación como el plan estratégico de desarrollo de la jurisdicción del ADE, planes operativos, planes de asignación de personal, informes de Supervisión, etc</p> <p>En cuanto al uso de estos instrumentos, la mayoría califica que su uso es frecuente, en la medida que dicen se da entre la “mayoría de las veces” o “siempre”. Sin embargo, los instrumentos que se utilizan poco es el plan de asignación de personal, el plan estratégico y los planes operativos.</p>	<p>Los especialistas del ADE, manejan eficientemente la elaboración y uso de los principales instrumentos de planificación y gestión administrativa para orientar sus acciones.</p>	<p>Especialistas del ADE se capacitan en la elaboración y uso de los principales instrumentos de planificación y gestión educativa</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADE cuenta con una estructura orgánica con funciones bien definidas.</li> </ul>	<p>El total de entrevistados opinan que el ADE si cuenta con una estructura orgánica de funciones.</p>	<p>Las ADE elaboran y utilizan permanentemente el manual de organización y funciones, como un instrumento para lograr los objetivos y metas trazadas.</p>	<p>Los especialistas del ADE reciben asesoría en organización y funciones que asegure que sus servicios lleguen a todos los centros educativos.</p>
4. Concertación y articulación entre actores [participación ciudadana]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialistas del ADE y actores educativos participan en instancias de concertación local y/o regional</li> </ul>	<p>8 de cada 10 entrevistados, dice conocer o ha escuchado de alguna instancia de concertación local o regional liderada por la municipalidad u otras instituciones donde se trate el tema de la educación, sin embargo identifican con mayor frecuencia instituciones ligadas al tema de la educación (ONG, municipalidades, etc.) mas que instancias de concertación, las que están en una razón de 5/5.</p> <p>Las instancias de concertación educativas identificadas son mesas educativas de convocatoria nacional, Forum educativo y en un caso la comisión consultiva del Plan estratégico de los municipios.</p>	<p>Las ADE participan permanentemente en instancias de concertación de desarrollo educativo y organizan espacios de participación y debate entre los actores de la comunidad educativa.</p>	<p>Los especialistas del ADE, promueven y apoyan la planificación educativa local, participando en espacios de concertación interinstitucional.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Co-ejecución de actividades - firma de convenios con otras instituciones</li> </ul>	<p>La coejecución de actividades o firma de convenios entre las ADE y otras instituciones se lleva principalmente con ONG (32%) y municipalidades (12%).</p> <p>Los principales proyectos o actividades identificados: Programa curricular para educación rural- capacitación e implementación de mobiliario-implementación (26%), actividades-proyectos de educación y prevención en Salud (16%).convenios con ONG para diversos temas (11%).</p>	<p>Las ADE celebran contratos o convenios con entidades públicas y privadas, en los que se define coejecución y corresponsabilidad de acciones orientadas a fortalecer la calidad de la educación y las capacidades propias del ADE y de los centros educativos.</p>	<p>Las ADE, elaboran, presentan, sustentan y concertan propuestas de trabajo interinstitucional .</p>

AREA DE DESARROLLO EDUCATIVO	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementan espacios y mecanismos necesarios para recoger iniciativas de los actores educativos y canalizarlas a instancias de concertación regional</li> </ul>	<p>5 de cada 10 personas opinan que el ADE "Si" ha implementado algún espacio de acopio de demandas y sugerencias educativas desde los CE. y ciudadanía en general.</p> <p>En cuanto a la actuación del ADE ante los problemas y demandas presentadas por los CE. Por cada 10 entrevistados 6 y 3 en promedio, opinan que "la mayoría de veces" y "siempre" el ADE ofrece la atención y solución necesaria, las considera en la planificación, ofrece información para solución de conflictos, canaliza a otras instancias locales o regionales, según sea el caso, para que le de atención.</p> <p>Asimismo la actuación del ADE ante las sugerencias o propuestas presentadas por los CE. . Por cada 10 entrevistados 5 y 2 en promedio, opinan que "la mayoría de veces" y "siempre" el ADE, las considera en la planificación, las canaliza a instancias superiores para que sean consideradas en lineamientos de política educativa, y a otras instituciones para lo que es política de desarrollo local o regional.</p>	<p>Las ADE consideran las demandas y sugerencias de los actores educativos y de la comunidad en la planificación anual.</p>	<p>Las ADE implementan espacios de concertación y acopio de demandas y sugerencias de centros educativos y actores interesados en el desarrollo educativo.</p>
5. Evaluación y medición de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de la ejecución de planes, programas, proyectos, actividades del ADE y CC.EE</li> <li>El ADE evalúa y monitorea eficientemente el desempeño de los CC.EE</li> </ul>	<p>En la zona rural, la participación de otras instituciones en la evaluación de planes de capacitación, proyectos, presupuesto de ingresos y gastos, plan estratégico y planes operativos del ADE, es mas notoria - aunque mínima todavía- que la zona urbana marginal. La participación de los CE es limitada, según los entrevistados intervienen sólo en la evaluación del plan estratégico.</p> <p>En promedio alrededor del 80% de entrevistados consideran la participación de la DRE, 17% de las instituciones y 3% de los C.E</p> <p>De cada 10 entrevistados, 2, 5 y 3 dicen que "algunas veces" " la mayoría de las veces" y "siempre" respectivamente el ADE realiza eficientemente la labor de supervisión y monitoreo del CE.</p> <p>Asimismo, del total de entrevistados 25, 25 y 50% dicen que "nunca" "casi nunca" y " la mayoría de las veces" respectivamente el ADE remite los informes de evaluación del CE y los comparte con directores y docentes.</p> <p>Si el ADE aprovecha las visitas de supervisión al CE para asesorar, capacitar a docentes y directores? El 63 % de los entrevistados dicen que se da "la mayoría de la veces" y el otro 25% "siempre".</p> <p>Las técnicas mas usadas en la en la evaluación y monitoreo de la gestión de los C.E. y desempeño de docentes son las visitas de supervisión a los CE (32%), informes de gestión anual que elabora el director del CE (26%).</p>	<p>Las ADE realizan la evaluación de sus planes, proyectos y actividades con representantes de centros educativos</p> <p>Los especialistas de las ADE, realizan "supervisiones integrales" a los centros educativos usando técnicas variadas de acuerdo a las necesidades de cada caso.</p>	<p>Las ADE diseñan instrumentos y técnicas de evaluación basados en indicadores de seguimiento e impacto</p> <p>Las ADE no sólo aplican técnicas de verificación-evaluación (generalmente visitas y fichas) sino que refuerzan con técnicas de orientación y asesoramiento.</p>



AREA DE DESARROLLO EDUCATIVO	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación periódica de la calidad de los aprendizajes de los alumnos y estrategias de mejora del aprendizaje</li> </ul>	<p>El 25 y 38% de los entrevistados considera que “la mayoría de las veces” y “siempre” el ADE hace un seguimiento continuo y comparativo del rendimiento escolar de los alumnos, identificando como formas de seguimiento principalmente el programa nacional MEDERE (medición del rendimiento escolar) (30%), la aplicación de pruebas o test (30%) y, el monitoreo a través de las supervisiones de los especialistas del ADE (20%).</p> <p>El 88% de los entrevistados opinan que el ADE “Si” ha diseñado algún test o prueba para medir el rendimiento escolar de los alumnos, identificando básicamente a la aplicación de pruebas objetivas (78%) y las pruebas orales o gráficas (22%).</p>	<p>Las ADE, elaboran, actualizan y difunden permanentemente, indicadores de rendimiento escolar de los centros educativos.</p>	<p>Las ADE diseñan, adaptan y aplican, periódicamente, test y pruebas de medición del aprendizaje en la totalidad de los centros educativos.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El ADE desarrolla mecanismos de estímulos y sanciones ante el desempeño de los centros educativos.</li> </ul>	<p>De cada 10 entrevistados, 6, y 1 dicen que “la mayoría de las veces” y “siempre” respectivamente el ADE estimula o motiva el desempeño de los directores, docentes y Apafas de los CE de su jurisdicción. Los principales incentivos son resoluciones directorales, certificados y oficios (47%), premios simbólicos (29%) y pasantías (12%)</p> <p>De cada 10 entrevistados, 1, 3, 4 dicen que “nunca” “casi nunca” y algunas veces” respectivamente el ADE aplica sanciones o castigos al desempeño de los directores, docentes y Apafas de los CE. Las principales sanciones que aplica son llamadas de atención ( 55%) y emisión de informes al MED para que este determine (37%)</p>	<p>Las ADE premian el buen desempeño de los centros educativos que han logrado un aprendizaje exitoso.</p>	<p>Las ADE promueven e incentivan concursos entre centros educativos, que midan el aprendizaje, la enseñanza y la gestión institucional.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecanismos de evaluación en la selección de educadores</li> </ul>	<p>Los entrevistados consideran que como ADE no aplican ningún mecanismos para la selección de directores o docentes pues son la DRE y el MED los que seleccionan por concurso público teniendo en cuenta criterios como la evaluación del título, experiencia y capacitación adquirida.</p> <p>Al igual que la zona urbano marginal opinan que el mecanismos de selección de los especialistas que trabajan en las ADE es por concurso público del MED (57%).</p> <p>“Todos” los entrevistados opinan que el ADE “Si” ha ideado algún mecanismo de reclutamiento de especialistas voluntarios que participen y/o asesoren en la gestión y enseñanza del ADE misma y en bs CE, primero, docentes que brindan soporte al ADE en las capacitaciones (89%) y, segundo redes educativas (11%)</p>	<p>El Ministerio de Educación y las direcciones Regionales de Educación realizan concursos públicos para seleccionar a los mejores profesionales que se encargarán de llevar adelante la gestión en las ADE.</p>	<p>El Ministerio de Educación y las Direcciones Regionales de Educación, establecen claros requisitos y mecanismos de selección que les permita evaluar no sólo el curriculum sino también el desempeño y aptitudes de los postulantes.</p>

AREA DE DESARROLLO EDUCATIVO	Indicadores	Línea Base	Valor Impacto	Valor Progreso
6. Información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prácticas de acopio, procesamiento, análisis y uso de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La mayoría de las ADE dice hacer seguimiento a determinada información sin embargo, la gestión de la información es incipiente. El nivel de <u>acopio</u> de información, es básicamente de “eficiencia educativa” (matrícula, aprobación, repitencia, retiros, aulas, secciones, docentes y centros educativos). Información que generalmente se trabaja para transferir a las instancias superiores. El <u>procesamiento</u> de información es limitado por no contar con equipos informáticos. Asimismo, en cuanto al nivel de <u>análisis</u>, el 88% de entrevistados opina que “la mayoría de las veces” y “siempre” el ADE propone a los C.E. mejoras en el proceso de enseñanza y gestión a partir de información que procesa y analiza, “todos” opinan que el ADE elabora informes de seguimiento y evaluación del desempeño de los CE de su jurisdicción. En cuanto a los documentos que dicen haber elaborado con información del proceso educativo, son generalmente, informes de evaluación de los C.E. e informes de rendimiento escolar.</li> </ul>	Las ADE elaboran y difunden análisis y estudios educativos basados en la información propia y de centros educativos que acopia y procesa.	Las ADE establecen mecanismos de acopio, procesamiento y difusión de información propia y de los centros educativos; y proponen a los centros educativos mejoras en el proceso de enseñanza y gestión a partir de información que procesa y analiza
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión de información sobre las acciones del ADE y resultados del desempeño de los centros educativos</li> </ul>	El 63 % de los entrevistados opinan que el ADE “nunca” difunde públicamente el desempeño de los centros educativos, por temor a crear desprestigio en los centros educativos. Con respecto al ADE lo que difunden son los proyectos que realiza utilizando pocas veces	Las ADE difunden información hacia los centros educativos sobre las actividades que esta realiza y difunden resultados de los centros educativos con desempeño exitoso.	Las ADE elaboran un plan de comunicación y difusión de información.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emisión, adaptación y difusión de normas locales y nacionales</li> </ul>	El 38 % de los entrevistados, opinan que “nunca” el ADE emite normas y directivas en su jurisdicción, sin embargo existe un 25% que dice que “siempre” lo hace. En cuanto a la difusión de normas y directivas de educación el 63% de los entrevistados considera que “siempre” lo hace.	Los centros educativos conocen y aplican la legislación educativa vigente.	Las ADE difunden y capacitan a los centros educativos en el uso de normas y directivas.

### 3.4 Modelo econométrico de determinación del logro educativo

En esta sección presentamos los resultados de un ejercicio econométrico que pretende identificar los determinantes de la calidad o logro educativo a partir de variables cualitativas relacionadas a las capacidades de gestión.

Se quiere investigar los factores que inciden en la calidad de la educación de las escuelas públicas a partir de variables relacionadas con las capacidades de gestión de los actores educativos (comunidad educativa, Área de Desarrollo Educativo y Municipalidad<sup>9</sup>) y determinar hasta qué punto las diferencias en la calidad de la enseñanza pueden ser atribuidas a las capacidades de gestión de los actores educativos, antes que a los insumos tradicionalmente utilizados en la enseñanza.

Para ello se piensa estimar una ecuación de calidad de enseñanza y correlacionarla con algunas de las variables consideradas en el estudio y que son indicativas de la capacidad de gestión de las escuelas, ADE y municipios.

Es preciso mencionar que la disponibilidad de la información no ha permitido realizar un análisis zona por zona, pero si dar algunas pistas sobre las diferencias entre las escuelas que exhiben mejor desempeño relativo.

La idea esencial de la metodología es suponer una función de producción de educación que se puede escribir como sigue:

$$ICE_{ij} = f(X_i; \delta) + \varepsilon_{ij} \quad (1)$$

Donde  $ICE_{ij}$  representa la probabilidad de que una escuela mejore la calidad del servicio ofrecido luego de un período (reforma) en el que se promueven nuevas formas de organización escolar y empleo de herramientas de gestión que permitan mejorar los procesos de planeamiento y toma de decisiones en los centros educativos<sup>10</sup>;  $X_i$  representa un vector de características referidas a las capacidades de gestión de los actores educativos locales, tales como la introducción de metodologías innovadoras en el aula, la existencia de un clima favorable en el centro educativo, reconocimiento docente, años de servicio en el magisterio, entre otras; y  $\delta$  un vector de coeficientes desconocidos a estimar;  $\varepsilon_{ij}$  representa el componente aleatorio de la función de producción, el cual depende de variables observadas por los actores o agentes pero no observadas por el econometrista.

En la ecuación (1)  $ICE_{ij}$  es una variable latente la cual no es observada por el econometrista, debido al componente aleatorio de la función de producción. Sin embargo para cada centro educativo  $i$  en la muestra el econometrista observa una variable  $d$  definida por:

$$d = \begin{cases} 1 \\ 2 \end{cases}$$

<sup>9</sup> En la medida que el proceso de transferencia del sector educación deberá considerar el desarrollo y consolidación de las capacidades de gestión de los actores directamente involucrados: municipios y escuelas.

<sup>10</sup> Obviamente el modelo no pretende evaluar *ex ante* los logros de la reforma, en la medida que el objetivo del estudio es la determinación de una línea de base, se intenta ofrecer algunos elementos que podrían influir de manera positiva sobre el desempeño de los centros educativos.

1 si la tasa de aprobación es mayor que 80% en el centro educativo y 0 de otro modo.

$$d = \begin{cases} 1 & \text{significa que } Li = ICE_{i1} - ICE_{i2} > 0.8 ; \text{ y} \\ 2 & \text{significa que } Li = ICE_{i1} - ICE_{i2} < 0.8 \end{cases}$$

De este modo la probabilidad de que una escuela mejore la calidad de su educación (alternativa 1) es equivalente a:

$$\Pr [d = 1] = \Pr [Li > 0.8]$$

Los datos han sido recogidos a través de encuestas aplicadas en centros educativos, áreas de desarrollo educativo y municipalidades. El total de centros educativos incluidos en la muestra fue de 95 que comprenden a más de 13,500 estudiantes. Además se realizaron encuestas a 16 funcionarios y personal de las áreas de desarrollo educativo al que reportan administrativamente cada uno de los centros educativos, y a 26 funcionarios y técnicos de las municipalidades en las que están inscritos los locales escolares.

El modelo a estimar es el siguiente:

$$ICE_i = B_0 + B_1 * INNOVAC_i + B_2 * RECONDOC_i + B_3 * CONFLICT_i + B_4 * CONCURS_i + B_5 * TIEMSERV_i + B_6 * INFOADE_i + B_7 * INGMUNIC_i + B_8 * ZONA_i + e_i$$

.....(2)

La variable dependiente índice de calidad educativa (ICE) es una variable binaria (endógena) que se ha construido a partir de la tasa de aprobación de los alumnos; ésta toma el valor de 1 cuando la tasa de aprobación es mayor al 80% y de 0 si es menor al 80%.

Las variables explicativas del modelo son: incorporación de metodologías curriculares innovadoras a la práctica cotidiana en el aula (INNOVAC) (variable binaria que toma el valor de 1 si los docentes incorporan metodologías innovadoras y 0 de otro modo); reconocimiento docente (RECONDOC) (1 si los docentes gozan del reconocimiento de sus logros y esfuerzos de parte de la comunidad educativa y 0 de otro modo); el clima institucional en el centro educativo (CONFLICT) (1 si existen conflictos frecuentes en el centro educativo y 0 de otro modo); la participación de alumnos en concursos de conocimientos y habilidades (CONCURS) (1 si los estudiantes participan en concursos y 0 de otro modo); tiempo de servicio en el magisterio (TIEMSERV), evaluación de la gestión del Área de Desarrollo Educativo (INFOADE) (1 si realiza de manera eficiente la labor de supervisión y monitoreo y envía los informes de evaluación a los centros educativos y 0 de otro modo), volumen de ingresos de las municipalidades (INGMUNIC), y finalmente la zona de ubicación del centro educativo (1 si es urbano-marginal y 0 si es rural).

Para estimar el modelo se ha utilizado un procedimiento *logit binomial*. Hay que precisar que algunas variables fueron excluidas del modelo final porque no aportaban información adicional o significativa al modelo o porque no permitía capturar determinada característica.

A continuación presentamos los resultados de la estimación del modelo.

<b>Dependent Variable: ICE</b>				
Method: ML - Binary Logit				
Sample: 1 95				
Included observations: 95				
Convergence achieved after 1 iterations				
Covariance matrix computed using second derivatives				
Variable	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
C	1.125045	1.265549	0.888977	0.3740
INNOVAC	0.327577	0.577226	0.567502	0.5704
RECONDOC	0.019758	0.517499	0.038180	0.9695
CONFLICT	-0.003992	0.589856	-0.006767	0.9946
CONCURS	-1.728911	1.116419	-1.548622	0.1215
TIEMSERV	0.020037	0.035617	0.562573	0.5737
INFOADE	0.400731	0.489607	0.818475	0.4131
INGMUNI	-1.65E-07	5.25E-08	-3.134886	0.0017
ZONA	1.053087	0.653748	1.610844	0.1072
Mean dependent var	0.368421	S.D. dependent var	0.484935	
S.E. of regression	0.459120	Akaike info criteri	1.288045	
Sum squared resid	18.12804	Schwarz criterion	1.529991	
Log likelihood	-52.18213	Hannan-Quinn criter	1.385809	
Restr. log likelihoo	-62.52045	Avg. log likelihoo	-0.549286	
LR statistic (8 df)	20.67664	McFadden R-squared	0.165359	
Probability(LR stat)	0.008058			
Obs with Dep=0	60	Total obs	95	
Obs with Dep=1	35			

Como era de esperarse, se tiene un intercepto positivo que indica que los centros educativos tienen un beneficio neto por el hecho de ser incluidos en el proceso de reforma, frente a la posibilidad de no serlo. El coeficiente positivo de la variable INNOVAC muestra que son las escuelas que incorporan prácticas innovadoras, las que tienen mayor probabilidad de mejorar el nivel de educación, posiblemente porque la delegación de las decisiones pedagógicas sea fundamental para el diseño de las soluciones a los problemas locales, a través de métodos pedagógicos, currículum y recursos adecuados a las necesidades de los sistemas educativos locales.

El reconocimiento docente RECONDOC muestra un coeficiente positivo: los centros educativos que premian a los buenos maestros por hacer “bien las cosas” logran de algún modo un mayor compromiso con los resultados. Si bien la remuneración es un factor determinante al momento de elegir el lugar de trabajo y los pagos adicionales al salario funcionan como un mecanismo para premiar el buen desempeño, existen otros incentivos no financieros que buscan que el maestro realice un buen desempeño en su función, como es el gozar del reconocimiento por su labor.

Los centros educativos con problemas o conflictos internos tienen menor probabilidad de lograr mejoras en la calidad del servicio ofrecido, ya sea por el tiempo que se les asigna para lograr conciliaciones o soluciones en detrimento de otras actividades que abonan significativamente al mejoramiento de los servicios educativos o porque en definitiva un ambiente de trabajo estimulante es fundamental para lograr mejoras constantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos.

El coeficiente de la participación de los alumnos en concursos de conocimientos y habilidades es negativo, lo cual indicaría que no existe una conexión fuerte con el rendimiento académico. Una posible explicación a este resultado, es que hay algunos factores que hacen “ruido” en esta relación, como puede ser el hecho de que los docentes se esfuercen en adiestrar a los alumnos con alta calificación media que a alumnos con baja calificación media, lo cual no trae necesariamente como consecuencia una mejor calidad de la educación en la escuela; están también las motivaciones de diverso orden que los centros educativos tienen para participar en estos concursos y que van desde aquellas relacionadas a aprovechar estos concursos para reivindicar su liderazgo y por tanto orientan sus esfuerzos al logro del reconocimiento por su desempeño, y aquellas cuyo propósito es más un afán protagonista y no como producto de un plan de mejoramiento escolar sólido.

La relación entre el la variable tiempo de servicio de los docentes y la probabilidad de que la escuela mejore la calidad de su educación es positiva, debido a que a medida que el docente obtiene mayores años en el cargo, éste obtiene mayores conocimientos y experiencia que le permite mejorar sus destrezas generando un impacto positivo sobre el rendimiento académico. Sin embargo, al momento de evaluar otros modelos encontramos que esta relación podría ser cuadrática, reforzando alguna evidencia encontrada que demuestra que si bien el nivel de preparación es importante en los primeros años de la carrera para desarrollar la habilidad para enseñar, no se asegura que ese mejoramiento continúe después de los primeros años. Y esto tendría estrecha relación con el sistema escalar de pago a los docentes: a medida que el docente tiene más años en el cargo, obtiene mayor puntaje, y si éste desea mejorar los niveles de salario aspirará a ocupar el cargo de director, haciendo que los docentes más experimentados se vayan de las aulas.

El coeficiente positivo de la variable INFOADE, indica que el buen desempeño de las áreas de desarrollo educativo en lo que se refiere a evaluación y monitoreo de los centros educativos y a la retroalimentación constante en las tareas de supervisión, favorece el rendimiento académico de los alumnos y por ende el mejoramiento de la calidad de la educación.

Por otro lado, no fue posible encontrar una vinculación con el nivel de ingresos del municipio y la calidad de la educación de los centros educativos. La idea detrás de la consideración de esta variable es que aquellos municipios con mayores niveles de ingreso y por tanto con mayor capacidad económica, presentan mayor capacidad para gestionar recursos técnicos, financieros o humanos, y de este modo de cobrar mayor protagonismo en el proceso de reforma educativa, estas características contribuirían a una mejora del sistema educativo local.

Finalmente, el hecho de que el coeficiente de la variable zona de ubicación del centro educativo sea positivo, demuestra que son los centros educativos de las zonas urbano-marginales los que tienen mayor probabilidad de mejorar la calidad del servicio, frente a los centros ubicados en zonas rurales. Esto no es más que el reflejo de las mejores condiciones físicas (infraestructura, acceso al local escolar, disponibilidad de materiales educativos, etc) existentes en la zona urbana y que facilita el proceso de aprendizaje y enseñanza.

Es de interés además analizar la capacidad explicativa o bondad de ajuste del modelo. Para ello es posible utilizar diversas alternativas. Una de ellas es la prueba o indicador de *McFadden*; un buen modelo debe ubicarse entre [0.1; 0.4].

$$\text{McFadden R-squared} = 1 - L/LR$$

donde:

L = Log Likelihood (valor de la función de verosimilitud del modelo sin restringir).

LR = Restr. Log Likelihood (valor de la función de verosimilitud del modelo restringido).

Otra prueba es el *Ratio de Verosimilitud* (LR statistic (8df) = 2[LogL-LogLR]) se distribuye como una  $\chi^2$  (k) se usa para testear la significancia conjunta del modelo, siendo la hipótesis nula  $H_0$ : Las variables del modelo en conjunto no son significativas. Si la probabilidad del ratio (LR stat) < 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

Y finalmente el *Criterio Hannan-Quinn*. Este criterio nos permite escoger entre dos modelos aparentemente buenos. Aquel modelo que minimice el indicador Hannan-Quinn es el más apropiado.

HQ =  $-2L/N + 2K \ln(\ln N)/N$  ; siendo N = # de observaciones y K = # de variables independientes.

Dado que estos indicadores son buenos en el modelo estimado, podemos afirmar que el modelo es bueno para explicar la probabilidad de que “una escuela mejore la calidad de su educación”.

Interesa además que el modelo sea bueno para identificar a las escuelas con mejor desempeño relativo.

### Tabla de predicciones del modelo estimado

<b>Dependent Variable: ICE</b>						
Method: ML - Binary Logit						
Sample: 1 95						
Included observations: 95						
Prediction Evaluation (success cutoff C = 0.5)						
	Estimated Equation			Constant Probability		
	Dep=0	Dep=1	Total	Dep=0	Dep=1	Total
P(Dep=1)≤C	48	21	69	60	35	95
P(Dep=1)>C	12	14	26	0	0	0
Total	60	35	95	60	35	95
Correct	48	14	62	60	0	60
% Correct	80.00	40.00	<b>65.26</b>	100.00	0.00	63.16
% Incorrect	20.00	60.00	<b>34.74</b>	0.00	100.00	36.84
Total Gain*	-20.00	40.00	2.11			
Percent Gain**	NA	40.00	5.71			
	Estimated Equation			Constant Probability		
	Dep=0	Dep=1	Total	Dep=0	Dep=1	Total
E(# of Dep=0)	42.17	18.83	61.00	37.89	22.11	60.00
E(# of Dep=1)	17.83	16.17	34.00	22.11	12.89	35.00
Total	60.00	35.00	95.00	60.00	35.00	95.00
Correct	42.17	16.17	58.34	37.89	12.89	50.79
% Correct	70.29	46.19	61.41	63.16	36.84	53.46
% Incorrect	29.71	53.81	38.59	36.84	63.16	46.54
Total Gain*	7.13	9.35	7.95			
Percent Gain**	19.35	14.81	<b>17.08</b>			
*Change in "% Correct" from default (constant probability) especificati						
**Percent of incorrect (default) prediction corrected by equation						

Como se puede apreciar en la tabla de predicciones, el modelo clasifica a las mejores escuelas correctamente en un 65.26% y se equivoca en 34.74%.

Asimismo, presenta una ganancia de 17.08% con respecto al modelo ingenuo (probabilidad constante).

- ❖ De las 35 escuelas con mejor desempeño relativo, califica a 14 como “buenas” y a 21 como “malas”; es decir, acierta en 40% y se equivoca en 60%.
- ❖ De las 60 escuelas de menor desempeño, califica a 48 como “malas” y a 12 como “buenas”, acierta en un 80% y se equivoca en 20%.

Aparentemente el porcentaje de equivocaciones del modelo podría sugerir que se requiere alguna mejor especificación (lo recomendable es que los aciertos superes en todos los casos el 80%).



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La descentralización es un proceso de varios años que básicamente requiere de voluntad política para darle sostenibilidad en el tiempo y cuyos objetivos deberán plasmarse en un Plan de Descentralización que tenga en cuenta el aspecto fiscal, el financiero, la inversión pública para generar mayor desarrollo regional y gasto social.

La propuesta descentralizadora de los servicios sociales, como es el caso de la educación, deberá enmarcarse en la reforma del Estado teniendo en cuenta el Plan Descentralización, las políticas regionales y los mecanismos de participación y control social, para lo cual deberán definirse responsabilidades y funciones adecuadas a cada nivel de gobierno (central, regional y local)

2. La importancia del tema de las capacidades de gestión de los actores educativos locales (escuelas y municipios) viene adquiriendo cada vez más importancia en los estudios sobre rendimiento escolar o de calidad educativa. Más aun ante la propuestas de descentralización y reformas del sector que considera la delegación de responsabilidades a los actores involucrados y que necesariamente involucra el tratamiento del tema de las capacidades que disponen éstos, para gestionar con éxito los sistemas educativos locales.
3. Por un lado se advierte que el proceso de descentralización deberá incorporar además de los gobiernos locales a los centros educativos, ya que en definitiva son ellos los que garantizarían el éxito o fracaso de la reforma. Asimismo, a pesar de las posturas de aquellos que afirman que la descentralización por sí misma asegura la construcción de capacidades y habilidades locales, consideramos que es importante el nivel inicial de conocimientos y habilidades que dispongan los actores y que permitan garantizar el éxito de la descentralización.

A priori consideramos que el nivel inicial de conocimientos y habilidades de los actores que estarían involucrados en el proceso de reforma (gobiernos locales y escuelas) es más restrictivo en el ámbito distrital, por lo que se sugiere ensayar experiencias piloto en las capitales provinciales, en las que es más factible encontrar una serie de ventajas previas que permitan asegurar de algún modo la viabilidad del proceso descentralizador o excepcionalmente en aquellos municipios distritales que demuestren ciertas características o “requisitos” deseables.

4. A partir de las características esbozadas sobre las escuelas eficientes y los gobiernos locales con mejor desempeño, es posible determinar algunas diferencias sustanciales entre los actores locales de la zona urbano marginal y rural y que permite configurar una suerte de actores “mejor” y

“peor” dotados frente al reto de asumir la responsabilidad del sector educativo.

En el caso de los centros educativos, si consideramos la delegación de decisiones pedagógicas adecuadas como un elemento fundamental para el diseño local de soluciones a problemas locales de aprendizaje, es posible encontrar ciertas diferencias en las zonas de estudio. De este modo se encuentra que los centros educativos urbanos han desarrollado más proyectos innovadores que los centros educativos de las zonas rurales, centrados en el desarrollo de valores, cursos o talleres incorporados a la curricula y uso de técnicas de evaluación de aprendizaje y lectura.

Otro aspecto importante es la planificación que realiza el centro educativo, siempre que permite orientar las acciones a objetivos previamente establecidos. Se verifica mayor capacidad en los centros educativos urbanos de uso de los principales instrumentos de planificación y gestión en la programación anual del centro educativo (caso del Proyecto de Desarrollo Institucional y Plan Curricular del Centro).

Por otro lado, el nivel de satisfacción docente es mayor en la zona rural que en la zona urbano marginal, lo cual nos puede llevar a inferir que -a pesar de las limitaciones, ampliamente conocidas en el ámbito rural o zonas alejadas de centros poblados urbanos- existen otras motivaciones (como el reconocimiento que pueden tener los docentes de parte de la comunidad educativa, trabajo en equipo, compromiso de la comunidad educativa con la labor docente, etc) que influirían de manera positiva en la satisfacción del docente por su carrera y que determinaría en buena parte el mejor desempeño de sus funciones y compromiso con el rendimiento escolar.

Es importante además notar que en la zona urbana existe mayor personal docente capacitado en los programas nacionales de capacitación impulsados por el Ministerio de Educación como es el PLANCAD. Si bien puede ser un indicador importante, queda mucho por discutir sobre la efectividad de dichos programas sobre la labor docente, respecto a la manera como han sido concebidos, y el papel que juegan las diversas instituciones a quien se encarga su ejecución y evaluación.

La capacidad para trabajar en equipo dentro del centro educativo parece ser otra de las características de las escuelas en zonas rurales antes que de las de zonas urbanas. Entre los principales atributos se identifican la habilidad del director para distribuir las tareas del grupo, y asignar responsabilidades en función a la especialidades, cualidades y capacidades de cada persona, además el hecho de que los docentes manifiestan contar con el apoyo de sus compañeros en la labor docente.

Es más frecuente encontrar prácticas de evaluación del desempeño educativo en zonas urbanas que en zonas rurales, destacando entre los mecanismos más frecuentes la elaboración de informes anuales de gestión del centro educativo y la supervisión de la labor docente a través del ADE. Dichas prácticas ubican a los centros educativos urbanos en mejores condiciones ya que les permite disponer de mayor información sobre lo qué necesitan mejorar y de qué forma hacerlo, centrando su capacitación precisamente en lo que necesitan hacer para mejorar.

Algunos mecanismos de rendición de cuentas a nivel escolar se encuentran presentes en la gestión de los centros educativos bajo estudio, pero que consideramos pueden potenciarse sobre todo si se busca que los padres de familia desarrollen o ejerzan mayor control sobre el desempeño del director y de los docentes, a fin de lograr mejoras en el rendimiento escolar. El rol desempeñado por los padres parece ser más activo en zonas rurales que en urbanas, donde se verifica cierto conformismo o indiferencia por los asuntos del centro educativo (en el caso del control de la asistencia, horarios, avance de currícula, trato personal, etc).

En el caso de los gobiernos locales, es posible encontrar también diferencias sustanciales entre las zonas urbanas y rurales.

Los procesos de planificación estratégica, importantes para diagnosticar los problemas y necesidades locales y plantear alternativas de solución adecuadas, parecen ser una constante en los gobiernos locales bajo estudio, con cierto grado de diferenciación, en zonas urbanas y rurales, respecto a la participación de los actores locales en su fase de elaboración. Sin embargo, creemos que falta mucho por hacer en lo que se refiere a la creación de mecanismos o instrumentos de control, seguimiento y evaluación de actividades y metas planificadas, por ejemplo a través de indicadores que permitan medir los avances hacia el logro de objetivos planteados enmarcados en la visión de desarrollo local.

Sobre la capacidad para potenciar el recurso humano disponible, encontramos que en general son pocos los gobiernos locales que desarrollan planes de capacitación de su personal, la mayoría no prevé acciones ni recursos necesarios para llevarlos a cabo. Lo cual sugiere la necesidad de pensar en mecanismos que permitan asegurar la promoción y capacitación permanente del personal, para lograr una mayor calidad de los servidores públicos.

Es posible encontrar mayor capacidad de generar recursos en las municipalidades de la zona urbana, en donde se verifican incrementos en la generación de recursos propios y la puesta en marcha de planes de reactivación de rentas (a partir del mejoramiento en la fiscalización y cobranza, reestructuración de deudas y creación de incentivos tributarios).

Respecto a la asignación de las inversiones en educación, mientras en la zona urbana el destino de las mismas se orienta principalmente a infraestructura (construcción y reparación de aulas, plataformas deportivas, etc), en el medio rural, éstas se dirigen al financiamiento del material de apoyo a la enseñanza de los centros educativos. En ambos casos, la orientación de la inversión a programas de capacitación o fortalecimiento de capacidades de los actores educativos, no es significativa.

En lo que respecta a la disponibilidad de capital físico (infraestructura y soporte tecnológico), no sorprende encontrar diferencias importantes entre las municipalidades del ámbito urbano y rural. Si bien ha cobrado cada vez más importancia en la gestión de los gobiernos locales, el acceso a tecnología y equipo adecuados para llevar a cabo su trabajo, el soporte

tecnológico en las zonas rural aun es insuficiente; se encuentran también deficiencias en comunicación (telefonía) en estas últimas.

Otro aspecto importante es la estructura de incentivos (internos y externos) existentes en los gobiernos locales y que permite que el personal desarrolle sus actividades de manera eficiente. Al respecto, encontramos que es en la zona rural particularmente, donde se verifica la existencia de alguna forma de incentivos o reconocimiento al desempeño del personal municipal (sobre todo a través de resoluciones de felicitación); en ambas zonas, la capacitación no es concebida como una forma de estímulo a la eficiencia del personal.

Asimismo, se encuentra que en ambos casos no se han desarrollado de manera suficiente mecanismos o instrumentos que permitan monitorear las acciones y desempeño de los trabajadores, aspecto que deberá tenerse en cuenta para reducir el riesgo de asimetrías de información entre los agentes y para medir los avances hacia los objetivos de la gestión local.

Entre los incentivos de naturaleza externa, se pueden identificar las prácticas de elaboración de presupuestos participativos, que se presentan con más frecuencia en las municipalidades de la zona rural. Otros mecanismos de participación ciudadana desarrollados sobre todo en la zona urbana son las Juntas Vecinales, Comités municipales o Comisiones municipales de concertación y los cabildos o asambleas públicas, que permiten un monitoreo externo de las acciones del gobierno local y promover el “accountability” o responsabilidad por los resultados de parte de los servidores públicos.

5. Entre las principales resultados que se derivan del ejercicio econométrico, destaca la importancia de variables relacionadas con las prácticas innovadoras, el reconocimiento docente, el clima institucional al interior de la comunidad educativa, la participación de los estudiantes en concursos de conocimientos y habilidades y la supervisión del ADE, en la determinación de la calidad educativa o rendimiento académico de las escuelas. Las limitaciones en la información disponible no permiten encontrar algún grado de correlación entre variables de capacidades de gestión de los gobiernos locales y el nivel de calidad que presentan las escuelas. Es posible concluir que existe un grado de asociación positivo entre el tiempo de servicio docente, y la ubicación geográfica del centro educativo (urbano y rural) con el indicador de calidad educativa definido.
6. El debate no está cerrado respecto a la decisión sobre qué descentralizar. Con la finalidad de evitar la segmentación del sistema educativo, no es viable una descentralización total; se puede pensar en descentralizar contenidos educativos a través de la autonomía que pueda darse a los centros educativos para incluir en la programación curricular contenidos de acuerdo a las necesidades locales, que respondan por ejemplo, a la formación de capacidades para el mercado laboral local, al potencial de recursos locales, a su cultura y de acuerdo a ciertos comportamientos cíclicos de actividades productivas (en especial las agrícolas).
7. Un tema importante y que motiva el desarrollo de futuras investigaciones es el de la Economía de la Información enmarcada en el caso de la educación al que se ha hecho referencia en el presente estudio. Y es que el

tema de incentivos en la educación en la moderna Teoría de Contratos de la Economía de la información, ha adquirido una singular importancia y se convierte en un aspecto importante a considerar dentro de las propuestas de política de reforma del sistema educativo.

8. Las prácticas de búsqueda y uso de información necesaria para la toma de decisiones en los actores estudiados son incipientes. Por lo general no hay una correspondencia entre la búsqueda y el uso y se reducen a determinados temas particulares para cada caso y según la zona de estudio.

En el caso de los municipios el uso de información está reducido a legislación, presupuesto, plan de inversión municipal, diagnósticos o estudios socioeconómicos del municipio y del sector empresarial. Particularmente en el caso de los municipios rurales, se percibe una demanda de información referente a experiencias exitosas y oportunidades de información y capacitación para fortalecer sus capacidades.

Las prácticas de acopio y procesamiento de información en los municipios urbanos se vinculan más a los sistemas de catastro, rentas, personal y remuneraciones en los cuales el registro es generalmente electrónico. En los municipios rurales, por su parte, el tipo de registro de la mayoría de sistemas internos (salvo algunos como rentas, catastro, contabilidad) se hace en forma manual. Lo que estaría determinando ya diferencias importantes en cuanto al seguimiento de información en municipios rurales y urbanos.

En las Áreas de Desarrollo Educativo (ADE) las capacidades en cuanto al uso de información no están muy desarrolladas, sobre todo en la zona rural; sin embargo, se presentan casos en que éstas han desarrollado la capacidad de proponer mejoras al proceso de enseñanza y gestión de los centros educativos, a partir de información que procesa y analiza y de los resultados de las supervisiones; y asimismo, la práctica de elaboración de informes de evaluación del desempeño de los centros educativos de su jurisdicción.

En cuanto a los centros educativos, se rescatan prácticas de comunicación y difusión de información que se ven promovidas por el interés de directores y docentes por rendir cuentas ante los padres de familia y el compromiso de emitir informes de información básica a las Áreas de Desarrollo Educativo. Sin embargo, consideramos que es necesario fortalecer la capacidad de los centros educativos en coordinación con el ADE en el seguimiento de los avances y logros del rendimiento escolar a partir de pruebas o indicadores adecuados y representativos, de fácil medición y comparables con otros espacios.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANWAR Shah

1997; "Balance, Accountability and Responsiveness: Lesson about decentralization"

Word Bank, Washington D.C, USA.

AZFAR O., KÄHKÖNENE S., LANYI A., MEAGUER P. & RUTHERFORD D.

1999; "Decentralization, Governance and Public Services. The impact of institutional arrangements". IRIS Center, University of Maryland, College Park

BEHRMAN, Jere & KING, Elizabeth

2000; "Household Schooling Behavior and Decentralization"; Working Paper Series on Impact Evaluation of Education Reform. Paper N°20, Banco Mundial, Washington.

CEPAL - UNESCO

1992; "Educación y conocimiento: Eje de la transformación productiva con equidad"; CEPAL-UNESCO, Chile.

COINCIDE

1996; "Gestión descentralizada de la educación" (II Encuentro Departamental por la Educación); COINCIDE, Cusco.

DI GROPELLO, Emanuela

1999; "Modelos de descentralización educativa en América Latina"; en Revista CEPAL, Agosto, pp. 153-170.

ESAN-USAID, Proyecto de desarrollo de los gobiernos locales

1999, "La descentralización de la gestión de los servicios de educación y de salud en el Perú: una mirada panorámica"; ESAN-USAID, Lima.

ESAN ediciones

2000; "Descentralización en Educación y Salud: Experiencias Latinoamericanas"; ESAN- Lima.

FILMUS, Daniel

1995; "Calidad de la educación: discurso elitista o demanda democratizadora" en: Daniel Filmus (comp.), Las condiciones de la calidad educativa; Ediciones Novedades Educativas, Buenos Aires.

FISKE Edward,

1996; "Decentralization of Education: Gaining Consensus"; The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank; Washington D.C.

## FORO EDUCATIVO

1992; "Descentralización educativa"; Foro Educativo, Lima.

## FORO EDUCATIVO

1997; "Bases para un acuerdo nacional por la Educación Peruana"; Foro Educativo, Lima.

## FORO EDUCATIVO

1999; "Descentralizar para mejorar". Pronunciamiento de Foro Educativo sobre la Descentralización Educativa; Foro Educativo, Lima.

## GUADALUPE, César; RODRÍGUEZ José; SILVA Juan Pablo

1999; "Pautas para el desarrollo y uso de indicadores del sistema educativo". Foro Educativo, Lima, Perú.

## HEVIA, Ricardo

1991; "Política de descentralización en la educación básica y media en América Latina"; UNESCO/REDUC, Santiago de Chile.

## IGUIÑIZ, Manuel; DUEÑAS, Claudia

1998; "Dos miradas a la gestión de la escuela pública"; Tarea Asociación de Publicaciones Educativas, Lima.

## IGUIÑIZ, Manuel; DEL CASTILLO, Daniel

1995; "Materiales para pensar la descentralización educativa"; Tarea Asociación de Publicaciones Educativas, Lima.

## IGUIÑIZ, Manuel

1999; "Visión de la política educativa entre 1990 y 1998" ponencia presentada en el Seminario Situación y perspectivas de la formación magisterial en el Perú; Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Instituto de Pedagogía Popular, Lima.

## KING, Elizabeth; ÖZLER, Berk

1999; "Nicaragua's School Autonomy Reform: Fact or Fiction?"; Working Paper Series on Impact Evaluation of Education Reform. Paper N°13, Banco Mundial, Washington.

## KING, Elizabeth; ÖZLER, Berk

1998; "What's decentralization got to do with learning? The case of Nicaragua's School Autonomy Reform", Banco Mundial, Washington.

## MALPICA, Carlos; CARDO, Andrés; et. al

1989; "Planificación y desarrollo de la educación en el Perú"; IPE, París.

## MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Gobierno Peruano

2001; Decreto Supremo N°007-2001-ED

## MIZALA Alejandra &amp; ROMAGUERA, Pilar

1997; "¿Cómo se comparan los resultados de la prueba SIMCE entre colegios privados y públicos?"; Centro de Economía Aplicada, Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile, Santiago.



OCAMPO, José Antonio

1998; "Distribución del ingreso, pobreza y gasto social en América Latina"; en Revista CEPAL, Agosto, pp. 7-14.

PARODI Trece, Carlos

2000; "Perú 1960-2000. Políticas económicas y sociales en entornos cambiantes"; Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Lima.

RIVAROLA, Magdalena & FULLER Bruce

1998; "Nicaragua's Experiment to Decentralize Schools: View of Parents, Teacher and Directors"; Working Paper Series on Impact Evaluation of Education Reform. Paper N°5, Banco Mundial, Washington.

SANCHEZ Hugalde, Adriana Patricia

1999; "Incentivos en la educación: Aplicación a la teoría de la Agencia". Universidad Nacional de Cuyo, Argentina.

SÁNCHEZ Moreno Izaguirre, Guillermo & DIAZ Diaz, Hugo

1997; "Gestión Educativa"; Foro Educativo, Lima, Perú.

SHAHID Javed Bunki, PERRY Guillermo & DILLINGER W.

1999; "La descentralización del estado. Más allá del Centro". Estudios del Banco Mundial sobre América Latina y el Caribe. Banco Mundial, Washington D.C.

VELÁSQUEZ Carrillo, Fabio

1997; "Descentralización y gestión local en América Latina". Asociación Protestante de Cooperación para el Desarrollo (eze), Colombia.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS CLAVE**

#### **Liderazgo y mejora en el sistema de decisiones**

Es la capacidad que puede tener una persona que trabaja en una organización de reconocer y motivar a otras personas a desarrollar y comprometerse con la visión y misión de una organización. Asimismo, la capacidad de definir problemas y encontrar alternativas de solución, además encontrar nuevas maneras de lograr resultados positivos con el fin de mejorar el clima de aprendizaje en la organización. Es importante tener en cuenta que la capacidad para tomar decisiones y llevar adelante ciertas acciones se potencia con una selección cuidadosa de los participantes, cuando se dan oportunidades de aprendizaje y cuando el ambiente está organizado para la eficiencia.

El liderazgo está relacionado además con la capacidad de movilizar y facilitar: i) un proceso de aprendizaje social tanto para definir problemas como para idear soluciones; ii) generación de una visión; iii) una respuesta a las nuevas presiones y responsabilidades; y iv) un proceso de evaluar la realidad y clarificar valores

#### **Captación, generación y uso de recursos**

Es la capacidad que tiene una organización de identificar y encontrar posibilidades para captar recursos humanos, ganar o recaudar recursos financieros y obtener bienes y servicios proveniente de otras organizaciones o a partir del desarrollo de actividades y proyectos, orientándolos hacia objetivos primordiales.

#### **Organización y planificación**

Es la capacidad de organizar recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para llevar a cabo un proyecto o una estrategia determinada. Significa establecer una serie de objetivos sobre la organización y definir aquellas actuaciones que permitirán alcanzar los objetivos teniendo en cuenta el comportamiento probable del entorno tanto interno y externo.

Constituye además, un proceso creativo para identificar y realizar las acciones más importantes, teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles, y los retos y oportunidades futuras así como un modo sistemático de gestionar el cambio y de crear el mejor futuro posible para una determinada organización, entidad, empresa o territorio usando nuevas y eficientes técnicas de planificación.

#### **Concertación y articulación entre actores**

Es la capacidad de asociación y negociación de actores dentro de una organización y con actores de la comunidad para la implementación y cumplimiento de estrategias que los beneficie conjuntamente.

#### **Evaluación y medición de resultados**

Está relacionado con la evaluación periódica y sistemática del progreso hacia los objetivos y metas establecidas en los planes, permitiendo realizar mejoras, tomar decisiones en materia de gestión, velar por su aplicación y comprobar su eficacia en sucesivas comparaciones entre metas y logros. La evaluación debe ser un proceso iterativo cuyo aspecto clave son información y comunicación sobre la marcha y efectos de planes y proyectos, de tal forma que los involucrados lleguen a una valoración conjunta y verdadera.

#### **Información y comunicación**

Capacidad que tiene una institución de producir y captar información que sea útil a la estrategia de desarrollo, y al servicio de objetivos generales y concretos establecidos en los planes. Tiene relación con el desarrollo de habilidades y destrezas para acopiar, procesar, analizar y difundir información, implementando estrategias de comunicación que permita contar con el apoyo de la sociedad civil y aumentar los niveles de colaboración entre los actores.

### **DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**

#### **1. Evaluación integral y cualitativa de los aprendizajes de los alumnos**

- **Participación y logros obtenidos en concursos de conocimientos y habilidades.** Tiene que ver con la participación de alumnos, por iniciativa propia o motivación de directores y docentes, en concursos de conocimientos académicos, tecnológicos, científicos, de habilidades artísticas, manualidades, etc. que den muestras del desempeño del centro educativo y por tanto de la calidad educativa.

- **Tasa de aprobación, repitencia y deserción.** Indicadores de “eficiencia educativa” para medir el desempeño del centro educativo. Se analizará la tendencia de estos indicadores en los últimos años y las posibles causas que explican dicha tendencia.
  - **Grado de inasistencia en zonas urbanas y rurales.** Para obtener una aproximación al número de horas perdidas de enseñanza-aprendizaje y su implicancia sobre el aprendizaje efectivo tanto en zonas urbanas como rurales. Se indagarán sobre las principales causas e implicancias en el proceso de aprendizaje.
  - **Uso de técnicas para una distribución eficiente del tiempo.** Relacionado con las técnicas más utilizadas en el centro educativo para organizar el trabajo y planificar las actividades de modo que sea posible su cumplimiento en el tiempo disponible (sistemas de autocontrol). Será necesario tener en cuenta además las apreciaciones de los docentes sobre cómo emplean su tiempo y cómo se sienten en el proceso, analizar también en qué eventos identifica “quitatiempos”.
- 2. Docentes capacitados y motivados**
- **Jornadas de capacitación del docente en los últimos 3 años:** Número y naturaleza de jornadas de capacitación recibidas por docentes y directores para mejorar los procesos de enseñanza. Se registrarán los programas de capacitación del Ministerio de Educación y de otras instituciones públicas y privadas.
  - **Participación y logros obtenidos en eventos, foros, concursos:** Tiene que ver con que docentes participen por iniciativa propia o de otros actores, en eventos de competencia en los cuales se evalúe sus capacidades en temas académicos, de investigación, culturales, etc. y en los cuales se haya premiado el buen desempeño.
  - **Promover prácticas de pasantías de directores y docentes:** Está relacionado con que directores y docentes hayan realizado prácticas de pasantía en otros centros de estudio, ya sean locales, regionales o internacionales para conocer y aprender de las buenas prácticas de gestión y enseñanza. Estas pasantías pueden ser promovidas por los mismos directores o por instancias superiores como el ADE.
  - **Satisfacción de los docentes** en el centro educativo en función a las condiciones materiales (recursos) de que dispone, como miembro de la organización, aprecio y reconocimiento que le profesan y facilidades que le brinde el director en diferentes aspectos.
- 3. Centros Educativos al día con la innovación y en permanente renovación**
- **Aplicación de metodologías curriculares innovadoras y apropiadas:** Como parte de la iniciativa de los centros educativos para poner en práctica nuevas y mejores metodologías de enseñanza-aprendizaje y de adaptación curricular de acuerdo a la realidad de la zona y necesidades educativas de padres y alumnos.
  - **Uso de tecnología** en el proceso de gestión y enseñanza educativa, a partir del uso de recursos tecnológicos e instrumentos de apoyo como computadoras, fotocopadoras, fax, teléfono, manejo de software, etc. que hagan mas eficiente y la labor del centro educativo.
- 4. Centros Educativos con infraestructura, recursos y materiales adecuados.**
- **Infraestructura y mobiliario suficiente y en buen estado:** Se refiere al estado de la infraestructura e instalaciones del centro educativo. Es importante además el mantenimiento para garantizar buenas condiciones para los alumnos y docentes. Indagar si éste es realizado por la comunidad, como por el gobierno local o central (mantenimiento del agua, letrinas, aulas, etc.)
- 5. Estrategias de investigación, trabajo en equipo, creación y resolución de problemas**
- **Prácticas de entrenamiento a cargo de docentes y pequeños proyectos de investigación.** Docentes combinan la clase tipo conferencia con el trabajo en grupo e individual. Incluye otras técnicas de enseñanza como salidas de campo, excursiones, etc.
- 6. Satisfacción alumnos y Padres de Familia y/o Tutores en cuanto a sus necesidades educativas**
- **Satisfacción de los actores educativos** (alumnos y Padres de Familia y/o Tutores). Referido a conocer el grado de satisfacción de los padres y alumnos con respecto a la enseñanza que se imparte en la escuela, grado de conformidad con la forma de enseñar de los docentes y con las materias que se imparten. Asimismo se recogerá sugerencias con respecto a sus necesidades educativas.

## DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE CAPACIDADES DE GESTIÓN

### a) Del Centro Educativo

#### 1. Liderazgo y mejora en el sistema de decisiones

- **Existe un Plan de Desarrollo Institucional que responde a una voluntad colectiva.** Dicho plan deberá incorporar las mejoras de los servicios del centro educativo, infraestructura, acciones a ejecutar, responsabilidades asignadas a los actores implicados en su aplicación (directores, docentes, alumnos, autoridades locales, etc).
- **Capacidad de convocatoria/ motivación de directores y docentes ante padres de familia para tratar asuntos relacionados al centro educativo.** Está referido a la estrategia utilizada para convocar y motivar a los padres y a la temática a tratar en reuniones, asambleas (mantenimiento y/o mejoramiento de los servicios, comunicar instrucciones y directivas, repartir el trabajo en función de las especialidades de cada uno, tomar decisiones, etc).
- **Capacidad demostrada para asumir nuevas responsabilidades y trabajar en equipo.** Significa el esfuerzo realizado por directores, docentes, padres y alumnos para apoyarse entre ellos, trabajar como equipo, generar iniciativas, etc. (p.e gestión de módulo de libros, desayuno escolar, etc).
- **Clima favorable en el centro educativo.** Se refiere a las relaciones humanas existentes entre los actores educativos y a la capacidad para resolver conflictos internos.
- **Impulsa y desarrolla proyectos innovadores** (pedagógicos, administrativos, productivos, etc). Docentes y alumnos desarrollan proyectos innovadores, como conservación de áreas verdes, huertos escolares, etc. Docentes crean materiales para la enseñanza con recursos locales (arcilla, plantas, piedras, madera, etc.), adaptan currícula a la realidad de la zona. El centro educativo aplica la metodología activa y constructivismo.
- **Capacidad de la comunidad educativa de organizar talleres de capacitación para docentes y padres.** Se refiere a la iniciativa de directores, docentes, padres y alumnos para organizar talleres, charlas de orientación, cursos de capacitación, Escuela de Padres, etc. con recursos internos y externos. Puede ser con el auspicio de alguna institución pública o privada. Se registrarán los temas abordados y los temas en que desearían capacitarse.
- **Directores y docentes estimulan y propician la participación de los estudiantes del centro educativo en eventos culturales y deportivos.** Se refiere al papel del docente de promover la participación activa del estudiante en concursos interescolares (conocimientos generales, lenguaje y matemática, pintura, periódicos murales, juegos deportivos, etc). También se considerará dentro de este indicador la participación del docente en actividades y concursos interescolares. Será importante indagar sobre la manera en que circula la información y los mecanismos que utilizan directores y docentes para mantenerse informados sobre estos eventos.

#### 2. Captación, generación y uso de recursos

- **Existen proyectos productivos en el centro educativo.** Se refiere a la capacidad de generar recursos propios a partir de actividades productivas a cargo de docentes y alumnos, así como los mecanismos de asignación de los fondos recaudados (infraestructura, mobiliarios, capacitación, etc.)
- **Se realizan actividades secundarias para generación de recursos.** El centro educativo dispone de ambientes que alquila para la realización de eventos, realiza actividades de recreación y/o culturales, etc. que permite generar recursos y asignarlos a objetivos primordiales.
- **Tipo de proyectos financiados por recursos externos** (donaciones, etc.). Se refiere a proyectos y actividades financiadas mediante recursos externos (plataformas deportivas, cercos perimétricos, aulas, etc).
- **APAFA desarrolla actividades para generación de recursos.** Directivos de la APAFA coordina con directores y docentes el desarrollo de actividades para generación de ingresos y mecanismos de asignación de los fondos recaudados.

#### 3. Organización y planificación

- **Directores y docentes conocen y aplican instrumentos de gestión y planificación** (PDI, PTA, PCC, PCA, presupuestos, reglamento interno, etc). Es importante además evaluar periódicamente los mismos con el fin de tener un balance entre lo programado y lo ejecutado. Dichos instrumentos permiten orientar la gestión y normar el funcionamiento del centro educativo. Incluye el Plan de Desarrollo Institucional (a

largo plazo), el Plan Curricular del Centro, el Plan Curricular de Aula, el Plan de Trabajo Anual (a corto plazo), instrumentos en los que se expresa la actividad curricular del centro educativo. Incluye además las normas de conducta en las relaciones con docentes, estudiantes y padres, orientación de los recursos financieros, horarios, asistencia, medidas disciplinarias, etc.

- **APAFA conoce y utiliza instrumentos de planificación y gestión.** APAFA planifica su actividad anual y coordina sus acciones con el director y docentes del centro educativo. Tiene estatutos y reglamentos claramente establecidos. Cuenta con registros contables y otros instrumentos para rendición de cuentas (presupuestos, balances, etc).
- **Existen instancias organizativas que recogen y representan los intereses y necesidades estudiantiles en el contexto de la escuela y la comunidad** (municipios escolares, consejos estudiantiles, comités de aula, vigías escolares, etc). Sea para fines autodisciplinarios, generación de fondos, actividades especiales de aprendizaje, etc.
- **Docentes/ directores participan regularmente del Plan de Capacitación Docente (PLANCAD) y del Plan Nacional de Capacitación en Gestión Educativa (PLANGED).** Requiere que docentes y directores hayan participado al menos en los últimos tres años de estos programas nacionales de capacitación. Duración del mismo, auspiciadores, comentarios sobre los temas impartidos y beneficios de la capacitación en su actividad cotidiana.
- **Docentes, directores y padres de familia participan regularmente de otros programas de capacitación.** Incluye jornadas, foros, pasantías, cursos de actualización y profesionalización, etc.

#### 4. Concertación y articulación entre actores

- **Logros obtenidos por gestiones de recursos ante terceros.** Es decir capacidad gerencial o de relaciones públicas de directores, docentes, padres y alumnos para conseguir recursos ante terceros en beneficio del centro educativo.
- **Actores educativos participan en instancias de concertación local y/o regional.** Es decir la existencia de mecanismos de coordinación y cooperación local a través de los cuales se apoyan las actividades del centro educativo en las áreas de planificación y gestión. Instancias particularmente importante para la planificación y desarrollo de acciones orientadas a mejorar el centro educativo. Será particularmente importante explorar las relaciones con el Gobierno Local y la actuación de la Comisión de Educación en el ámbito local. En la zona rural es muy probable encontrar a los centros educativos organizados en “Redes Gías” (grupos de interaprendizaje entre directivos, docentes, alumnos de diferentes centros educativos de la localidad).
- **Se suscriben convenios o contratos con fines educativos.** Producto de las gestiones realizadas con instituciones públicas y privadas para lograr beneficios para el centro educativo, de manera particular, en lo que se refiere a mejorar los procesos de enseñanza. La naturaleza de los convenios estará relacionada a temas relacionados con capacitación, actualización de la currícula, etc.

#### 5. Evaluación y medición de resultados

- **Comunidad educativa interviene en la contratación y remoción de directores y docentes.** Mecanismos más frecuentes para nombrar/contratar a directores y docentes del centro educativo. Se refiere a la modalidad en que se designa a directores y se contrata a los docentes (concursos públicos y otros). Se indagará sobre el grado de participación de directores, docentes y padres en los procesos de reclutamiento, remoción del personal.
- **Existen prácticas de la evaluación periódica a directores, docentes, alumnos, Comités de Aula y directivos de APAFA.** Son los mecanismos/ instrumentos de evaluación asignados a cada uno de estos actores (observación directa, encuestas, supervisión ADE, informes al término de la gestión, etc.), agentes implicados, frecuencia en que se realizan e implicancias que originan en la gestión educativa (retiro, reemplazo del personal).
- **Incentivar y reconocer el esfuerzo y mérito individual y colectivo del personal.** A nivel de docentes y alumnos, como mecanismo para motivar y promover la excelencia educativa, fomentar la competencia, y propiciar procesos de mejora de la calidad de la enseñanza.
- **Padres de familia ejercen control social sobre directores y docentes,** es decir aplican sistemas de estímulos y sanciones. Los padres de familia intervienen fiscalizando la labor del director y del docente (asistencia, horarios, avance de la currícula, trato personal, respeto, etc). Presentan reclamos y quejas justificadas ante instancias jerárquicas y tienen la posibilidad de elegir y trasladar a su hijo/ apoderado a otro centro educativo.

## 6. Información y comunicación

- **Búsqueda y uso de información por parte del director, docente, alumno y padre de familia** en el proceso educativo. Requiere que el centro educativo disponga de una biblioteca para alumnos y docentes que permite fortalecer el aprendizaje, desarrollar hábitos de lectura y asignar tareas especiales o proyectos a los niños. El centro educativo puede disponer de nuevas tecnologías de información (internet) para la búsqueda de información. Requiere además que los actores tengan conocimiento y aprovechen leyes y normas educativas vigentes.
- **Otro soporte tecnológico disponible en el centro educativo para apoyar los procesos de enseñanzas y labores técnico-administrativas.** Incluye desde teléfono, fax, computadoras, fotocopiadoras, laboratorios, salas de cómputo, plataformas deportivas, etc.
- **Centros educativos cuentan con registros ordenados de datos y documentos elaborados/sistematizados que se originan en el proceso educativo.** Se llevan registros asistencia, tardanzas, matrícula, retiro o deserción, registro de evaluaciones, etc. que se generan en el proceso educativo. Incluye la elaboración de documentos evaluación de planificación y aprendizaje, formulación y sistematización de experiencias exitosas. Se deberá explorar sobre las limitaciones afrontadas para realizar esta actividad y en qué medida la información recabada permite diseñar políticas/ planes de intervención.
- **Los centros educativos remiten periódicamente a instancias superiores información sobre el desempeño de los alumnos.** Se refiere a emisión de informes y/o reportes de estadísticas del centro educativo solicitados por el ADE y/o la Dirección Regional (matrícula, deserción, aprobación, repitencia, etc), frecuencia del envío, recurso humano que interviene. También se considerará la apreciación que los actores tienen acerca de la intervención de la ADE en el centro educativo (supervisión, monitoreo, asesoría permanente, etc.)
- **Directores, docentes informan periódicamente a padres de familia sobre el rendimiento y desempeño de sus hijos.** Se refiere a los mecanismos que utilizan directores y docentes para informar sobre el rendimiento escolar (reuniones, asambleas, etc.), y frecuencia en que se realizan. Incluye además los mecanismos utilizados por la APAFA para rendir cuentas e informar sobre su gestión.

### b) Del Área de Desarrollo Educativo

#### 1. Liderazgo y mejora en el sistema de decisiones

- **Desarrollan políticas de compensación a favor de los centros educativos menos dotados:** Es decir desarrollar acciones que permita la colaboración y ayuda de la comunidad hacia los centros educativos con mayor limitación de recursos. Ejemplo: campañas de recolección de cuadernos, lápices, colectas públicas, etc.
- **Capacidad del ADE para organizar actividades de capacitación y asesoría permanente a los actores de la comunidad educativa:** Se refiere a la realización de Talleres, foros, eventos de capacitación y jornadas de asesoría permanente para directores, docentes y padres de familia p.e Escuela para Padres, mejoramiento pedagógico, análisis de dispositivos legales vigentes, elaboración de material educativo, procedimientos e instrumentos de evaluación, etc.
- **Negociación y mediación en la resolución de conflictos en los centros educativos:** Se refiere a la capacidad de mediar, proponer soluciones adecuadas y llegar a acuerdos al interior de la comunidad educativa ante la presencia de problemas por ruptura de relaciones humanas, irregularidades, conflictos, faltas, etc.
- **El ADE promueve acciones educativas con proyección a la comunidad y de competencia entre centros educativos:** se refiere a promocionar la participación de **alumnos** creando espacios de competencia en eventos culturales, científicos, tecnológicos, académicos, etc y con la **comunidad** en acciones de defensa civil, protección del medio ambiente, alfabetización, etc. que pueden llevarse a cabo en coordinación con otras organizaciones.
- **Promover Prácticas de innovación y experimentación pedagógica e innovación curricular:** Se refiere a promover y facilitar (asesoría) a directores y docentes prácticas de innovación pedagógica y socialización de las buenas prácticas (proyectos innovadores particularmente vinculados a lograr mejores resultados en la relación enseñanza-aprendizaje y la relación alumno-profesor)

## 2. Captación, generación y uso de recursos

- **Logros obtenidos ante terceros para desarrollo de actividades del ADE y de los centros educativos:** Se refiere a la capacidad, dirigencial, de relacionamiento, de concertación con otras instituciones (p.e. gobiernos locales, fundaciones, ONG, ETC.) para conseguir recursos económicos, materiales, humanos, etc que permitan mejorar el desenvolvimiento interno del ADE y la ejecución de actividades en beneficio de la educación en los CC.EE y con la comunidad.
- **Desarrollo de actividades secundarias para generar recursos:** Es la capacidad de desarrollar actividades que generen recursos propios tales como eventos deportivos, culturales, etc.

## 3. Organización y planificación

- **Elaboración y aplicación de instrumentos de gestión y planificación.:** De tal forma que permitan orientar la gestión y normar el funcionamiento del ADE. Instrumentos de planificación largo plazo (p.e. Plan de Desarrollo Estratégico de la jurisdicción del ADE) o de corto plazo (planes operativos), reglamentos de funciones, presupuesto, etc.
- **ADE cuenta con una estructura orgánica con funciones bien definidas:** Es decir cómo se organiza el personal para llevar adelante las actividades planificadas, división de trabajo en función a la especialización de cada uno.

## 4. Concertación y articulación entre actores [participación ciudadana]

- **Especialistas del ADE y actores educativos participan en instancias de concertación local y/o regional:** Existencia de mecanismos de coordinación y cooperación local-regional (comités de desarrollo, comisiones/ mesas de educación, etc.), instancias particularmente importantes para la planificación y desarrollo de acciones orientadas a mejorar el desarrollo de los centros educativos y de la comunidad en general. Analizar las relaciones con el Gobierno Local y la actuación en las Comisiones de Educación que impulsan las municipalidades en el marco de procesos de planificación estratégica.
- **Co-ejecución de actividades - firma de convenios con otras instituciones:** Se refiere a la ejecución de actividades conjuntas y firma de convenios con instituciones públicas y/o privadas, organizaciones de base, etc. para desarrollar actividades (p.e. mejoras de infraestructura, formación de capacidades, etc)
- **Implementación de espacios-mecanismos de recojo de iniciativas y canalización hacia instancias de concertación regional:** Instancias en la que los centros educativos y comunidad presentan sus iniciativas y sean transformadas en políticas a nivel de gobiernos locales (propuestas de desarrollo educativo, proyectos, estrategias, sugerencias, búsqueda de financiamiento, etc.). Identificar la capacidad de canalizarlas hacia instancias de concertación regional cuando el caso lo amerite por su naturaleza o complejidad.

## 5. Evaluación y medición de resultados

- **Evaluación de la ejecución de planes, programas, proyectos, actividades del ADE y CC.EE.** En cada caso se trata de identificar prácticas de evaluación por parte del ADE (planificación v/s ejecución) sobre el desempeño del ADE y CC.EE.
- **ADE, evalúa y monitorear eficientemente el desempeño de los CC.EE:** Evaluar permanentemente la gestión que desarrolla, el director, sub director y docentes en cuanto a aspectos técnico pedagógicos y administrativos y presentar propuestas de corrección y mejora. Se indagará sobre los tipos de supervisión (internas, generales, especializadas, anticipadas o eventuales) y técnicas de evaluación (entrevista, encuesta, observación, etc.); cobertura de evaluación (número de CC.EE y docentes evaluados), temas y frecuencia de evaluación, resultados, comentarios y sugerencias.
- **Evaluación periódica de la calidad de los aprendizajes de los alumnos y estrategias de mejora del aprendizaje:** Se trata de la elaboración y aplicación periódica de pruebas o test nacionales y locales (propuestos por ADE) sobre conocimientos (matemáticas, lenguaje, etc) y competencias como el talento creativo-artístico de los alumnos. Es importante además investigar sobre las habilidades p.e. relacionadas al empleo: escribir cartas comerciales solicitando trabajo, describiendo un producto de venta, etc.
- **Mecanismos de estímulos y sanciones al desempeño de los centros educativos, directores, docentes, y APAFAS:** se refiere a los estímulos y sanciones al desempeño del trabajo que permita crear un ambiente de competencia y participación. Dado que directores y docentes son quienes mejor conocen el proceso de enseñanza, si se otorgan los incentivos adecuados, ellos implementarán los cambios necesarios para mejorar la calidad de la enseñanza.

- **Mecanismos de evaluación en la selección de educadores.** Tiene que ver con la aplicación de mecanismos de evaluación para reclutar a los mejores educadores mediante mecanismos eficientes y realistas, aplicados no solo a la selección de especialistas del ADE, sino de directores y docentes (nombramiento-contrato). Indagar sobre las técnicas o criterios de selección y sujeción a leyes, implicancias, etc. además sobre posible asesoramiento de profesionales voluntarios en beneficio de la educación.

## 6. Información y comunicación

- **Prácticas de acopio, procesamiento, análisis y uso de información:** Tiene que ver con la existencia de prácticas permanentes de gestión-uso de información y soporte tecnológico que sirvan de apoyo para las diferentes actividades que realizan el ADE y el centro educativo (técnico administrativas, de planificación, evaluación, de capacitación, enseñanza etc.). Además se relaciona con la existencia de registros ordenados de información (estadística y documentos del proceso educativo y de gestión).
- **Difusión de información sobre las acciones del ADE y resultados del desempeño de los centros educativos.** Relacionado con el proceso de evaluación y monitoreo de los centros educativos. Se identificarán los medios de comunicación más utilizados (radios, emisoras locales, boletines, etc) y destinatarios.
- **Emisión, adaptación y difusión de normas locales y nacionales.** Se trata de saber qué tipo de normas y directivas emite el ADE (referidas a asuntos técnico pedagógicas, deportivas, culturales, recreativas, etc). Asimismo se verá la difusión de notificaciones (oportunas) de resoluciones de sanciones hacia directores, docentes.

### c) Del Gobierno Local

#### 1. Liderazgo y mejora en el sistema de decisiones

- **Autoridades y Funcionarios de municipalidades, valoran y tienen iniciativa para iniciar un proceso de planificación participativa.** Se refiere a la iniciativa de elaborar y ejecutar un plan estratégico de desarrollo con activa participación de los actores locales en todas las fases de este proceso (diagnóstico...evaluación) en donde además la voluntad política, la capacidad de convocatoria y acompañamiento de las autoridades y funcionarios de la municipalidad es importante para dar sostenibilidad.
- **Existe una instancia de concertación y participación de desarrollo educativo impulsado por la municipalidad** que responden a un proceso de planificación estratégica del desarrollo local. Se determinará si en el marco de un proceso de planificación estratégica, viene funcionando instancias u órganos de coordinación educativa con plena participación de actores interesados en el desarrollo educativo del distrito (p.e existencia de un Plan Concertado de Desarrollo Educativo)
- **Existen programas de fortalecimiento/ desarrollo institucional en marcha:** Se relaciona con la existencia de proyectos de capacitación y asesoría que potencien las instituciones del distrito (incluida la municipalidad) ejemplo: Formación de líderes, asesoría sobre gestión municipal en determinados temas, planificación estratégica, etc.

#### 2. Captación, generación y uso de recursos

- **Existe y se aplica estrategias de generación de recursos propios:** Se trata de identificar cual es la capacidad de la municipalidad para generar recursos propios (capacidad de palanqueo). Y que proyectos o actividades estarían justificando ese volumen (p.e la existencia empresas municipales y paramunicipales, otros servicios).
- **Existe y se aplica un Plan de reactivación de rentas:** Determinar si es que la municipalidad ha elaborado un plan de mejora de los ingresos o en todo caso recoger que acciones ha desarrollado para tal fin.
- **Orientación del gasto público municipal en educación:** Se trata de identificar que % de la inversión de la municipalidad va a educación y ver cuales son las prioridades como p.e. fortalecimiento de capacidades o infraestructura.
- **Existen estrategias de promoción del desarrollo económico local.** Este indicador se relaciona con nuevos servicios de apoyo a la producción que la municipalidad impulse.
- **Grado de descentralización del gasto público:** en el universo de ámbitos decisionales locales, es decir ver la distribución de la inversión municipal en el espacio territorial: si está atomizado o abarca todas las zonas.



### 3. Organización y planificación

- **Existe y se aplican instrumentos de planificación y gestión administrativa:** Planes de desarrollo de corto, mediano y largo plazo (p.e Plan de Acción Municipal, MOF, ROF, etc). Será importante analizar si las dependencias (oficinas) del gobierno local elaboran y aplican un Plan de Acción.
- **Existe y se aplica la estructura orgánica de la municipalidad:** Es analizar la organización de la municipalidad mediante la estructura orgánica. Se tendrá en cuenta la incorporación de instancias de participación ciudadana y de asistencia técnica por la importancia que revierte sobre el desarrollo hoy en día.
- **Práctica de elaboración de presupuestos participativos.**
- **Existe un plan de capacitación de recursos humanos** al interior de la municipalidad, se analizara como es que la municipalidad potencia las capacidades técnicas y políticas de autoridades, funcionarios y técnicos de las diferentes oficinas o direcciones. Asimismo es importante saber si es que se aplican técnicas para mejorar el funcionamiento del grupo o de los equipos de trabajo.

### 4. Concertación y articulación entre actores [participación ciudadana

- **Existe práctica de ejecución de proyectos inter-municipales e inter-institucionales:** Se trata de averiguar si existen mancomunidades entre municipios para la ejecución de obras, prestación de servicios, otros proyectos. Asimismo ver la coejecución de proyectos productivos, sociales, etc. con otras instituciones. Será importante analizar la concertación pública y privada y el intercambio de experiencias exitosas)
- **Existen convenios entre la municipalidad y actores del sistema educativo local:** con fines de trabajar conjuntamente por el desarrollo educativo del distrito. Se recogerá el N° de convenios, contenido, duración, implicancias.
- **Existen instancias de concertación y articulación de actores locales** que promueven el desarrollo de proyectos considerados en el plan de inversión municipal que han sido priorizados por la población.
- **Asignación del presupuesto provincial en distritos,** según requerimientos y prioridades de la Asamblea de Alcaldes Distrital.
- **Existen mecanismos de participación ciudadana institucionalizados:** Es decir reconocidos por la municipalidad. Se analizará que mecanismos de participación ciudadana viene impulsando la municipalidad [juntas vecinales, cabildos, audiencias públicas, comisiones consultivas, comités de desarrollo local] y su creatividad para desarrollar innovadores formas de participación ciudadana. Tendrá crucial importancia analizar como la sociedad civil participa en la evaluación de la gestión municipal y si es que participa en identificación, formulación y ejecución de proyectos.

### 5. Evaluación y medición de resultados

- **Elaboración y aplicación de instrumentos de control, seguimiento y evaluación.** Se analizará el uso de instrumentos para evaluar los diversos planes, proyectos y actividades que lleva adelante la municipalidad. Tener en cuenta la evaluación del plan estratégico, el POA, planes de acción, control de obras realizadas. etc Serán importantes los datos de quien hace la evaluación, cada cuanto tiempo y si los resultados sirven para mejorar el accionar municipal.
- **Porcentaje de metas y actividades conjuntas cumplidas** al final del ejercicio anual, del Plan de Acción Municipal o Plan Operativo Municipal.
- **Existe prácticas de evaluación del desempeño de trabajadores** (calidad) individual y grupal: se analizará como se hace, la aplicación de instrumentos, cada cuanto tiempo, implicancias de los resultados.

### 6. Información y comunicación

- **Municipalidades cuentan con sistemas de información al servicio del desarrollo local.** Se trata de analizar si es que en las municipalidades han organizado sistemas de información y comunicación a disposición del los actores interesados en e desarrollo local y de la sociedad civil en general con incorporación de tecnologías moderna uso de informática, equipos, telecomunicaciones, etc.) Analizar si existen prácticas de acopio, procesamiento, análisis, difusión y uso de información interna y externa. interna cuando se refiere a información producto de las actividades que realiza la municipalidad (registro civil, rentas, catastro, presupuesto etc.) externa a la información sectorial mas importante y de contexto regional y nacional (educación, salud, etc. y oportunidades de inversión, fuentes de financiamiento, experiencias exitosas, etc.) Se recogerá si existen registros y/o documentos ordenados y actualizados que den cuenta de ello.

- **Existen registros y documentos de información ordenados y actualizados que genera la misma municipalidad y capta desde otras instituciones o mecanismos externos.** Se trata pues de analizar si producto de prácticas de acopio, procesamiento y análisis de información la municipalidad cuenta con registros estadísticos (manuales o electrónicos) y documentos productos del mismo proceso. Nos referimos a información interna a la que es producto de las actividades y servicios que presta la municipalidad (registro civil, rentas, catastro, presupuesto etc.) información externa a (información sectorial local mas importante, inf. De contexto regional y nacional, experiencias exitosas de otros sitios, fuentes de financiamientos, etc.)
- **Autoridades, funcionarios y técnicos de la municipalidad usan y buscan información para la toma de decisiones y mejora del trabajo:** Se analizará el tipo de información que usa, fuente (tener en cuenta a la misma municipalidad), modo de uso, canal de uso (internet, libros, reportes, estudios, evaluaciones etc.), frecuencia, aplicaciones.
- **La municipalidad brinda periódicamente información** sobre la gestión municipal y el manejo de recursos económicos. N° de informes de rendición de cuentas al año y medios usados.

## ANEXO II. MATRICES DE INDICADORES

### I. INDICADORES DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

	<b>Indicadores (Qué se investiga)</b>	<b>Método (Cómo)</b>	<b>Técnica (A través de qué)</b>	<b>Instrumentos (Con qué)</b>
1. <i>Evaluación integral y cualitativa de los aprendizajes de los alumnos</i>	• Participación y logros obtenidos en concursos de conocimientos y habilidades	• Selección de informantes claves (Directores, docentes, padres y alumnos)	• Entrevista SE • Encuesta	• Guía de entrevista • Cuestionario
	• Tasa de aprobación, repitencia y deserción en los últimos 5 años	• Selección de informantes claves (Directores, docentes, ADE)	• Encuesta	• Cuestionarios
	• Grado de inasistencia en zonas urbanas y rurales	• Selección de informantes claves (Directores, docentes, ADE)	• Encuesta	• Cuestionarios
	• Uso de técnicas para una distribución eficiente del tiempo	• Selección de informantes claves (Directores, docentes, ADE)	• Encuesta	• Cuestionarios
2. <i>Docentes capacitados y motivados</i>	• Jornadas de capacitación del docente en los últimos 3 años	• Selección de informantes claves (Directores, docentes, ADE)	• Encuesta	• Cuestionarios
	• Participación y Logros obtenidos en eventos, foros, concursos	• Selección de informantes claves (Directores, docentes)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista
	• Promover prácticas de pasantías de directores y docentes	• Selección de informantes claves (Directores, docentes)	• Encuesta • Entrevista SE	• Cuestionario • Guía de entrevista
	• Satisfacción de los docentes	• Selección de informantes claves (docentes)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista
3. <i>Centros Educativos al día con la innovación y en permanente renovación</i>	• Aplicación de metodologías curriculares innovadoras y apropiadas	• Selección de informantes claves (directores, docentes)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista
	• Uso de tecnología	• Selección de informantes claves (director, docentes)	• Encuesta	• Cuestionario
4. <i>Centros Educativos con infraestructura, recursos y materiales adecuados.</i>	• Infraestructura y mobiliario suficiente y en buen estado	• Selección de informantes claves (director, docentes)	• Encuesta • Entrevista	• Cuestionario • Guía de entrevista
5. <i>Estrategias de investigación, trabajo en equipo, creación y resolución de problemas</i>	• Prácticas de entrenamiento a cargo de docentes y pequeños proyectos de investigación	• Selección de informantes claves (director, docentes)	• Entrevista	• Guía de entrevista
6. <i>Satisfacción de alumnos y Padres de Familia y/o Tutores en cuanto a sus necesidades educativas</i>	• Satisfacción de los actores educativos: alumnos y padres de familia y/o tutores	• Selección de informantes claves (Alumnos y Padres de familia)	• Entrevista	• Guía de entrevista

## II. INDICADORES DE CAPACIDADES DE GESTIÓN

### a) Del Centro Educativo

	<b>Indicadores (Qué se investiga)</b>	<b>Método (Cómo)</b>	<b>Técnica (A través de qué)</b>	<b>Instrumentos (Con qué)</b>
1. Liderazgo y mejora en el sistema de decisiones	• Existe un Plan de Desarrollo Institucional que responde a una voluntad colectiva.	Muestreo selectivo de informantes clave (docentes, directores, padres)	• Entrevista semi - estructurada	• Guía de entrevista • PDI
	• Capacidad de convocatoria/ motivación de directores y docentes ante padres de familia para tratar asuntos relacionados al centro educativo	Muestreo selectivo de informantes clave (docentes, directores, padres)	• Entrevista semi – estructurada • Encuesta	• Guía de entrevista • Cuestionario
	• Capacidad demostrada para asumir nuevas responsabilidades y trabajar en equipo.	Muestreo selectivo de informantes clave (docentes, directores, padres)	Entrevista semi - estructurada	• Guía de entrevista
	• Clima favorable en el centro educativo	Muestreo selectivo de informantes clave (docentes, directores)	Entrevista semi - estructurada	• Guía de entrevista
	• Impulsa y desarrolla proyectos innovadores (pedagógicos, administrativos, productivos).	Muestreo selectivo de informantes clave (directores ADE, directores CCEE y docentes, padres de familia)	Entrevista semi - estructurada	• Guía de entrevista
	• Capacidad de la comunidad educativa de organizar talleres de capacitación para docentes y padres.	Muestreo selectivo de informantes clave (docentes, directores, padres)	• Entrevista semi – estructurada • Encuesta	• Guía de entrevista • Cuestionario
	• Directores estimulan y organizan la participación de los estudiantes en eventos culturales y deportivos.	Muestreo selectivo de informantes clave (docentes, directores)	Entrevista semi - estructurada	Guía de entrevista
2. Captación, generación y uso de recursos	• Existen prácticas de proyectos productivos en las escuelas.	Muestreo selectivo de informantes clave (docentes, directores)	• Encuesta • Entrevista semi - estructurada	• Cuestionario • Guía de entrevista
	• Se realizan actividades secundarias para generación de recursos.	Muestreo selectivo de informantes clave (docentes, directores)	Entrevista semi – estructurada	• Guía de entrevista • Informe, balance de actividades
	• Tipo de proyectos financiados por recursos externos.	Muestreo selectivo de informantes clave (directores)	• Encuesta • Entrevista semi - estructurada	• Cuestionario • Guía de entrevista
	• APAFA desarrollan actividades para generación de recursos.	Muestreo selectivo de informantes clave (directores, docentes, padres)	Entrevista semi - estructuradas	• Guía de entrevista • Plan de trabajo APAFA
3. Organización y planificación	• Directores y docentes conocen y aplican instrumentos de gestión y planificación.	Muestreo selectivo de informantes clave (directores, docentes)	• Encuesta • Entrevista semi - estructurada	• Cuestionario • Guía de entrevista • PDI, PTA, PCA, PCC, RI
	• APAFA conoce y utiliza instrumentos de planificación y gestión	Muestreo selectivo de informantes clave (padres)	• Encuesta • Entrevista semi - estructurada	• Cuestionario • Guía de entrevista • Instrumentos de gestión y control

	<b>Indicadores (Qué se investiga)</b>	<b>Método (Cómo)</b>	<b>Técnica (A través de qué)</b>	<b>Instrumentos (Con qué)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen instancias organizativas que recogen y representan los intereses y necesidades estudiantiles</li> </ul>	Muestreo selectivo de informantes clave (directores, docentes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista semi – estructurada</li> <li>Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de entrevista</li> <li>Cuestionario</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Docentes/ directores participan regularmente del Plan de Capacitación Docente (PLANCAD) y del Plan Nacional de Capacitación en Gestión Educativa (PLANGED).</li> </ul>	Muestreo selectivo de informantes clave (directores, padres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista semi – estructurada</li> <li>Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de entrevista</li> <li>Cuestionario</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Docentes, directores y padres de familia participan regularmente de otros programas de capacitación</li> </ul>	Muestreo selectivo de informantes clave (directores, padres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista semi – estructurada</li> <li>Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de entrevista</li> <li>Cuestionario</li> </ul>
<i>4. Concertación y articulación entre actores [participación ciudadana]</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logros obtenidos por gestiones de recursos ante terceros</li> </ul>	Muestreo selectivo de informantes clave (directores, docentes, padres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista semi – estructurada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de entrevista</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actores educativos participan en instancias de concertación local y/o regional.</li> </ul>	Muestreo selectivo de informantes clave (directores, docentes, padres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista SE</li> <li>Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de entrevista</li> <li>Cuestionario</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se suscriben convenios o contratos con fines educativos.</li> </ul>	Muestreo selectivo de informantes clave (directores, padres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista semi - estructurada</li> <li>Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de entrevista</li> <li>Cuestionario</li> </ul>
<i>5. Evaluación y medición de resultados</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunidad educativa interviene en la contratación y remoción de docentes y directores</li> </ul>	Muestreo selectivo de informantes clave (directores, docentes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista semi – estructurada</li> <li>Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de entrevista</li> <li>Cuestionario</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas de la evaluación periódica a directores, docentes y alumnos.</li> </ul>	Muestreo selectivo de informantes clave (directores, docentes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista semi – estructurada</li> <li>Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de entrevista</li> <li>Cuestionario</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar y reconocer el esfuerzo y mérito individual y colectivo del personal.</li> </ul>	Muestreo selectivo de informantes clave (directores, docentes, padres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista semi – estructurada</li> <li>Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de entrevista</li> <li>Cuestionario</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Padres de familia ejercen control social sobre directores y docentes</li> </ul>	Muestreo selectivo de informantes clave (directores, docentes, padres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista semi – estructurada</li> <li>Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de entrevista</li> <li>Cuestionario</li> </ul>
<i>6. Información y comunicación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda y uso de información por parte de la comunidad educativa.</li> </ul>	Muestreo selectivo de informantes clave (directores, docentes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista semi – estructurada</li> <li>Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de entrevista</li> <li>Cuestionario</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otro soporte tecnológico disponible en el centro educativo para apoyar los procesos de enseñanzas y labores técnico-administrativas</li> </ul>	Muestreo selectivo de informantes clave (directores, docentes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> <li>Entrevista semi – estructurada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario</li> <li>Guía de entrevista</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centros educativos cuentan con registros ordenados de datos que se originan en el proceso educativo</li> </ul>	Muestreo selectivo de informantes clave (directores, técnicos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> <li>Entrevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario</li> <li>Guía de entrevista</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centros Educativos remiten periódicamente a niveles jerárquicos superiores información sobre el desempeño escolar.</li> </ul>	Muestreo selectivo de informantes clave (responsables del ADE, directores CCEE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> <li>Entrevista semi – estructurada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario</li> <li>Guía de entrevista</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directores, docentes difunden resultados en la comunidad educativa</li> </ul>	Muestreo selectivo de informantes clave (directores, docentes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista semi – estructurada</li> <li>Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de entrevista</li> <li>Cuestionario</li> </ul>

**b) Del Área de Desarrollo Educativo (ADE)**

	<b>Indicadores (Qué se investiga)</b>	<b>Método (Cómo)</b>	<b>Técnica (A través de qué)</b>	<b>Instrumentos (Con qué)</b>
1. <i>Liderazgo y mejora en el sistema de decisiones</i>	• Desarrollan políticas de compensación a favor de los centros educativos menos dotados.	• Selección de informantes clave (coordinador de ADE, especialistas de Educación)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista
	• Capacidad del ADE para organizar actividades de capacitación y asesoría permanente a los actores de la comunidad educativa	• Selección de informantes clave (coordinador de ADE, especialistas de Educación, docentes y directores)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista
	• Negociación y mediación en la resolución de conflictos en los centros educativos.	• Selección de informantes clave (coordinador de ADE, especialistas de Educación y Directores)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista
	• El ADE promueve acciones educativas con proyección a la comunidad y de competencia entre centros educativos	• Selección de informantes clave (coordinador de ADE, especialistas de Educación, docentes y directores)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista
	• El ADE promueve prácticas de innovación y experimentación pedagógica e innovación curricular	• Selección de informantes clave (coordinador de ADE, especialistas de Educación, docentes y directores)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista
2. <i>Captación, generación y uso de recursos</i>	• Logros obtenidos ante terceros para desarrollo de actividades del ADE y de los centros educativos	• Selección de informantes clave (coordinador de ADE, especialistas de Educación )	• Entrevista SE	• Guía de entrevista
	• Desarrollo de actividades secundarias para generar recursos	• Selección de informantes clave (coordinador de ADE, especialistas de Educación)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista
3. <i>Organización y planificación</i>	• Elaboración y aplicación de instrumentos de gestión y planificación	• Selección de informantes clave (coordinador de ADE, especialistas de Educación)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista
	• ADE cuenta con una estructura orgánica con funciones bien definidas.	• Selección de informantes clave (coordinador de ADE, especialistas de Educación)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista
4. <i>Concertación y articulación entre actores [participación ciudadana]</i>	• Especialistas del ADE y actores educativos participan en instancias de concertación local y/o regional	• Selección de informantes clave (coordinador de ADE, especialistas de Educación)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista
	• Co-ejecución de actividades - firma de convenios con otras instituciones	• Selección de informantes clave (coordinador de ADE, especialistas de Educación)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista
	• Implementan espacios y mecanismos necesarios para recoger iniciativas de los actores educativos y canalizarlas a instancias de concertación regional	• Selección de informantes clave (coordinador de ADE, especialistas de Educación)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista
5. <i>Evaluación y medición de resultados</i>	• Evaluación de la ejecución de planes, programas, proyectos, actividades del ADE y CC.EE	• Selección de informantes clave (coordinador de ADE, especialistas de Educación)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista
	• El ADE evalúa y monitorea eficientemente el desempeño de los CC.EE	• Selección de informantes clave (coordinador de ADE, especialistas de Educación, directores)	• Entrevista SE • Encuesta a CE	• Guía de entrevista • Cuestionario de CE
	• Evaluación periódica de la calidad de los aprendizajes de los alumnos y estrategias de mejora del aprendizaje	• Selección de informantes clave (coordinador de ADE, especialistas de Educación)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista
	• El ADE desarrolla mecanismos de estímulos y sanciones ante el desempeño de los centros educativos.	• Selección de informantes clave (coordinador de ADE, especialistas de Educación, directores)	• Entrevista SE • Encuesta a CE	• Guía de entrevista • Cuestionario de CE

	<b>Indicadores (Qué se investiga)</b>	<b>Método (Cómo)</b>	<b>Técnica (A través de qué)</b>	<b>Instrumentos (Con qué)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecanismos de evaluación en la selección de educadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de informantes clave (coordinador de ADE, especialistas de Educación, directores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista SE</li> <li>Encuesta a CE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de entrevista</li> <li>Cuestionario de CE</li> </ul>
6. <i>Información y comunicación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prácticas de acopio, procesamiento, análisis y uso de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de informantes clave (coordinador de ADE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista SE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de entrevista</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión de información sobre las acciones del ADE y resultados del desempeño de los centros educativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de informantes clave (coordinador de ADE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista SE</li> <li>Encuesta a CE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de entrevista</li> <li>Cuestionario de CE</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emisión, adaptación y difusión de normas locales y nacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de informantes clave (coordinador de ADE, especialistas de Educación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista SE</li> <li>Encuesta a CE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de entrevista</li> <li>Cuestionario de CE</li> </ul>

### c) De los Gobiernos Locales

	<b>Indicadores (Qué se investiga)</b>	<b>Método (Cómo)</b>	<b>Técnica (A través de qué)</b>	<b>Instrumentos (Con qué)</b>
1. <i>Liderazgo y mejora en el sistema de decisiones</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoridades y Funcionarios de municipalidades, valoran y tienen iniciativa para iniciar un proceso de planificación participativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de informantes claves (personal de la municipalidad, representantes de instituciones que participen en instancias de participación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista S.E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de entrevista</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una instancia de concertación y participación de desarrollo educativo impulsado por la municipalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de informantes claves (autoridades municipales, representantes de instituciones que participan en la instancia de concertación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista S.E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de entrevista</li> <li>Instrumentos de gestión y evaluación desarrollados por las instancias.</li> <li>Directorios de Participantes</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen programas de fortalecimiento/ desarrollo institucional en marcha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de informantes clave (autoridades municipales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista SE</li> <li>Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de entrevista</li> <li>Cuestionario</li> <li>Convenios firmados</li> <li>Registro de Beneficiarios</li> </ul>
2. <i>Captación, generación y uso de recursos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe y se aplican estrategias de generación de recursos propios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de Planes de Inversión Municipal y presupuestos anuales de la gestión actual 1998-2002</li> <li>Entrevista a autoridades y jefes de presupuesto de cada municipalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de documentos</li> <li>Entrevista abierta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planes de inversión municipal</li> <li>Presupuestos Municipales</li> <li>Guía de entrevista</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe y se aplica un Plan de reactivación de rentas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de Estados Financieros de la empresa</li> <li>Selección de informantes clave (alcalde, administrador de la empresa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de documentos</li> <li>Entrevista SE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estado de Pérdidas y Ganancia</li> <li>Guía de entrevista</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación del gasto público municipal en educación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de informantes clave (alcalde, regidores, jefe de presupuesto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Inversión Municipal</li> </ul>

	<b>Indicadores (Qué se investiga)</b>	<b>Método (Cómo)</b>	<b>Técnica (A través de qué)</b>	<b>Instrumentos (Con qué)</b>
	•Existen estrategias de promoción del desarrollo económico local.	• Selección de informantes clave (alcalde, regidores, jefe de presupuesto)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista
	•Grado de descentralización del gasto público en el universo de ámbitos decisionales locales (atomización del gasto público).	• Selección de informantes claves (alcalde, regidores y jefe de presupuesto)	• Entrevista SE	• Plan de inversión municipal
3. <i>Organización Planificación</i>	•Existen y se aplican instrumentos de gestión administrativa (MOF, ROF, etc).	• Selección de informantes clave (alcalde, administrador, regidores)	• Revisión de documentos • Entrevista SE	• Manuales y reglamentos de funciones
	•Existe y se aplica la estructura orgánica de la municipalidad	• Selección de informantes clave (alcalde, administrador, regidores)	• Revisión de documentos • Entrevista SE	• Manuales y reglamentos de funciones
	•Práctica de elaboración de presupuestos participativos.	• Selección de informantes claves (alcalde, regidores, funcionarios)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista
	•Existe un plan de capacitación de recursos humanos.	• Selección de informantes clave (alcalde, administrador, jefe de personal o RR.HH)	• Encuesta • Entrevista SE	• Cuestionario • Guía de entrevista
4. <i>Concertación y articulación entre actores [participación ciudadana]</i>	•Existe práctica de ejecución de proyectos inter-municipales e inter-institucionales.	• Selección de informantes clave (alcalde, regidores)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista • Convenios • Presupuesto de la Municipalidad provincial
	•Existen convenios entre la municipalidad y actores del sistema educativo local.	• Selección de informantes clave (alcalde, jefes de ADE, directores..etc)	• Encuesta • Revisión de documentos	• Cuestionario
	•Existen instancias de concertación y articulación de actores locales.	• Selección de informantes clave (alcalde, jefes de ADE, directores..etc)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista
	•Asignación del presupuesto provincial en distritos, según requerimientos y prioridades de la Asamblea de Alcaldes Distrital.	• Selección de informantes clave (alcalde, regidores)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista
	•Existen mecanismos de participación ciudadana institucionalizados: reconocidos por la municipalidad	• Selección de informantes clave (alcalde, regidores, funcionarios y representantes de instituciones participantes)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista • Informes de rendición de cuentas al año
5. <i>Evaluación y medición de resultados</i>	•Elaboración y aplicación de instrumentos de control, seguimiento y evaluación.	• Selección de informantes clave (alcalde, regidores)	• Entrevista SE	• Guía de entrevista •
	•Porcentaje de metas y actividades conjuntas cumplidas al final del ejercicio anual.	• Selección de informantes clave (alcalde, regidores)	• Entrevista SE • Revisión de documentos	• Guía de entrevista • Planes de inversión municipal • Planes de trabajo anual • Informe de evaluación



	<b>Indicadores (Qué se investiga)</b>	<b>Método (Cómo)</b>	<b>Técnica (A través de qué)</b>	<b>Instrumentos (Con qué)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe prácticas de evaluación del desempeño de trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de informantes clave (alcalde, administrador, jefe de personal o recursos humanos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista SE</li> <li>• Revisión de documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevista</li> <li>• Informes de evaluación</li> </ul>
<i>6. Información y comunicación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipalidades cuentan con sistemas de información al servicio del desarrollo local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de informantes clave (alcalde, regidores, funcionarios, técnicos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista SE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevista</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen registros y documentos de información ordenados y actualizados que genera la municipalidad y capta de otras instituciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de informantes clave (alcaldes, regidores, funcionarios, técnicos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista SE</li> <li>• Revisión de documentos, bases de datos, reportes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevista</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridades, funcionarios y técnicos de la municipalidad usan y buscan información para la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de informantes clave (alcaldes, regidores, funcionarios, técnicos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista SE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevista</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La municipalidad brinda periódicamente información sobre la gestión municipal y el manejo de recursos económicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de informantes clave (alcalde, regidores, funcionarios, algunos representantes de la sociedad civil)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista SE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevista</li> </ul>

### ANEXO III. PROCESAMIENTO DE ENTREVISTAS

#### ENTREVISTAS ZONA URBANA:

Rubro	Directores	Docentes	Padres de Familia
Liderazgo	<p>A excepción del Centro Educativo 15029 de Sullana , el resto de C.E, si dispone del PDI, los cuales no son aplicados en su totalidad y se elaboran básicamente con la participación de docentes, y con la participación escasa de padres de familia.</p> <p>La forma como el director convoca a los padres de familia, es generalmente por citaciones. En algunos casos se ha hecho mediante comunicados en emisoras locales y vía campañas cívicas.</p> <p>El impulso de proyectos innovadores no se es muy significativo, sólo dos C.E. han desarrollado experiencias de ese tipo como: organización y elaboración de materiales educativos, talleres-diagnóstico del rendimiento escolar. Por otro lado, existe iniciativa de organizar jornadas de capacitación generalmente para docentes, padres de familia y de proyección a la comunidad como: uso indebido de drogas, programa de salud del escolar adolescente, defensoría del niño, defensa civil, municipios escolares, comunidad magisterial, grupo Scout, brigadas escolares, valores, nutrición, educación sexual, planificación familiar, y escuela para padres. La participación de escolares en concursos, generalmente es por la convocatoria que hacen las municipalidades y por aniversario del mismo centro educativo, en los cuales los incentivos son diplomas y resoluciones directoriales. A excepción del C.E. 14037 de Catacaos en donde existe una desavenencia con los PP.FF, en el resto el clima institucional es de buenas relaciones entre los diferentes actores de la comunidad educativa, de colaboración y compromiso entre director y docentes y se realiza delegación de responsabilidades.</p>	<p>Existen un PDI en elaboración en los cuales no participan padres ni alumnos por falta de motivación, compromiso e identidad, asimismo el C.E. 15029 no cuenta con PDI por falta de conocimientos para su elaboración. A los Padres se les convoca mediante asambleas generales y reuniones trimestrales y mensuales respectivamente.</p> <p>A excepción del C.E 15029 en donde las relaciones humanas son tensas, en el resto las relaciones son entre regulares y buenas.</p> <p>Existe manifestaciones de proyectos innovadores pero que no funcionan o dejaron de funcionar, tal es el caso de un C.E. en Nuevo Catacaos en donde se diseñaron proyectos productivos que no se pusieron en marcha por la falta de seguridad de la zona y el caso de un huerto escolar que por falta de infraestructura no siguió funcionando. Después se recoge la arborización de un C.E. aplicando metodologías activa.</p> <p>Por otro lado, existe experiencias de socialización de la capacitación que han recibido algunos docentes hacia el resto que no pudo ser beneficiado en lo que se refiere a planificación y mencionan la organización de capacitaciones en escuela para padres, planificación familiar, autoestima.</p> <p>Como docentes han propiciado la participación de los alumnos en concursos inter escolares a nivel interno (por aniversario del C.E) y externo a nivel regional en derechos humanos, pintura, dibujo, obteniendo buenos resultados pero por parte del C.E. no existen incentivos.</p>	<p>Los directivos de Apafa desconocen la existencia del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y afirman que no se les convocó para su elaboración. Del que si dan cuenta es del Plan Operativo Anual y del Reglamento Interno. En cuanto a la planificación de las Apafa, ellas si dicen aplicar un Plan de Trabajo Anual.</p> <p>Su participación en el centro educativo es mediante asambleas generales, en acciones extracurriculares como reparación de mobiliario, pintado de ambientes, etc.</p> <p>A excepción del C.E.15085 de Sullana, en donde las relaciones con directores y docentes son no adecuadas por enfrentamientos verbales y débil coordinación y en el C.E. 14037 en donde existen divisiones de directivos al interior de la APAFA, en el resto se trata de llevar buenas relaciones con trabajo participativo y responsable. En cuanto a la capacitación no han organizado ninguna jornada por falta de recursos y orientación, reconociendo que los Padres de familia si han recibido capacitación sobre escuela para padres y del programa de uso indebido de drogas.</p>
Planificación	Directores y docentes conocen y aplican los instrumentos de	Los docentes también dicen que en su centro educativo se	A Excepción del C.E. San Miguel Arcángel de

Rubro	Directores	Docentes	Padres de Familia
	gestión como PTA, PCC, PCA, los cuales son evaluados permanentemente por directores y subdirectores. La mayoría de centros educativos han recibido capacitación en PLANCAD y PLANGGED, que es socializada al interior del C.E. con quienes no tuvieron la oportunidad de participar, existiendo solo un centro educativo en donde los docentes no muestran mayor interés por las jornadas de capacitación. También han asistido a programas de capacitación de otras instituciones como Diaconía y Derrama magisterial.	conoce y se aplican los instrumentos de gestión y planificación como el PDI, PTA, PCC, PCA, Plan de clase, etc. Los cuales son evaluados permanentemente por el director y por la dirección regional de educación. Dicen que la APAFA, conoce referencialmente dichos documentos. En cuanto a la capacitación, han participado del PLANCAD, PLANGGED, PLANRECAD, dictados por la Universidad de Piura. Otro tipo de capacitaciones: del INDECOPI, y Radio Cutivalú.	Catacaos, las Apafa si conocen y usan instrumentos de planificación y gestión como el POA, libro de caja y libro de actas, y presupuesto, siguiendo los estatutos de Apafa y el D.S 020-98-ED. Los directivos de Apafa han recibido capacitación sobre gestión y funciones de la Apafa, sobre evaluación cualitativa de los alumnos (ABC), de otras instituciones han recibido capacitación de Centros de salud, Diaconía (violencia familiar, pérdida de valores, delincuencia juvenil, etc). Asimismo los Padres de familia participan en las campañas ilustrativas de salud: salud reproductiva y familiar, nutrición y enfermedades de la piel.
Organización	Entre las instancias organizativas destaca a nivel de Docentes: Comunidad magisterial, comités de evaluación, comités deportivos, comités de OBE, defensoría del niño, defensa civil, comisiones de escuela para padres, administración de kioscos, programas de prevención integral, comisión de desfiles escolares, etc. A nivel de alumnos: existe la experiencia de municipios escolares, parlamento escolar, policía escolar, brigadas caceristas, jóvenes líderes; y a nivel de Padres: APAFA y comités de aula.	Comités de defensa civil, comisión de desfiles, Escuela de Padres, municipios escolares	Las Apafas se renuevan anualmente a través de elecciones democráticas
Captación de Recursos	La principal fuente de recursos es la cuota de APAFA, la venta de nóminas, certificados, libretas (establecidos en el TUPA) y el alquiler de kioscos (característico en todos los C.E.). Mencionan además las actividades como rifas a cargo de las APAFA. Actividades secundarias y desarrollo de proyectos productivos son casi nulas: se recogieron algunos casos como talleres de manualidades con ganancias bajas y la obtención de material didáctico(MINEDU) y adquisición de equipo de cómputo (a través del BID). En cuanto a los recursos externos, no existen prácticas ni de financiamiento ni de gestionar donaciones o colaboraciones, salvo el C.E 14037 de Nuevo Catacaos en donde se adquirió material didáctico (MINEDU) y adquisición de un equipo de	Igualmente, explican que la cuota de APAFA es la principal fuente de recursos del C.E junto con otras actividades que realiza la APAFA y los comités de aula y, el alquiler de kioscos; resaltando que existen C.E. donde alumnos y docentes asignan una cuota voluntaria. Después, salvo las actividades que realizan los comités de aula y el caso de un C.E. donde se realizan algunas actividades para pagos de nuevos docentes, no se desarrollan actividades secundarias incluso en el C.E. 15029 de Sullana eso se ha decidido por acuerdo de Asamblea. La obtención de recursos externos sigue la misma ruta, sólo dos centros educativos han obtenido la construcción de aulas y alimentación para los alumnos.	Fuente principal: cuota de APAFA que varía entre 15 y 30 soles y alquiler de kioscos. Realizan actividades secundarias como bingos, rifas, bailes. No han desarrollado proyectos productivos y solo mencionan el caso de una chocolateada del club de Leones en diciembre. La orientación del gasto es para pago de servicios, mobiliario, material didáctico, material de escritorio, útiles de limpieza y pago de docentes.

Rubro	Directores	Docentes	Padres de Familia
	cómputo (BID). La orientación de los recursos, se concentra básicamente en el pago de servicios (agua, luz), reparación de mobiliario, útiles de escritorio y de limpieza, material didáctico y en un caso el sueldo de un profesor de música.	La falta de proyectos productivos, dicen se debe a la falta de capacitación para su elaboración y por delincuencia e inseguridad. La orientación del gasto es para material didáctico, mantenimiento de SS.HH., mobiliario, servicios de agua y luz.	
Articulación y concertación entre actores	Una característica importante es que la articulación del centro educativo con su entorno, generalmente es vista como el apoyo que las instituciones deben brindar al C.E. Se menciona los programas de gobierno como INFES (infraestructura) y Foncodes (desayunos escolares). Asimismo la Sub. Región Luciano Castillo C. (con banda de músicos y Tv.); con ONG como IRESIMA, Centro Ideas, Sencico (implementos de cocina y herramientas de trabajo de campo) y con la municipalidad (infraestructura y saneamiento físico ambiental. No conocen ni participan en instancias de concertación de desarrollo educativo, y no existen convenios.	Los logros obtenidos son material lúdico educativo (libros de lectura, material reciclable), Silla de Rueda para niño, la sub. región Luciano Castillo Colona., con la Cruz Roja, INFES, Foncodes. Igualmente no se da razón de la existencia de instancias de concertación del desarrollo educativo a nivel local o regional. Si se ha firmado convenios con EPSGRAU, Demuna, Cesamica, y Diaconía.	Desde las APAFA, se han presentado solicitudes de gestión que hasta el momento no tienen respuesta. Tal es el caso de Municipalidad, USE, PRONAA.
Evaluación y Medición	Existen mecanismos de evaluación en la contratación de docentes como son: clase expoactiva, experiencia laboral, entrevista. La evaluación del director se realiza a través del ADE y a los docentes a través de la comisión de evaluación (una vez por año), el comité supervisor del PLANCAD, el director y subdirector mediante la observación y revisión de documentos, siendo amonestado con memorandum por incumplimiento. A los alumnos se le hace evaluación permanente: diaria o ínter diaria. Los comités de aula son evaluados por el director o subdirector y consejo directivo. En algunos centros educativos se han formado comisiones de evaluación que son las que están evaluando en principio al director. Finalmente, los incentivos y reconocimientos al docente y alumnos se brindan al finalizar el año.	Los directores son evaluados por el área de ejecución, los docentes son evaluados por el comité de evaluación en los que se utilizan fichas de observación, seguimientos de clases. Los alumnos son evaluados por fichas de observación, exámenes escritos y orales, participación, seguimiento directo, etc. Ante el incumplimiento de funciones, las sanciones son dadas por el comité de evaluación (docentes) y por el comité de fiscalización (APAFA + Comités de aula).	La gestión que desarrollen las Apafas, es evaluada por el comité directivo y la junta de presidentes de los Comités de Aula (cada trimestre). Dicha evaluación se da a conocer en asambleas generales y reuniones. Los Padres de familia evalúan a los directores y docentes en la asistencia, puntualidad y responsabilidad. Sobre la base de la evaluación los mecanismos de sanción pueden ser llamadas de atención, separación, expulsión, vacancias y reconsideración. Por otro lado, los padres no están satisfechos de la enseñanza que sus hijos reciben en el C.E., consideran que a los docentes les falta conocimientos y dedicación a su labor, critican el trabajo doble que realizan y las tardanzas.
Información y Comunicación	Manifiestan que la información estadística y técnico pedagógica (actas, registros, etc.) está registrada y ordenada manualmente y cumplen con remitir la información de eficiencia educativa a el área de ejecución. La manera de	La mayoría de C.E. dicen tener información ordenada, que les permite transferir a las Áreas de ejecución la información que soliciten una o dos veces al año. En lo que es búsqueda de información, los alumnos de educa-	La APAFA informa a los padres de familia sobre su gestión a través de asamblea general o extraordinaria, reuniones y lo hacen por escrito o verbalmente. Manifiesta que la APAFA si conoce el

Rubro	Directores	Docentes	Padres de Familia
	uso de información que ellos identifican es mediante las bibliotecas municipales antes que las bibliotecas de aula o escuela por que disponen de libros más adecuados. Los directores y docentes comunican a los padres de familia del desempeño de sus hijos en reuniones de entrega de libretas que por lo general son bimensuales y charlas con los tutores y docentes..	ción primaria acceden a las bibliotecas del aula para desarrollar sus tareas, los alumnos de educación secundaria no lo hacen por que según los docentes no cuentan con la bibliografía adecuada a ese nivel. Los docentes dicen asistir a bibliotecas municipales y estar enterados de las leyes y normas que adquieren en forma individual o por intermedio del Sr. director. La comunicación a los PP.FF sobre el desempeño de sus hijos es en reuniones de entrega de libretas, en forma personal y cuando lo soliciten.	D.S. 020-98-ED y otras normas pero que la mayoría de padres no.

**ENTREVISTAS ZONA RURAL:**

Rubro	Directores	Docentes	Padres de Familia
Liderazgo	<p>Cuentan con PDI que ha sido elaborado con la participación de director, docentes, directivos de APAFA y alumnos, entre los años el 96 y 98. Los Padres de familia participan en reuniones y asambleas pero no están tan comprometidos. Las madres son las que participan mayormente en reuniones y asambleas.</p> <p>En cuanto a la convocatoria a padres de familia se hace via asambleas generales (entre 3 y 5 por año) y comités de aula. asiste la mayoría pero son mujeres. reuniones e n las que se trata: cuota de APAFA, escuela para padres, escuela amiga, actividades de higiene y limpieza.</p> <p>Existen muestras de colaboración por parte de docentes hacia los niños en peligro de no matricularse, comprando al crédito útiles escolares. Trabajo grupal entre docentes para elaborar PCC, PCA. Colaboración en la preparación de participación de estudiantes en eventos culturales.</p> <p>Existen buenas relaciones en la comunidad educativa. El PDI ha mejorado el clima institucional: los docentes aceptan sugerencias y se ha dado disminución de inasistencias. Con los padres de familia se coordinan las necesidades , gastos y aporte de mano de obra.</p> <p>Si existen iniciativas de proyectos innovadores como: escuela de jóvenes (psicología y planificación familiar en el 2000), escuela compensatoria para la salud y huertos escolares con la asesoría de la ONG Plan Internacional.</p>	<p>Si dan cuenta de la elaboración de PDI, en forma participativa, incluidos alumnos de 5to. PCC y PCA, coordinan por especialidad. En el caso de l centro poblado de Franco, el PDI no está terminado por conflictos de división territorial e impacto en PP.FF. El compromiso de PP.FF es mediante la Escuela de Padres, pero hace falta el apoyo a sus hijos en tareas del hogar y motivación para concursos y eventos culturales. En caso de Franco, PP.FF no apoyan por conflicto de división territorial de la localidad.</p> <p>En cuanto a la convocatoria de padres de familia, se encuentran algunas prácticas de: a)<u>Sensibilización</u> usando medios de comunicación, b)<u>visitas casa por casa</u>, c) <u>comités de aula</u> (donde se informa sobre aprendizaje y se dan charlas de familia y sexualidad) y d)<u>asambleas generales</u> (02 y 03 por año), convocadas por el director para capacitaciones de liderazgo moral e inter aprendizaje) Motivan mediante refrigerios regalos.</p> <p>Existen muestras de trabajo grupal: Sembrado de plantas, tareas de limpieza y cercado (entre alumnos y docentes), en clase trabajo en grupos para solucionar desnivelación de aprendizaje (sólo alumnos), gestión grupal:(en Franco) para unificación de los tres niveles de educación, ante conflicto de PP.FF.</p> <p>Buenas relaciones humanas: ambiente de ayuda, armonía,</p>	<p>Existe un caso en el que afirman haber sido convocados para la estructuración del PDI, el resto dice no conocer el PDI</p> <p>Consideran que las relaciones son buenas con los directores y cuerpo docente y ellos muestran un gran interés de participar en todas las convocatorias que hace el director.</p> <p>En cuanto a capacitación dan cuenta de la ONG Plan Internacional en la capacitación de Escuela para padres. Con los temas de vida, familia y sexualidad. Dan cuenta también de la participación de los niños en concursos inter escolares que convoca el ADE y la municipalidad.</p> <p>Desconoce de la existencia de proyectos innovadores</p>

Rubro	Directores	Docentes	Padres de Familia
	<p>En cuanto a la capacidad de organizar capacitaciones, lo más resaltante es la escuela para Padres en el 2000 (con asesoría de PLAN) cuyos temas son: educación sexual y familia, uso indebido de drogas, maltrato infantil, paternidad responsable. apoyo de docentes de otros centros educativos. También capacitación en salud: parasitosis, a PP.FF. (98) con asesoría de la ONG ADEC.</p> <p>Directores y Docentes asesoran y entrenan a estudiantes para participación en eventos como: Concurso de slogan(violencia familiar), periódicos murales, juegos escolares, matemáticas, concurso de inter aprendizaje, escuela amiga, danzas folclóricas (convocadas por ADEC). Algunos centros educativos han quedado en buenos lugares dentro de los concursos a nivel distrital.</p>	<p>diálogo. Ejemplos: dictado de clases cubriendo cursos de otros docentes, algunas veces compartiendo conocimientos la excepción es en Franco: las relaciones al interior del CC.EE son regulares por que faltas de docentes originan recelos entre docentes y director no acepta sugerencia.</p> <p>Existen iniciativas de proyectos innovadores como: metodologías activas innovadoras (adaptación de programación) conservación de áreas verdes de la escuela, escuela amiga (con PLAN), trabajos en material de la zona (ejemplo del chante: hoja de plátano), escuela de padres (charlas de sexualidad). La organización de actividades capacitación se ha hecho presente con: escuela de padres (con ADE y PLAN), charlas de OBE a padres y niños (trayendo especialistas). Alumnos participan en actividades inter escolares: deportes, conocimientos generales, periódicos murales(violencia, impulsado por Centro Ideas), participación en ferias (trabajos en arcilla y coco), pancartas, danzas. La mayoría son por invitaciones, de ADE.</p>	
Planificación	<p>Si cuentan con PDI, PTA, PCC (elaborado en talleres descentralizados en varios CC.EE), PCA, MP. El PCC y PCA se aplican pero piden mas asesoría. No se elaboran presupuestos.</p> <p>Apafa no elaboran Plan de Trabajo.</p> <p>Han recibido capacitación en PLANCGET entre el 98 y 99 por IPAE, PLAN. PLANCAD a cargo de DRE, a quien le reclaman mas asesoría. Algunos directores no conocen si los docente han llevado este plan de capacitación. opinan que los conceptos de las instituciones difieren.</p> <p>Capacitaciones de ADE: Lineamientos de política, gestión pedagógica. critican la poca capacidad de especialistas, sugieren que mejoren la metodología.</p>	<p>Si cuentan con PDI (elaborados entre 98 y 99), PTA, PCC , unidades de aprendizaje. El PCC, PCA si se aplican (Escuela de padres, infraestructura) y llevan trabajando con ellos un año (2000) en grupos de inter aprendizaje entre escuelas vecinas: grupos GIA.</p> <p>Manifiestan que existe reglamento interno pero no se aplica, además que no existe prácticas de elaboración de presupuestos.</p>	<p>Realizan reuniones mensuales. En la primera se acuerda la cuota de Apafa y la programación de actividades que no se llegan a plasmar en un PTA o POA por el desconocimiento de su elaboración.</p> <p>Tampoco hay presupuesto y los gastos quedan registrados en el libro de caja.</p>
Organización	<p><u>Asociaciones de estudiantes:</u> No hay.</p> <p><u>De docentes:</u> por comités: infraestructura, OBE, salud, promoción de PP.FF, biblioteca, técnico pedagógico,</p>	<p>Asociaciones de estudiantes: No existen, salvo la representación de brigadier y sub brigadier, niños vigías que se eligen democráticamente. De docentes: por</p>	<p>La Apafa esta conformada generalmente por un presidente, un vicepresidente, tesorero, secretario, 2 vocales. Por el desconocimiento, una vez más de su</p>

Rubro	Directores	Docentes	Padres de Familia
	defensa civil, deporte. <u>De padres de familia:</u> APAFA y comités de aula.	comités: infraestructura, OBE, salud, promoción de PP.FF, biblioteca, técnico pedagógico, defensa civil, deporte. De PP.FF : APAFA y comités de aula.	elaboración no se cuenta con un reglamento de funciones.
Captación de Recursos	Existen pequeñas iniciativas de proyectos productivos en algunos colegios como venta de manualidades navideñas pro fondos de juguetes de niños y huerto escolar. Son escasas las actividades secundarias que realicen los centros educativos: por lo general se hacen vía comités de aula (rifas, sorteos, venta de alimentos preparados). En el caso de Carrasquillo se da alquiler de plataforma. Se financia con recursos externos: Mobiliario, pintura, SS.HH.	Si existen proyectos o actividades productivas como: trabajos en yute, espejos-huerto escolar (yuca, maíz, hortalizas)- granjas de chanchos. La fuente principal de recursos del C.E. es la cuota de Apafa. En esta zona los ingresos propios como alquiler de kioscos, certificados de estudio son bajos. Mediante los comités de aula se llevan adelante actividades secundarias como: rifas, ventas de alimentos preparados-y cuya orientación es para la implementación del aula con material didáctico y pintado de aulas. Las Apafas tienen pocas actividades de generación de ingresos (pelea de gallos). Por recursos externos se ha financiado módulos de Biología, física y química (MED), pintura (municipalidad)	La fuente principal de financiamiento es la cuota de Apafa, que se orienta a cubrir gastos de comisiones por viajes de gestión, pintado del C.E. Realizan actividades de peleas de gallos por aniversario del C.E. Los fondos que son pocos se orientan a la reparación y adquisición de mobiliario. Dan cuenta también de fuentes externas como Foncodes y el mismo Plan internacional en la adquisición de bibliotecas.
Articulación y concertación entre actores	Logros obtenidos ante terceros: Pintura, construcción de cerco perimétrico (municipalidades), Carpetas (Aduanas). No conocen si existe alguna instancia de concertación distrital o regional, en Carrasquillo, dan cuenta del CODECO pero no conocen la comisión consultiva de educación impulsada por la municipalidad. No hay convenios entre los centros educativos y otras instituciones.		La relación con las municipalidad y el ADE es buena, salvo para el caso de Franco donde una obra de construcción por parte de la municipalidad no ha sido aceptada por la Apafa por que agudizó el conflicto de división territorial que existe en ese lugar. Los Padres de familia también desconocen la existencia de instancia de concertación educativa en el distrito y de convenios que haya firmado el C.E.
Evaluación y Medición	<b>Al director:</b> evalúa ADE, supervisa mediante fichas, entrevistas pero no da sugerencias. <b>Al docente:</b> Evalúa director mediante seguimiento de diario de clase y supervisión de clase y el alumno sólo cuando se ha hecho el PDI. <b>Al Alumno:</b> Evalúa el docente, con pruebas escritas, orales, uso de registro auxiliar y oficial. En el caso del C.E. de Piedra el Toro, se evalúa por objetivos no por competencias. <b>comités de aula:</b> opinión de docentes: hay participación pero sólo de mujeres, no son eficientes, limitan su participación por que no están bien definidas sus funciones	Evaluación al director, lo hace el ADE a través del PTA (anual). Al docente, es permanente: diaria, a cargo del director evaluándose la carpeta didáctica de clases, uso de materiales, el ADE también evalúa en promedio 2 veces al año y está mas relacionado con la asistencia. Al alumno es diaria, mediante exámenes escritos, intervenciones orales, cuestionarios, cumplimiento de tareas, evaluación de aptitudes. Al comité de aula, se le evalúa la asistencia, participación en actividades y cumplimiento de compromisos. Comentan que las directivas no se cumplen en cuanto a la sanción	No proporcionan mucha información con respecto a la evaluación de directores y docentes en el C.E. Los comités de aula son los que evalúan a las Apafas cada tres meses pero la evaluación no queda registrada. La satisfacción de los padres con respecto a la educación de sus hijos es buena

Rubro	Directores	Docentes	Padres de Familia
	<p>No hay muchos incentivos para el buen desempeño de los actores educativos. En el caso de alumnos, en algunos colegios aun se dan diplomas, para los docentes, certificados y resoluciones emitidas por la municipalidad. En cuanto a control social de padres hacia directores y docentes, manifiestan que no se aplican sanciones, los maestros son puntuales, salvo algunas llamadas leves de atención-ADE aplica llamadas de atención por incumplimiento de entrega de documentos (nóminas, actas, PTA, PDI). En el caso del alumno, también se presentan llamadas de atención por incumplimiento en tareas de la casa y aseo.</p>	<p>Existe buena aceptación de la comunidad hacia los docentes.</p>	
<p>Información y Comunicación</p>	<p>Cada escuela cuenta con bibliotecas de aula (libros donados por DRE)- bibliotecas de escuela (donación de Plan Internacional), que utilizan los alumnos para desarrollar sus labores Directores remiten información al ADE sobre Eficiencia Educativa (matriculados, repitentes, aprobados, retirados) y calendarización. No alcanzan evaluaciones de documentos. Existe seguimiento de registros de información administrativa: actas de evaluación subsanación, inventarios, nóminas, fichas, etc. No haciéndose seguimiento a la deserción escolar, evaluación de la planificación. Los directores y docentes informan a los padres de familia sobre el rendimiento de sus hijos en asambleas generales de padres de familia.</p>	<p>En la búsqueda de información, se acude a las bibliotecas de aula, siendo peculiar el caso de Chulucanas donde no sólo alumnos, sino también padres, tienen acceso a las bibliotecas. La información que por ley se sigue son las notas y conducta de los alumnos, disponen de archivos de oficios recibidos, emitidos, de inventarios. No se hace seguimiento a información de las opiniones de los padres. Los centros educativos remiten información de eficiencia educativa a las ADE (2 veces al año), no contando para el procesamiento con equipos necesarios. Las ADE no entregan formatos de registros, actas, libretas a los C.E.: ellos tienen que elaborar sus propios instrumentos. En cuanto a producción de documentos, se registra informes técnicos pedagógicos. Existen algunas experiencias exitosas como técnicas de lectura pero que no se han sistematizado ni socializado. La forma como el C.E. informa a los padres de familia sobre el desempeño de sus hijos en por los comités de aula en forma mensual, las visitas en casa no son frecuentes.</p>	<p>Conocen el uso que se está dando a las bibliotecas de las escuelas por la prestación rotativa de libros para que los alumnos se los lleven a sus casas. Por otro lado no conocen bien las leyes y normas de Apafa.</p>



## ANEXO IV. PROCESAMIENTO DE ENCUESTAS (PRINCIPALES CUADROS)

### CENTROS EDUCATIVOS

#### Centros Educativos: Existencia del PDI que responde a una voluntad colectiva

		zona geografica		Total
		Urbano-M arginal	Rural	Col %
		Col %	Col %	
¿En su CE existe un Plan de Desarrollo Institucional?	Si	77.1	87.2	82.1
	No	4.2		2.1
	En elaboración	14.6	8.5	11.6
	Lo piensan elaborar	4.2	2.1	3.2
	No sabe/ No opina		2.1	1.1

		zona geografica		Total
		Rural	Urbano-M arginal	Col %
		Col %	Col %	
¿quienes participaron en la elaboracion del PDI?:	El Director	97.7	88.1	92.9
	El Sub director	4.7	52.4	28.2
	Docentes	95.3	95.2	95.3
	Alumnos	58.1	28.6	43.5
	Padres	79.1	61.9	70.6
	Otros	2.3		1.2

		zona geografica		Total
		Urbano-M arginal	Rural	Col %
		Col %	Col %	
Han recibido asesoría en la elaboración del PDI?	Si	65.9	95.3	80.5
	No	34.1	4.7	19.5

### Centros Educativos: Prácticas de proyectos innovadores

		zona geografica		Total
		Urbano-Marginal	Rural	Col %
		Col %	Col %	
¿Qué tipo de proyectos innovadores han desarrollado en los últimos 3 años?:	Uso de técnicas de evaluación de aprendizaje	41.7	37.0	39.4
	Técnicas de lectura	41.7	34.8	38.3
	Elaboración de material didáctico	39.6	45.7	42.6
	Desarrollo de valores	64.6	54.3	59.6
	Cursos o talleres incorporados a la currícula	43.8	41.3	42.6
	Proyectos de investigación	2.1	10.9	6.4
	Otros	22.9	28.3	25.5
	Ninguno	6.3	10.9	8.5

### Centros Educativos: Uso de principales Instrumentos de Planificación y Gestión

		zona geografica		Total
		Urbano-Marginal	Rural	Col %
		Col %	Col %	
Plan de Desarrollo Institucional	Nunca	4.8	2.3	3.5
	Casi nunca	4.8	2.3	3.5
	Algunas veces	19.0	20.5	19.8
	La mayoría de las veces	28.6	34.1	31.4
	Siempre	42.9	40.9	41.9
Plan de Trabajo Anual	Nunca	8.5		4.4
	Algunas veces	14.9	13.6	14.3
	La mayoría de las veces	27.7	25.0	26.4
Plan Curricular de Centro	Siempre	48.9	61.4	54.9
	Casi nunca	2.3		1.1
	Algunas veces	2.3	7.0	4.6
Plan Curricular de Aula	La mayoría de las veces	22.7	25.6	24.1
	Siempre	72.7	67.4	70.1
	Algunas veces	2.2	2.3	2.2
Reglamento de funciones	La mayoría de las veces	21.7	15.9	18.9
	Siempre	76.1	81.8	78.9
	Casi nunca	4.3	2.3	3.4
Presupuesto anual	Algunas veces	10.9	18.6	14.6
	La mayoría de las veces	30.4	14.0	22.5
	Siempre	54.3	65.1	59.6
Informes Anuales de Gestión	Nunca	20.8	7.7	14.0
	Casi nunca	8.3	7.7	8.0
	Algunas veces	12.5	11.5	12.0
	La mayoría de las veces	20.8	19.2	20.0
Informes Anuales de Gestión	Siempre	37.5	53.8	46.0
	Nunca		2.7	1.6
	Algunas veces	11.1	18.9	15.6
Informes Anuales de Gestión	La mayoría de las veces	51.9	16.2	31.3
	Siempre	37.0	62.2	51.6

**Centros Educativos: Logros obtenidos por gestiones de recursos ante terceros**

		zona geografica		Total
		Urbano-M arginal	Rural	Col %
		Col %	Col %	
¿El director en coordinación con docentes, padres y alumnos gestiona ante instancias de la comunidad el financiamiento de actividades del CE?	Nunca	17.8	10.9	14.3
	Casi nunca	20.0	8.7	14.3
	Algunas veces	26.7	23.9	25.3
	La mayoría de las veces	13.3	13.0	13.2
	Siempre	22.2	43.5	33.0

**Centros Educativos: Conocen la existencia de instancias de concertación sobre Desarrollo Educativo en su Localidad**

		zona geografica		Total
		Urbano-M arginal	Rural	Col %
		Col %	Col %	
¿Existen instancias de concertación y participación sobre desarrollo educativo, impulsadas por la Municipalidad y/o otras entidades?	Si	10.4	47.8	28.7
	No	70.8	47.8	59.6
	No sabe/ no opina	18.8	4.3	11.7

**Centros Educativos: Mecanismos de evaluación del desempeño del Director**

		zona geografica		Total
		Urbano-M arginal	Rural	Col %
		Col %	Col %	
¿Cómo se evalúa el desempeño del Director?	A través del supervisor del ADE	30.4%	72.3%	51.6%
	Comité de evaluación conformado por docentes	13.0%	19.1%	16.1%
	Informe de Gestión anual del Director	50.0%	25.5%	37.6%
	Otras	21.7%	2.1%	11.8%
	No se evalúa al director	8.7%	14.9%	11.8%

**Centros Educativos: Mecanismos de evaluación del desempeño de los Docentes**

		zona geografica		Total
		Urbano-M arginal	Rural	Col %
		Col %	Col %	
¿Cómo se evalúa el desempeño de los docentes?:	A través del supervisor del ADE	25.0%	59.6%	42.1%
	Comité de evaluación conformado pro director, representante de docentes, padres y alumnos	66.7%	51.1%	58.9%
	Encuesta, entrevista a alumnos	4.2%	14.9%	9.5%
	Otras	29.2%	38.3%	33.7%
	No se evalúa al docente	2.1%		1.1%

**Centros Educativos: Control social sobre directores y docentes**

		zona geografica		Total
		Urbano-M arginal	Rural	Col %
		Col %	Col %	
Los PP.FF controlan y regulan la labor del director y de los docentes (asistencia, horarios, avance de curricula, trato personal, respeto, etc)	Nunca	40.4%	6.4%	23.4%
	Casi nunca	21.3%	4.3%	12.8%
	Algunas veces	27.7%	38.3%	33.0%
	La mayoría de las veces	4.3%	4.3%	4.3%
	Siempre	6.4%	46.8%	26.6%

**Centros Educativos: Disponibilidad y uso de soporte tecnológico para apoyar los procesos de enseñanza**

		zona geografica		Total
		Urbano-M arginal	Rural	Col %
		Col %	Col %	
¿Utilizan la biblioteca del C.E para desarrollar hábitos de lectura y asignar tareas especiales o proyectos a los alumnos?	Nunca	26.1%	2.2%	14.1%
	Casi nunca	2.2%	8.7%	5.4%
	Algunas veces	19.6%	26.1%	22.8%
	La mayoría de las veces	28.3%	15.2%	21.7%
	Siempre	23.9%	47.8%	35.9%

		zona geografica		Total
		Urbano-M arginal	Rural	Col %
		Col %	Col %	
¿Utiliza los laboratorios para vincular la teoría con la práctica?	Nunca	41.7%	29.4%	35.7%
	Casi nunca	8.3%	8.8%	8.6%
	Algunas veces	25.0%	47.1%	35.7%
	La mayoría de las veces	8.3%	2.9%	5.7%
	Siempre	16.7%	11.8%	14.3%

## Centros Educativos: Satisfacción de los Docentes

		zona geografica		Total
		Urbano-Marginal	Rural	Col %
		Col %	Col %	
Disfruta de un ambiente de trabajo agradable (buenas relaciones)	Casi nunca	10.4		5.3
	Algunas veces	22.9	8.5	15.8
	La mayoría de las veces	25.0	23.4	24.2
	Siempre	41.7	68.1	54.7
Disfruta de un ambiente físico placentero y adecuados recursos didácticos (materiales, equipos, información, etc)	Nunca	6.3	4.3	5.3
	Casi nunca	27.1	19.1	23.2
	Algunas veces	25.0	42.6	33.7
	La mayoría de las veces	29.2	23.4	26.3
	Siempre			
		12.5	10.6	11.6
Recibe apoyo y cooperación de los padres en las tareas	Nunca	2.1	2.1	2.1
	Casi nunca	25.0	19.1	22.1
	Algunas veces	52.1	61.7	56.8
	La mayoría de las veces	10.4	6.4	8.4
	Siempre	10.4	10.6	10.5
Recibe reconocimiento de sus logros por parte de la comunidad	Nunca	21.3	21.3	21.3
	Casi nunca	38.3	21.3	29.8
	Algunas veces	23.4	31.9	27.7
	La mayoría de las veces	8.5	6.4	7.4
	Siempre	8.5	19.1	13.8

		zona geografica		Total
		Urbano-Marginal	Rural	Col %
		Col %	Col %	
Si tuviera que elegir una carrera hoy, ¿volvería a elegir la carrera docente?	Si	72.9	84.8	78.7
	No	27.1	15.2	21.3

## Principales razones por las que volvería a escoger la carrera docente

	zona geografica		Total
	Urbano-Marginal	Rural	
Vocación	50.0	43.1	46.0
Le gusta trabajar con niños y jóvenes	29.6	26.4	27.8
Sirve como base para la formación de la sociedad	16.7	26.4	22.2
Otras	3.7	4.2	4.0
Total	100.0	100.0	100.0

**Principales razones por las que no volvería a escoger la carrera docente**

	zona geografica		Total
	Urbano-Marginal	Rural	
Baja remuneración	25.0	18.75	23.1
Profesión muy sacrificada	8.3	12.5	9.6
Poca recompensa / maltrato profesional	11.1	12.5	11.5
No valoran nuestro trabajo	27.8	43.8	32.7
No tiene vocación	2.8	6.3	3.8
No hay incentivos	22.2	0.0	15.4
Otras	2.8	6.3	3.8
	100.0	100.0	100.0

**ÁREA DE DESARROLLO EDUCATIVO**

**¿El ADE realiza actividades para compensar a los centros educativos con menos recursos?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Nunca			
Casi nunca	12.5%		6.3%
Algunas veces	12.5%	62.5%	37.5%
La mayoría de las veces	62.5%	25.0%	43.8%
Siempre	12.5%	12.5%	12.5%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

**Principales actividades que realiza el ADE para compensar a los centros educativos con menos recursos**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Material Educativo (bibliografía, didáctico, limpieza y oficina)	33.3%	28.6%	31.0%
Capacitación y Asesoramiento	26.7%	21.4%	24.1%
Infraestructura y mobiliario	6.7%	14.3%	10.3%
Canalización de información legislativa y estadística	6.7%	7.1%	6.9%
Gestión y coordinación de recursos ante otras instituciones	0.0%	14.3%	6.9%
Implementación de proyectos interinstitucionales	6.7%	7.1%	6.9%
Formación de Redes Educativas	6.7%	0.0%	3.4%
Otros	13.3%	7.1%	10.3%
Total general	100.0%	100.0%	100.0%

**¿El ADE realiza actividades de proyección a la comunidad realiza?**

	Urbano Marginal	Rural	Total
Nunca			
Casi Nunca			
Algunas veces	25.0%		12.5%
La mayoría de las veces	50.0%	62.5%	56.3%
Siempre	25.0%	37.5%	31.3%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

**Principales actividades que realiza el ADE de proyección a la comunidad**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Actividades Culturales y Deportivas	16.7%	26.3%	20.9%
Actividades de defensa civil	8.3%		4.7%
Actividades de Recreación	8.3%		4.7%
Actividades de sensibilización (marchas y charlas)	4.2%	15.8%	9.3%
Campañas de preservación del medio ambiente	4.2%	10.5%	7.0%
Campañas de Salud	8.3%	21.1%	14.0%
Capacitación a Padres de Familia (Escuela para padres y otros)	16.7%	5.3%	11.6%
Orientación Sexual y familiar	8.3%	5.3%	7.0%
Otros	20.8%	10.5%	16.3%
Prevención de uso de drogas	4.2%	5.3%	4.7%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**¿El ADE interviene para solucionar conflictos en los C.E?**

	Urbano Marginal	Rural	Total
Nunca			
Casi nunca			
Algunas veces		12.5%	6.3%
La mayoría de las veces	37.5%	37.5%	37.5%
Siempre	62.5%	50.0%	56.3%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**¿El ADE realiza actividades para fomentar la competencia entre los CE de su jurisdicción?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Nunca			
Casi Nunca			
Algunas veces	25.0%		12.5%
La mayoría de las veces	50.0%	50.0%	50.0%
Siempre	25.0%	50.0%	37.5%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**Principales actividades que realiza el ADE para fomentar la competencia entre los CE de su jurisdicción**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Pruebas para medir el conocimiento y destrezas de alumnos	41.2%	57.1%	48.4%
Pruebas para evaluar la capacitación docente	17.6%	14.3%	16.1%
Competencias deportivas interescolares	5.9%	7.1%	6.5%
Evaluación de la gestión educativa	11.8%	0.0%	6.5%
Evaluación de resultados y desempeño de direct., prof. y alum.	5.9%	7.1%	6.5%
Ferias de Educación, Ciencia y Tecnología	5.9%	7.1%	6.5%
Grupos de interaprendizaje	5.9%	7.1%	6.5%
Otros	5.9%	0.0%	3.2%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**¿El ADE promueve la innovación-experimentación pedagógica para lograr mejores resultados en la relación enseñanza-aprendizaje en los CE?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Nunca			
Casi Nunca			
Algunas veces	12.5%		6.3%
La mayoría de las veces	50.0%	50.0%	50.0%
Siempre	37.5%	50.0%	43.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**¿De que manera el ADE promueve la innovación-experimentación pedagógica?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Capacit. y asesoría: metod., proy., nuevas estrat.	42.1%	31.6%	36.8%
Elaboración y puesta en marcha de proyectos	15.8%	21.1%	18.4%
Grupos de interaprendizaje y Círculos de estudio	5.3%	10.5%	7.9%
Monitoreo de especialistas del ADE	5.3%	10.5%	7.9%
Gestión y coordinación antes instituciones		10.5%	5.3%
Incentivos	10.5%		5.3%
Presentación de proyectos y seguimiento	5.3%	5.3%	5.3%
Apertura a la participación de PP.FF	5.3%		2.6%
Apoyo de recursos Logísticos	5.3%		2.6%
Brindándoles información legislativa		5.3%	2.6%
Educación a distancia		5.3%	2.6%
Presupuesto para innovaciones pequeñas	5.3%		2.6%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>



¿El ADE ofrece a los CE el soporte técnico y orientaciones estratégicas para gestionar sus recursos?

	Urbano Marginal	Rural	Total
Nunca			
Casi Nunca			
Algunas veces	33.30%		18.20%
La mayoría de las veces	50.00%	20.00%	36.40%
Siempre	16.70%	80.00%	45.50%
Total	100.00%	100.00%	100.00%

#### Instrumentos de Planificación y Gestión

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Plan Estratégico de Desarrollo de la jurisdicción del ADE?	75.0%	87.5%	81.3%
Planes Operativos del ADE?	100.0%	100.0%	100.0%
Planes de Asignación de Personal?	87.5%	100.0%	93.8%
Reglamentos de Funciones?	87.5%	100.0%	93.8%
Informes de Supervisión de CE?	100.0%	100.0%	100.0%
Material de Capacitación a CE?	100.0%	100.0%	100.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

### Frecuencia de uso de los Instrumentos de Planificación - Gestión por parte del ADE

#### Zona Urbano Marginal

	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	La mayoría de las veces	Siempre	Total
Plan Estratégico de Desarrollo de la jurisdicción del ADE?			16.7%	50.0%	33.3%	100.0%
Planes Operativos del ADE?				50.0%	50.0%	100.0%
Planes de Asignación de Personal?	28.6%		14.3%	28.6%	28.6%	100.0%
Reglamentos de Funciones?				42.9%	57.1%	100.0%
Informes de Supervisión de CE?				50.0%	50.0%	100.0%
Material de Capacitación a CE?				57.1%	42.9%	100.0%

#### Zona Rural

	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	La mayoría de las veces	Siempre	Total
Plan Estratégico de Desarrollo de la jurisdicción del ADE?			57.1%	28.6%	14.3%	100.0%
Planes Operativos del ADE?			12.5%	50.0%	37.5%	100.0%
Planes de Asignación de Personal?	12.5%			37.5%	50.0%	100.0%
Reglamentos de Funciones?				37.5%	62.5%	100.0%
Informes de Supervisión de CE?				50.0%	50.0%	100.0%
Material de Capacitación a CE?				62.5%	37.5%	100.0%

#### Total

	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	La mayoría de las veces	Siempre	Total
Plan Estratégico de Desarrollo de la jurisdicción del ADE?			38.5%	38.5%	23.1%	100.0%
Planes Operativos del ADE?			6.3%	50.0%	43.8%	100.0%
Planes de Asignación de Personal?	20.0%		6.7%	33.3%	40.0%	100.0%
Reglamentos de Funciones?				40.0%	60.0%	100.0%
Informes de Supervisión de CE?				50.0%	50.0%	100.0%
Material de Capacitación a CE?				60.0%	40.0%	100.0%

¿Conoce o ha escuchado de alguna instancia de concertación local o regional liderada por la municipalidad u otras instituciones donde se trate el tema de la educación?

	Región		Total
	Urbano Marginal	Rural	
Si	62.5%	75.0%	68.8%
No	37.5%	25.0%	31.3%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

**Principales actividades, proyectos o convenios que ha realizado el ADE con otras instituciones**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Actividades y proyectos de educación y prevención e	15.8%	15.8%	15.8%
Convenio con ONG	21.1%	10.5%	15.8%
Implementación de material educativo	21.1%	5.3%	13.2%
Programa curricular para educación rural: capacitación e implementación de mobiliario	0.0%	26.3%	13.2%
Capacitación sobre medioambiente y reforestación	10.5%	5.3%	7.9%
Capacitación al campesinado	5.3%	5.3%	5.3%
Capacitación en Escuela de Padres	0.0%	5.3%	2.6%
Implementación de huertos escolares	0.0%	5.3%	2.6%
Mejoramiento de infraestructura de C.E	5.3%	0.0%	2.6%
Prevención de drogas	0.0%	5.3%	2.6%
Proyecto institucional de mejora del aprendizaje	5.3%	0.0%	2.6%
Otros	15.8%	15.8%	15.8%
<b>Total general</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**Principales instituciones co ejecutoras**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
ONG	36.8%	32.0%	34.1%
Municipalidad	26.3%	12.0%	18.2%
Centros educativos	0.0%	8.0%	4.5%
Dirección Regional/ Sub regional de Educación	5.3%	4.0%	4.5%
Otros	31.6%	44.0%	38.6%
<b>Total general</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**¿El ADE realiza eficientemente la labor de supervisión y monitoreo del CE?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Nunca			
Casi Nunca			
Algunas veces	50.0%	25.0%	37.5%
La mayoría de las veces	37.5%	50.0%	43.8%
Siempre	12.5%	25.0%	18.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**¿El ADE remite los informes de evaluación del CE y los comparte con directores y docentes?**

	REGION		Total
	Urbano Marginal	Rural	
Nunca		25.0%	12.5%
Casi nunca		25.0%	12.5%
Algunas veces	25.0%		12.5%
La mayoría de las veces	50.0%	50.0%	50.0%
Siempre	25.0%		12.5%
	100.0%	100.0%	100.0%

**¿Cuáles son los mecanismos más usados en la evaluación y monitoreo de la gestión de los CE y desempeño de docentes?**

	Región		Total
	Urbano Marginal	Rural	
Aplicación de encuestas/ entrevistas	11.1%	15.8%	13.5%
Evaluación de otros documentos de gestión y planificación	22.2%	10.5%	16.2%
Informes de gestión anual que elabora el director del CE	16.7%	26.3%	21.6%
Visitas periódicas de supervisión a CE	33.3%	31.6%	32.4%
Otros	16.7%	15.8%	16.2%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

**¿El ADE hace un seguimiento continuo y comparativo del rendimiento escolar de los alumnos?**

	Región		Total
	Urbano Marginal	Rural	
Nunca		25.0%	12.5%
Casi nunca		25.0%	12.5%
Algunas veces	37.5%		18.8%
La mayoría de las veces	25.0%	62.5%	43.8%
Siempre	37.5%	12.5%	25.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

**Principales mecanismos a través de los cuales hace seguimiento del rendimiento escolar en los centros educativos**

	Región		Total
	Urbano Marginal	Rural	
Análisis de actitudes, y lectoescritura	11.1%	10.0%	10.5%
Aplicación de test pruebas	11.1%	30.0%	21.1%
Concurso interno a nivel de ADE	0.0%	10.0%	5.3%
Mediante programa MEDERE	33.3%	30.0%	31.6%
Monitoreo a través de las supervisiones	33.3%	20.0%	26.3%
Otros	11.1%	0.0%	5.3%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

**¿El ADE estimula o motiva el desempeño de los directores, docentes y Apafas de los CE de su jurisdicción?**

	Región		Total
	Urbano Marginal	Rural	
Nunca			
Casi nunca	12.5%		6.7%
Algunas veces	12.5%	28.6%	20.0%
La mayoría de las veces	37.5%	57.1%	46.7%
Siempre	37.5%	14.3%	26.7%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

**¿Qué estímulos o incentivos otorga?**

	Región		Total
	Urbano Marginal	Rural	
Resoluciones directorales, certificados y oficios	87.5%	47.1%	66.7%
Premios simbólicos	6.3%	29.4%	18.2%
Pasantías	0.0%	11.8%	6.1%
Capacitación a docentes	6.3%	0.0%	3.0%
Capacitación a Padres de familia	0.0%	5.9%	3.0%
Otros	0.0%	5.9%	3.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

**¿El ADE aplica sanciones o castigos al desempeño de los directores, docentes y Apafas de los CE de su jurisdicción?**

	Región		Total
	Urbano Marginal	Rural	
Nunca		12.5%	6.3%
Casi nunca		25.0%	12.5%
Algunas veces	37.5%	37.5%	37.5%
La mayoría de las veces	37.5%	12.5%	25.0%
Siempre	25.0%	12.5%	18.8%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

**¿Qué tipo de sanciones aplica?**

	Región		Total
	Urbano Marginal	Rural	
Amonestaciones	0.0%	9.1%	4.8%
Emite informes al MED para que este determine	0.0%	36.4%	19.0%
Llamada de atención	30.0%	54.5%	42.9%
Otros	20.0%	0.0%	9.5%
Suspensiones	50.0%	0.0%	23.8%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

**Tipo de Información a la que hace seguimiento el ADE**

	Región		Total
	Urbano Marginal	Rural	
Matrícula	100%	100%	100%
Tasa de repitencia	88%	100%	94%
Tasa de retiro	88%	100%	94%
Tasa de aprobación	88%	100%	94%
Carga docente	100%	100%	100%
Docentes/ sección	100%	100%	100%
Deserción escolar	88%	100%	94%
Tasa de escolaridad	88%	88%	88%
Rendimiento escolar	88%	100%	94%
Atraso escolar	75%	50%	63%
Evaluaciones de los CE	100%	100%	100%
Evaluaciones de los docentes	63%	38%	50%
Directorio de docentes según nivel de educación	75%	88%	81%
Otros	38%	50%	44%

**GOBIERNOS LOCALES****¿La Municipalidad ha elaborado un Plan de Desarrollo Estratégico?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Sí	42.9%	91.7%	65.4%
No	14.3%	8.3%	11.5%
En elaboración	28.6%	0.0%	15.4%
Lo piensan elaborar	14.3%	0.0%	7.7%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

**¿Quiénes participaron o participan en la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo?**

	Zona		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Alcalde y funcionarios municipales	33.3%	20.8%	25.0%
ONG	18.5%	20.8%	20.0%
Autoridades comunales	7.4%	17.0%	13.8%
Otras instituciones, actores	29.6%	5.7%	13.8%
Representantes de instituciones públicas	11.1%	15.1%	13.8%
Organizaciones de base	0.0%	18.9%	12.5%
Empresarios	0.0%	1.9%	1.3%
Total general	100.0%	100.0%	100.0%

**¿Existe alguna instancia de concertación y participación de Desarrollo Educativo impulsado por la municipalidad u otras instituciones?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Si	78.6%	83.3%	80.8%
No	14.3%	8.3%	11.5%
No sabe / No opina	7.1%	8.3%	7.7%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

**¿La Municipalidad ha iniciado un programa de fortalecimiento institucional?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Si	92.9%	91.7%	92.3%
No	7.1%	8.3%	7.7%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

**¿En cuál de los siguientes rubros se ha hecho fortalecimiento institucional?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Fortalecimiento orgánico administrativo	23.6%	16.7%	20.2%
Coordinación y concertación con el sector público y privado	16.4%	20.4%	18.3%
Instrumentos de gestión con visión de largo plazo	20.0%	16.7%	18.3%
Mejoramiento de los servicios básicos	16.4%	20.4%	18.3%
Relacionamiento con la población (espacios de participación y rendición de cuentas)	16.4%	16.7%	16.5%
Promoción de asociaciones municipales	5.5%	7.4%	6.4%
Otros	1.8%	1.9%	1.8%
Total general	100.0%	100.0%	100.0%

**¿Cómo ha variado la recaudación de recursos propios respecto a la gestión anterior?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Han aumentado	84.6%		44.0%
Permanece igual	15.4%	41.7%	28.0%
Han disminuido		50.0%	24.0%
No sabe / No opina		8.3%	4.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

**¿Qué estrategias ha aplicado la municipalidad para captar más recursos propios?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Condonación de deudas e incentivos tributarios	35.7%	30.8%	34.1%
Sensibilización de la población	14.3%	15.4%	14.6%
Mejoramiento en la clasificación de contribuyentes y disponer de un catastro	7.1%	7.7%	7.3%
Búsqueda de Asesoría Profesional	3.6%	7.7%	4.9%
Implementación de Equipos computarizados	7.1%	0.0%	4.9%
Fortalecimiento de Recursos humanos (capacitación)	7.1%	0.0%	4.9%
Fortalecimiento orgánico administrativo	7.1%	0.0%	4.9%
Mejoramiento de la fiscalización	7.1%	0.0%	4.9%
Cobranza descentralizada	3.6%	0.0%	2.4%
Implementación del área de rentas	0.0%	7.7%	2.4%
Implementar una oficina de ejecución coactiva	3.6%	0.0%	2.4%
Mejorar el Servicio que se presta, con fines a aumentar tasas	0.0%	7.7%	2.4%
Se ha elaborado un plan de reactivación de rentas	0.0%	7.7%	2.4%
Ninguna Estrategia	3.6%	15.4%	7.3%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**¿La municipalidad ha puesto en marcha un plan de reactivación y /o mejoramiento de rentas?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Si	76.9%	58.3%	68.0%
No	23.1%	41.7%	32.0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**¿En qué consiste el plan de reactivación o mejoramiento de rentas?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Condonación de deudas e incentivos tributarios	15.8%	18.2%	16.7%
Implementación y ampliación de equipo computarizado	15.8%	18.2%	16.7%
Mejoramiento en la fiscalización y cobranza (entre ellos ampliación de personal, fedatarios, cobranza discriminada, Implementación de un programa de fiscalización tributaria)	31.6%	9.1%	23.3%
Sensibilización de la población	5.3%	27.3%	13.3%
Actualización del registro de contribuyentes	5.3%	0.0%	3.3%
Capacitación de personal	0.0%	9.1%	3.3%
Distribución de documentos	5.3%	0.0%	3.3%
Mejoramiento administrativo	5.3%	0.0%	3.3%
Otros	15.8%	18.2%	16.7%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>



**La inversión municipal en educación, hacia que tipo de actividades o proyectos se orienta?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Actividades Culturales		3.2%	1.6%
Capacitación	18.2%	19.4%	18.8%
Centros de formación	12.1%		6.3%
Infraestructura: construcción de aulas, plataformas, etc	39.4%	19.4%	29.7%
Material de apoyo a la enseñanza en los C.E.	21.2%	22.6%	21.9%
Pago de docentes en nuevas plazas	6.1%	12.9%	9.4%
Otros	3.0%	22.6%	12.5%
<b>Total general</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**¿Cual de los siguientes instrumentos de gestión administrativa conocen?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
a) Plan de Trabajo Anual	100.0%	100.0%	100.0%
b) Manual de Organización y Funciones (MOF)	100.0%	100.0%	100.0%
c) Reglamento de Org. y Funciones (ROF)	100.0%	91.7%	96.0%
d) Cuadro de Asignación de Personal (CAP)	84.6%	91.7%	88.0%
e) Texto Unico de Organizac. Tasas (TUOT)	84.6%	58.3%	72.0%
f) Texto Unico de Proced.Administ. (TUPA)	100.0%	91.7%	96.0%
g) Presupuesto municipal	100.0%	91.7%	96.0%
h) Informes semestrales de gestión	92.3%	91.7%	92.0%
i) Reglamento Interno de Concejo	76.9%	100.0%	88.0%

**¿En la elaboración del presupuesto municipal participa la población?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Nunca	7.1%		3.8%
Casi nunca	14.3%	8.3%	11.5%
Algunas veces	14.3%	33.3%	23.1%
La mayoría de las veces	42.9%	8.3%	26.9%
Siempre	21.4%	50.0%	34.6%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**¿La Municipalidad cuenta con un Plan de Capacitación de Recursos Humanos?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Si	46%	50%	48%
No	54%	50%	52%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**¿La Municipalidad ha realizado actividades o proyectos conjuntos con otras municipalidades o instituciones del distrito, provincia o región?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Si	64.3%	100.0%	80.8%
No	28.6%		15.4%
No sabe / No opina	7.1%		3.8%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

**Tipo de Actividades o proyectos**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Ampliación y mejoramiento de vías urbanas	16.7%	16.7%	16.7%
Infraestructura comunal (locales comunales)	0.0%	20.0%	12.5%
Infraestructura de servicios básicos (agua potable y alcantarillado)	22.2%	6.7%	12.5%
Infraestructura de Salud	0.0%	16.7%	10.4%
Ampliación y rehabilitación de trochas y caminos	0.0%	13.3%	8.3%
Sistema de defensa ribereña	0.0%	13.3%	8.3%
Actividades culturales y educativas	11.1%	0.0%	4.2%
Delimitación territorial	0.0%	6.7%	4.2%
Emergencia ante desastres naturales	0.0%	6.7%	4.2%
Construcción de parques y puentes	11.1%	0.0%	4.2%
Programa de fortalecimiento Municipal	11.1%	0.0%	4.2%
Plan de inversión provincial	5.6%	0.0%	2.1%
Proyectos de promoción de la industria y vestido	5.6%	0.0%	2.1%
Otros	16.7%	0.0%	6.3%
Total general	100.0%	100.0%	100.0%

**¿Qué mecanismo de participación ciudadana son reconocidos por la municipalidad?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Asambleas públicas, cabildos abiertos	22.6%	22.7%	22.6%
Comités comunales, comisiones municipales de concertación	35.5%	31.8%	34.0%
Juntas vecinales	38.7%	31.8%	35.8%
Voto directo	0.0%	13.6%	5.7%
Otros	3.2%	0.0%	1.9%
Total general	100.0%	100.0%	100.0%

**¿Qué incentivos otorga la municipalidad para involucrar a la población en la gestión municipal?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Asigna presupuesto para la promoción de mecanismos de participación	11.1%	6.3%	8.8%
Brinda información sobre mecanismos de participación y como ejercerlos	11.1%	25.0%	17.6%
Emite ordenanzas orientadas a promover y normar la participación ciudadana	16.7%	6.3%	11.8%
Promueve la creación de canales de participación formales	30.6%	21.9%	26.5%
Promueve la elaboración de presupuestos participativos	13.9%	18.8%	16.2%
Promueve programas de prestación/producción de servicios con	16.7%	21.9%	19.1%
<b>Total general</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**¿La municipalidad ha diseñado mecanismos/ instrumentos de control, seguimiento y evaluación de actividades y metas planificadas**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Si	92.3%	58.3%	76.0%
No		33.3%	16.0%
No sabe / No opina	7.7%	8.3%	8.0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**Mecanismos o instrumentos de control, seguimiento y evaluación de actividades y metas planificadas**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
A través de comisiones (regidores, control interno, participación ciudadana)	33.3%		25.0%
A través de de departamentos de planificación, presupuesto y obras	16.7%	75.0%	31.3%
Mediante indicadores (presupuesto y operativos)	16.7%		12.5%
Otras	16.7%	25.0%	18.8%
Mediante planes operativos o de trabajo anual	16.7%		12.5%
<b>Total general</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**¿Considera que los sistemas de información disponibles en la municipalidad están al servicio del desarrollo local?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Casi nunca	14.3%	8.3%	11.5%
Algunas veces	7.1%	8.3%	7.7%
La mayoría de las veces	14.3%	8.3%	11.5%
Siempre	64.3%	75.0%	69.2%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

**¿Disponen de registro ordenados de información que se genera en la propia municipalidad o capta de otras instituciones?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Nunca			
Casi Nunca			
Algunas veces	38.5%	36.4%	37.5%
La mayoría de las veces	15.4%	36.4%	25.0%
Siempre	46.2%	27.3%	37.5%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

**¿A qué tipo de información se hace seguimiento y se dispone permanentemente en la municipalidad?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Estadísticas de la municipalidad	22.2%	20.7%	21.4%
Fuentes de financiamiento de proyectos de desarrollo local	18.5%	19.0%	18.8%
Banco de perfiles de proyecto	18.5%	15.5%	17.0%
Normatividad Municipal	14.8%	17.2%	16.1%
Referencia de experiencias exitosas	9.3%	10.3%	9.8%
Documentos e informes especializados	9.3%	3.4%	6.3%
Estadísticas de otras instituciones locales	3.7%	6.9%	5.4%
Oportunidades de capacitación	3.7%	6.9%	5.4%
Total general	100.0%	100.0%	100.0%

**¿Las autoridades y funcionarios técnicos de la municipalidad buscan y utilizan información para la toma de decisiones?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Nunca			
Casi nunca	7.1%		3.8%
Algunas veces	7.1%		3.8%
La mayoría de las veces	42.9%	25.0%	34.6%
Siempre	42.9%	75.0%	57.7%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

**¿La municipalidad desarrolla mecanismos de rendición de cuentas ante la comunidad?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Nunca	14.3%		7.7%
Casi nunca		16.7%	7.7%
Algunas veces	42.9%	8.3%	26.9%
La mayoría de las veces	21.4%	16.7%	19.2%
Siempre	21.4%	58.3%	38.5%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

**¿Cuáles son los mecanismos de rendición de cuentas más empleados por la municipalidad?**

	Región		Total
	Urbana Marginal	Rural	
Informmes trimestrales de gestión	17.6%	12.5%	15.2%
Presentaciones/audiencia pública	5.9%	0.0%	3.0%
A través de medios de comunicación	23.5%	25.0%	24.2%
Otros	41.2%	62.5%	51.5%
No rinden cuentas	11.8%	0.0%	6.1%
Total	100.0%	100.0%	100.0%