

Los Encuentros Macrorregionales 2012 generaron insumos en torno a la articulación intergubernamental, factor clave de una gestión descentralizada orientada al cumplimiento del derecho a la educación, especialmente de los niños, niñas y adolescentes más pobres y excluidos.

# **Articulación intergubernamental, base para una mejor gestión educativa 2012**

**Mesa Interinstitucional de Gestión  
y Descentralización del Consejo  
Nacional de Educación**

## **MEMORIA DE LOS ENCUENTROS MACRORREGIONALES 2012**

### **PRESIDENTE CNE**

Jesús Herrero Gómez SJ

### **SECRETARIA EJECUTIVA**

Nanci Torrejón Muñante

### **COMISIÓN DE GESTIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN DEL CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN**

#### **CONSEJEROS:**

Jorge Yzusqui Chessman

Grover Pango Vildoso

Santiago Cueto Caballero

#### **EQUIPO TÉCNICO DEL CNE**

Carolina Neyra López

Mariano Aliaga Pérez

### **RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN DEL TEXTO**

Carolina Neyra López

Mariano Aliaga Pérez

Gonzalo Cobo Gonzales

### **MESA INTERINSTITUCIONAL DE GESTIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN**

ACDI, Alternativa, AMPE, ANGR, CNE, FONDEP, Foro Educativo, OEI, IPAE, IPEBA, MCL-CP, MEF, MINEDU, PCM, Plan Internacional, PNUD, PRISMA, Tarea, UARM, UNICEF, UPCH, USAID/Perú/SUMA

### **DISEÑO, DIAGRAMACIÓN E IMPRESIÓN**

AGL Gráfica Color S.R.L. – RUC 20385898909

Psje. Monte Eucalipto 140 – Surco – Teléfono 2751380 – 999709514

**HECHO EL DEPÓSITO LEGAL EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ N° 2013-02176**

**ABRIL 2013**



Memoria de los Encuentros  
Macrorregionales

# Articulación intergubernamental, base para una mejor gestión educativa 2012



# ACRÓNIMOS

<b>AMPE</b>	Asociación de Municipalidades del Perú
<b>ANGR</b>	Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales
<b>Apafa</b>	Asociación de Padres de Familia
<b>CCI</b>	Comisión de Coordinación Intergubernamental
<b>CCR</b>	Consejo de Coordinación Regional
<b>CI</b>	Comisión Intergubernamental del Sector Educación
<b>CBIAE</b>	Campaña de Buen Inicio del Año Escolar 2012
<b>CGIE</b>	Comisión de Gestión Intergubernamental en Educación
<b>CNE</b>	Consejo Nacional de Educación
<b>Copare</b>	Consejo de Participación Regional en Educación
<b>Copale</b>	Consejo de Participación Local en Educación
<b>DRE</b>	Dirección Regional de Educación
<b>EIB</b>	Educación Intercultural y Bilingüe
<b>EMR</b>	Encuentro Macrorregional
<b>ENR</b>	Encuentro Nacional
<b>GDS</b>	Gerencia de Desarrollo Social
<b>GRE</b>	Gerencia Regional de Educación
<b>GL</b>	Gobierno Local
<b>GR</b>	Gobierno Regional
<b>GN</b>	Gobierno Nacional
<b>IE</b>	Institución Educativa
<b>LOF</b>	Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Educación
<b>MCLCP</b>	Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza
<b>MEF</b>	Ministerio de Economía y Finanzas
<b>MED</b>	Ministerio de Educación
<b>MICNE</b>	Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización del CNE
<b>MML</b>	Municipalidad Metropolitana de Lima
<b>OCR</b>	Oficina de Coordinación Regional
<b>Oinfe</b>	Oficina de Infraestructura Educativa
<b>ONG</b>	Organismo no Gubernamental
<b>PCM</b>	Presidencia del Consejo de Ministros
<b>PDRC</b>	Plan de Desarrollo Concertado Regional
<b>PEL</b>	Proyecto Educativo Local
<b>PELA</b>	Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje
<b>PEN</b>	Proyecto Educativo Nacional
<b>PER</b>	Proyecto Educativo Regional
<b>Pesem</b>	Plan Estratégico Sectorial Multianual
<b>PIP</b>	Proyectos de Inversión Pública
<b>PMP</b>	Planes de Mediano Plazo
<b>PpR</b>	Presupuesto por Resultados
<b>REI</b>	Red Educativa Institucional
<b>SUP</b>	Sistema Único de Planillas
<b>UGEL</b>	Unidad de Gestión Educativa Local

# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>8</b>
<b>I. CONSIDERACIONES PRELIMINARES</b> .....	<b>9</b>
<b>II. DESARROLLO DE LOS ENCUENTROS MACRORREGIONALES 2012</b> .....	<b>10</b>
2.1 Objetivos .....	10
2.2 Descripción .....	10
2.3 Ponencias de inauguración .....	11
2.4 Panel 1: enfoque, avances, limitaciones y propuestas para la articulación intergubernamental nacional, regional, local .....	12
2.5 Conclusiones de los grupos de trabajo en relación a la articulación intergubernamental .....	16
2.6 Panel 2: la Campaña de Buen Inicio del Año Escolar .....	17
2.7 Conclusiones de los grupos de trabajo en relación a la CBIAE .....	22
2.8 Panel 3: la construcción de Planes de Mediano Plazo (PMP) como experiencia de articulación intergubernamental .....	23
2.9 Conclusiones de los grupos de trabajo en relación a los PMP .....	25
2.10 Panel 4: las instancias de articulación intergubernamental nacional - regional local .....	26
2.11 Conclusiones de los grupos de trabajo en relación a la articulación regional - local .....	29
<b>III. CONSTATAIONES</b> .....	<b>30</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>35</b>

## PRESENTACIÓN

El Consejo Nacional de Educación y la Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización del CNE, desde 2005, realizan cada año encuentros nacionales con regiones con miras a construir propuestas que aporten al desarrollo de una gestión verdaderamente descentralizada, con un enfoque de desarrollo territorial y humano, que fortalezca la autonomía de la escuela dotándola de las condiciones necesarias para que los estudiantes logren aprendizajes exitosos.

Estos encuentros nacionales se nutren de los aportes recogidos en encuentros macrorregionales, los cuales permiten identificar el estado de la gestión descentralizada avanzando en el análisis de experiencias y la proposición de enfoques y mecanismos para su fortalecimiento, con la participación protagónica de representantes del gobierno nacional y los gobiernos subnacionales.

En 2012 se realizaron tres de estos encuentros macrorregionales con la participación de los 26 gobiernos regionales, 18 gobiernos locales con experiencias valiosas en gestión educativa y representantes del Ministerio de Educación. Estos encuentros macrorregionales, denominados "Avanzando en la articulación intergubernamental, para una mejor gestión educativa", tuvieron como tema eje el análisis de las diferentes formas en que se están desarrollando las relaciones intergubernamentales y los canales o sinergias interinstitucionales que se producen entre las diversas instancias que gestionan las políticas públicas; todo ello, como lo señala Vlado Castañeda, experto en descentralización, buscando un fin común: proveer cada vez de un mejor servicio público al ciudadano de parte del estado.

Los aportes recogidos en los encuentros macrorregionales se consolidan a través del presente documento, organizándose de acuerdo a los siguientes ejes temáticos: enfoque, avances, limitaciones y propuestas para la articulación intergubernamental, la campaña de buen inicio del año escolar, los planes de mediano plazo, y las instancias de articulación intergubernamental como experiencias de coordinación entre los diferentes niveles de gobierno.

## RESUMEN EJECUTIVO

Los encuentros macrorregionales desarrollados en 2012 han sido un espacio de generación de insumos en torno a la articulación intergubernamental, la cual se encuentra aún en construcción en nuestro país en el marco de desarrollo del proceso de descentralización. Asumimos que la articulación intergubernamental es un factor clave de una gestión orientada al cumplimiento del derecho a la educación, ya que coadyuva a la mejora del servicio educativo mediante la garantía de las condiciones para el logro de aprendizajes exitosos en los estudiantes.

Los tres encuentros, que contaron con la participación de representantes de los tres niveles de gobierno, se iniciaron con la presentación del estado de las políticas educativas en un contexto de descentralización, a cargo de los viceministros de gestión pedagógica e institucional del Ministerio de Educación (MED). En el panel 1 se abordaron los enfoques, avances, limitaciones y propuestas para la articulación intergubernamental de los tres niveles de gobierno en el país. En los paneles 2, 3 y 4 se analizaron experiencias nacionales que involucraron al desarrollo de relaciones intergubernamentales: la campaña por el buen inicio del año escolar (CBIAE), la construcción de los planes de mediano plazo (PMP) y el desarrollo de instancias de coordinación intergubernamental.

Mediante los talleres y plenarias se constató la superposición de roles y funciones de los diferentes niveles de gobierno en el territorio regional, el poco interés y voluntad política de algunas de las autoridades regionales y locales por establecer acuerdos en favor de la mejora de la calidad educativa, así como la existencia de un marco normativo que no favorece las relaciones intergubernamentalmente e impide en muchos casos la articulación necesaria para el desarrollo de los procesos de descentralización.

Se sugirió el clarificar los roles y las funciones de las diferentes instancias de gobierno a través de una matriz intergubernamental en el marco de la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Educación, siendo necesario además que el liderazgo de los gobiernos regionales en la articulación territorial se fortalezca a fin de promover el desarrollo armónico regional y local. Esto obliga a contar con una agenda de trabajo intergubernamental concertada nacional – regional y regional- local, en base a espacios de diálogo y coordinación.

Por último se identificó como un tema clave y aún pendiente el definir el rol y los niveles de participación de la sociedad civil en el momento de establecer agendas, espacios y mecanismos de articulación intergubernamental.



## I. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

Entre los años 2005 y 2011 el CNE ha impulsado seis ENR, en los cuales participaron autoridades y otros actores educativos de las 26 regiones. Estos eventos se han constituido en importantes espacios para el análisis y la toma de decisiones en torno a la marcha del proceso de descentralización educativa y a la implementación de los PER. Por otra parte, en esos encuentros se promueve el diálogo entre los diversos niveles de gobierno en torno a la gestión descentralizada.

Los compromisos asumidos a lo largo de los años en estos encuentros han derivado en acciones y decisiones concretas tanto de las instancias nacionales como regionales. Proyectos como los Sistemas de Acompañamiento Pedagógico (III Encuentro – 2007), el Sistema de Seguimiento a la Implementación de los PER (IV Encuentro – 2008) o espacios como los EMR para el debate en torno a la LOF del MED, así como el Balance y Recomendaciones para Avanzar en la Descentralización Educativa (V Encuentro – 2009) y Políticas Educativas 2011 - 2016 Agenda Común Nacional – Regional (VI Encuentro – 2010) nacieron de los compromisos asumidos en estos encuentros.

Asimismo han antecedido a este encuentro el EMR 2009, dedicado a la gestión educativa centrada en los aprendizajes y a los avances del PER, y el EMR 2010 en el cual se trabajó la Agenda Común Nacional - Regional 2011 - 2016. Los insumos recogidos en estos eventos y en el VII ENR marcaron la pauta para definir la temática del ENR 2011 (VIII ENR), que estuvo dedicado a la articulación intergubernamental para la implementación de las políticas públicas, consensuando sugerencias en torno a condiciones previas, procesos, mecanismos y ruta sugerida y estableciendo compromisos.

Los EMR de 2012 han seguido explorando el tema de la articulación intergubernamental y de los aspectos que formaron parte de las propuestas del VII Encuentro Nacional de Regiones, constituyéndose en el nexo con el VIII Encuentro realizado en noviembre de 2012.

## II. DESARROLLO DE LOS ENCUENTROS MACRORREGIONALES 2012

### 2.1 Objetivos

#### Objetivo general

Avanzar en el análisis de experiencias y la proposición de mecanismos de articulación intergubernamental, como factor clave de una gestión descentralizada que asume la educación como un derecho.

#### Objetivos específicos

1. Precisar los avances, debilidades y vacíos de la articulación intergubernamental, a partir del análisis de iniciativas impulsadas por los tres niveles de gobierno.
2. Formular recomendaciones que ayuden a avanzar en la construcción de la articulación intergubernamental como mecanismo de desarrollo de la gestión educativa descentralizada en el país.
3. Analizar las potencialidades y limitaciones que existen para la institucionalización de la articulación intergubernamental en el sector educación.

### 2.2 Descripción

Los encuentros macrorregionales 2012, se realizaron en las regiones de Cuzco, Piura y Lima, con un total de 87 asistentes, representantes de gobiernos regionales, direcciones regionales de educación, unidades de gestión educativa local y gobiernos locales.

<b>SUR</b>	<b>CENTRO ORIENTE</b>	<b>NORTE</b>
<b>4 y 5 de junio</b>	<b>12 y 13 de julio</b>	<b>24 Y 25 de setiembre</b>
Apurímac	Callao	Amazonas
Arequipa	Huancavelica	Ancash
Ayacucho	Huánuco	Cajamarca
Cusco	Junín	Lambayeque
Ica	Lima metropolitana	La Libertad
Madre de Dios	Lima Provincias	Piura
Moquegua	Loreto	Tumbes
Puno	Pasco	
	San Martín	
	Ucayali	

Las ponencias inaugurales estuvieron a cargo de los Viceministros de Educación y las ponencias temáticas a cargo de representantes de la Oficina de Coordinación Regional y la

Oficina de Apoyo a la Administración Educativa. Presentaron sus experiencias en torno al buen inicio del año escolar, la planificación a mediano plazo. las instancias de coordinación intergubernamental y la gestión educativa diversos representantes de gobiernos regionales y locales.

Pero la parte más importante de los eventos eran los talleres de intercambio de experiencias de gobiernos regionales y locales en torno a los temas citados En base a lo concluido en ellos es que se elaboraron las constataciones de los encuentros macrorregionales.

## 2.3 Ponencias de inauguración

Los viceministros Martín Vegas y Fernando Bolaños presentaron el “Estado de las políticas educativas en el contexto de la descentralización”. Iniciaron su presentación señalando que la actual gestión del MED ha priorizado en base a la Agenda Común de Regiones para el quinquenio 2011-2015 las siguientes políticas educativas:

- Aprendizajes de calidad para todos en lenguaje, matemática, ciencia y ciudadanía.
- Primera infancia: niñas y niños menores de 5 años acceden a servicios educativos de calidad.
- Primera infancia rural: niñas y niños logran aprendizajes, superando brechas existentes.
- Respeto a la cultura en el aprendizaje: niñas y niños quechuas, aimaras y amazónicos aprenden en su propia lengua y en castellano.
- Desarrollo magisterial: formación y desempeño en base a criterios concertados de buena docencia.
- Nueva gestión: descentralizada, participativa, transparente y basada en resultados.
- Educación superior acreditada a la que acceden jóvenes de menores ingresos (becas).

Señalaron los viceministros que para el MED lo prioritario ahora es la Movilización Nacional por la Gran Transformación de la Educación y, en ese marco, se está desarrollando la campaña por la Mejora de los Aprendizajes y la Escuela que Queremos. Con esta campaña se busca que los aprendizajes priorizados sean de igual calidad para todos y que disminuyan las brechas de cobertura. Para llegar a esas metas es importante la implementación del presupuesto por resultados, medidos en términos de logros de aprendizaje de los estudiantes, incremento en el acceso de niños y adolescentes a los servicios educativos, atención a niños con necesidades educativas especiales, formación inicial docente y PIP para el desarrollo de redes rurales.

La lógica de acción, en el marco de la gestión intergubernamental, hace que el MED privilegie en toda intervención la formulación de lineamientos, asegurando calidad, equidad y eficiencia, generando las condiciones necesarias para ello (desarrollo de masas críticas, asistencia técnica coordinada, monitoreo y generación de conocimiento), mejorando sistemas de información y reporte, y desarrollando una estrategia renovada de participación y movilización social para fortalecer la demanda por una educación de calidad.

Señalaron como desafíos pendientes la conclusión de los esquemas del proceso descentralizador: modelos de gestión, matriz de competencias y funciones de la Ley de Organización y Funciones (LOF) del MED. A ello se añaden el fortalecimiento del soporte de gestión regional, la afirmación del proceso de reforma organizacional en todos los niveles, la sincronización de los ritmos con las regiones en aspectos como el calendario escolar y el

ciclo de la gestión pública en una lógica de participación, el aseguramiento de la cadena de decisiones a partir de una mejor comprensión de roles y responsabilidades por cada nivel de gobierno, el fortalecimiento de la gestión presupuestal alineando los diversos componentes del presupuesto, el desarrollo de una estrategia de transferencia de recursos con aseguramiento de calidad, la mejora de los procesos de focalización y priorización desde una lógica intersectorial y el hacer más efectiva la comunicación de logros e involucramiento de actores en la movilización nacional por la transformación de la educación.

## 2.4 Panel 1: Enfoque, avances, limitaciones y propuestas para la articulación intergubernamental nacional, regional, local.

Este primer panel brindó elementos conceptuales de enfoque y de praxis sobre la articulación intergubernamental a favor de la educación. El concepto de articulación intergubernamental está aún en construcción en nuestro país.

El panel estuvo conformado por representantes del MED, representantes de sociedad civil y especialistas en el tema, exponiendo ellos lo que consideran avances, debilidades y nudos críticos en el tema, así como recomendaciones para el mejoramiento de la articulación intergubernamental.

### Patricia Correa – MED

Patricia Correa señaló en su exposición que la articulación intergubernamental es fundamental para garantizar el derecho a la educación. Manifestó que el Estado tiene la obligación de garantizar aprendizajes efectivos y de calidad para todos; sin embargo, aún no se consiguen resultados satisfactorios, pues persisten brechas en la equidad.

La articulación y coordinación Intergubernamentales se tienen que dar entre el gobierno nacional, gobierno regional y gobierno local, remarcando que por ello se han elaborado estrategias a partir de los siguientes roles de cada nivel de gobierno:

- El MED es responsable de la rectoría del sistema educativo.
- El gobierno regional es responsable de la gestión del servicio educativo en el territorio.
- El gobierno local es responsable de la articulación territorial de los servicios al ciudadano.

Para fortalecer estos roles, desde el último trimestre de 2011 se han creado tres instancias de articulación y coordinación intergubernamentales que están permitiendo el diálogo entre los niveles de gobierno y el inicio de un alineamiento de la gestión de las políticas educativas. Estas instancias son:

**Cuadro 01:**  
Comisiones de coordinación intergubernamental creadas por el MED (2011 - 2012)

Comités de Gestión Intergubernamental en Educación (CGIE)	Instancias bilaterales entre el MED y cada Gobierno Regional para coordinar acciones y el logro de metas educativas definidas en función a Pactos de Compromiso entre el MED y el GR.
Directorio Nacional de Alta dirección MED con Gerentes y Directores de los Gobiernos Regionales	Instancia multilateral donde se informa, dialoga y consulta sobre temas afines a todos los gobiernos regionales: lineamientos de política, políticas y programas nacionales, etc.
Comisión Intergubernamental del Sector Educación <sup>1</sup> (CI)	Órgano multilateral entre alta dirección del MED, presidentes regionales y alcaldes. Este espacio fue creado posteriormente a las otras dos instancias mencionadas, pero en su reglamento las incorpora y articula. Es un espacio de alineamiento y articulación de políticas, estrategias y acciones, y de seguimiento a las políticas de gestión descentralizada.

Fuente: Oficina del Coordinación Regional del MED.

La creación de estas instancias ha sido progresiva, primero se crearon los CGIE en un intento del MED de relacionarse con cada uno de los gobiernos regionales en el marco de los pactos de compromisos firmados desde 2011. Luego se creó el Directorio a partir de la necesidad de reunir a todas las autoridades en educación tanto del ámbito nacional como regional para tratar temas de políticas comunes a todos. Finalmente, en junio de 2012, se creó la Comisión Intergubernamental (CI), ante la necesidad de contar con un espacio de interlocución de las altas autoridades de los tres niveles de gobierno, de acuerdo al marco normativo en materia de coordinación intergubernamental. Está conformado por la alta dirección del MED, 6 presidentes regionales de la junta directiva de la ANGR, 6 alcaldes representantes de AMPE y REMURPE, Lima Metropolitana como régimen especial, y un representante del MEF<sup>2</sup>.

Posteriormente se ha propuesto un esquema de ordenamiento y articulación de las tres instancias para garantizar que las decisiones sean vinculantes y comprendan lleguen desde el alineamiento hasta las acciones de gestión<sup>3</sup>. Este esquema se construyó en consenso con los gobiernos regionales y locales.

Asimismo, el MED también ha elaborado y colocado en consulta los "Lineamientos de articulación y coordinación intergubernamental entre el MED, gobiernos regionales y gobiernos locales 2012-2016". Este documento contiene mecanismos de articulación intergubernamental que comprometen a las tres instancias ya mencionadas y definen sus roles, conformación, funcionamiento, órganos de apoyo e instrumentos, además de contener otras especificaciones.

<sup>1</sup> Lineamientos para la Coordinación y articulación intergubernamental entre el Ministerio de Educación, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales 2012-2016. Documento de trabajo. Setiembre 2012.

<sup>2</sup> Resolución de Secretaría de Descentralización N° 045-2012-PCM/SD

<sup>3</sup> Reglamento de la Comisión Intergubernamental del Sector Educación. RM-XXX. Julio 2012

## Vlado Castañeda - Especialista en Descentralización

Vlado Castañeda inició su presentación definiendo la articulación intergubernamental como la forma de desarrollar las relaciones intergubernamentales, en base al establecimiento de canales o sinergias interinstitucionales entre las diversas instancias (en y de los diversos niveles de gobierno) que gestionan las políticas públicas, buscando un fin común en el marco del papel del Estado.

El desenvolvimiento de la articulación gubernamental pasa por las instancias de los niveles de gobierno, desarrollando, participando y desarrollando relaciones horizontales y verticales entre ellos. La articulación intergubernamental pasa también por la relación estado-sociedad y sus espacios de participación ciudadana, en donde se definen la agenda de prioridades y los aspectos para su implementación.

El ponente señaló que como parte de la articulación intergubernamental se puede dar la articulación horizontal. Esta articulación horizontal puede ser: interinstitucional, cuando se trata de acciones de cooperación entre entidades públicas y privadas; intersectorial, cuando aborda la integración de diversos sectores con vistas a la solución de problemas; multisectorial, cuando además de los actores gubernamentales se suman los no gubernamentales; o transectorial, como expresión práctica de la transversalidad en el sector público. Expresión de esta transectorialidad fue por ejemplo la estrategia nacional “Crecer”.

La articulación también puede ser vertical. Esta se da cuando hablamos de relaciones intergubernamentales del GN con el GR o del GR con los locales. Para ello se establecen comisiones Intergubernamentales. También están las mancomunidades, caracterizadas por la gestión conjunta de los GR, articulando instancias específicas de los niveles de gobierno.

Sin embargo, en el plano real, la articulación intergubernamental afronta serias debilidades como la reducida predisposición para desarrollar mecanismos de articulación sostenibles (para las políticas nacionales y sectoriales), la insuficiente articulación para el desarrollo territorial (principalmente regional-local), el poco seguimiento a la implementación de mecanismos de articulación intergubernamental (escasa gestión del conocimiento), la poca claridad de roles y distribución de atribuciones (matrices de competencias y gestión descentralizada), la inercia de la centralidad, el poco desarrollo de la rectoría nacional y de la autonomía territorial, la poca claridad en los actores institucionales (de niveles de gobierno y sociedad civil) para implementar la gestión descentralizada, así como los incentivos para apostar por la articulación intergubernamental (un ejemplo: programas presupuestales).

En el país se debe apostar por una concertación intergubernamental para seguir construyendo los esquemas de gestión descentralizada de manera concertada entre la representación de los **ámbitos** de gobierno (nacional y regional, incluyendo en algunos casos el local). Un ejemplo de ello son las comisiones intergubernamentales que se están gestando en el país.

Consolidar las relaciones intergubernamentales debe facilitar el cambio del enfoque sectorial al territorial, generando la necesidad de analizar lo que se necesita en el territorio al reconocer las diferentes realidades y la diversidad territorial del Perú. Es importante también consolidar el proceso de articulación intergubernamental, la cual constituye un lugar

de encuentro para abordar los temas de interés en torno al proceso de descentralización como política de estado y en los aspectos específicos sectoriales. Para ello se debe:

1. **Atender a las brechas del proceso de transferencia** pendientes, recursos asociados, mejoramiento continuo de la acreditación y efectivización de las competencias.
2. **Retos sobre el ejercicio de las competencias compartidas:** desarrollo de la política territorial y de la rectoría sectorial ligada al fortalecimiento de autonomía regional. Para ello se requieren claras matrices de delimitación de competencias de los tres niveles de gobierno.
3. **Relaciones de gobierno** con el fortalecimiento de la articulación horizontal y vertical en base a acciones de coordinación, colaboración y cooperación de los diferentes niveles de gobierno.
4. **Articulación de la dimensión administrativa con la dimensión política y económica,** para lo cual se requiere descentralización fiscal pero también tener una fuerte base de participación ciudadana con agenda y gestión compartida entre el estado y la sociedad civil.
5. **Desarrollo de la gestión descentralizada** teniendo como objetivo que esta logre servicios públicos de óptima calidad para el ciudadano, el desarrollo de modelos de gestión territorial con acuerdo de las partes de los diferentes niveles de gobierno, los cuales se plasmarían en convenios de gestión y convenios de delegación, tal como lo estipula el D.S. 047- 2009 – SD – PCM.
6. **Desarrollo de capacidades para la consolidación del proceso,** con perfiles de competencias de los puestos claves en la gestión, desarrollo de capital humano y desarrollo de las capacidades gerenciales y operativas. En este esfuerzo deben confluir los diferentes niveles de gobierno pero también SERVIR y PCM como organismos rectores en el tema.
7. **Seguimiento, monitoreo y evaluación del ejercicio de las competencias y funciones** del proceso de descentralización con la finalidad de identificar las necesidades de asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades de los ámbitos de gobierno subnacionales.
8. **Tener presente en todo momento el papel de los gobiernos subnacionales** de acuerdo a los principios de la Ley de Bases de la Descentralización: subsidiariedad, corresponsabilidad y complementariedad. La subsidiariedad significa que, cuando un asunto debe ser resuelto por el nivel de gobierno más próximo a la población y no puedo hacerlo, tienen que intervenir de manera complementaria los otros niveles de gobierno. La subsidiariedad es el fundamento en el que se sustenta todo el edificio de esa dinámica de interacción sociopolítica que denominamos democracia participativa en el territorio.

**Maritza Caycho miembro de Alternativa y José Luis Carbajo miembro de la asociación educativa Tarea. Ambos pertenecen a la Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización Educativa del CNE**

Los ponentes afirmaron que la descentralización no se limita a la transferencia de funciones a un nivel de gobierno. Se requiere que el sistema funcione de otra manera, que funcione a favor de las personas, que el Estado cumpla su rol de garantizar los derechos de los y de las ciudadanas. En este sentido la articulación intergubernamental es un elemento clave de la gestión, pero esta articulación se encuentra actualmente en construcción, por

eso debemos partir reflexionando sobre qué y cómo realizar la articulación Intergubernamental.

Además, una de las condiciones con que debe de contar la articulación intergubernamental es la institucionalidad de los mecanismos, espacios y acuerdos de quienes participan, velando por la rendición de cuentas de la actuación territorial a fin de hacer más pertinente la acción del Estado. Esta acción debe recaer en la mejora permanente del servicio público, desafío aún pendiente para afianzar el proceso de descentralización en el Perú y que requiere del análisis y reconocimiento de la producción del servicio público y del tipo de modelo de gestión que necesita para su fortalecimiento y mejora.

Como desafíos y preguntas que quedan para el debate señalaron:

- Instalar las comisiones intergubernamentales a nivel regional (GR-GL) sobre los procesos que ya están en marcha.
- Ver cómo el pacto de compromiso entre el MED y el GR fortalece el proceso de descentralización en el país.
- Articular los procesos de descentralización a favor de los aprendizajes de los estudiantes.

## 2.5 Conclusiones de los grupos de trabajo en relación a la articulación intergubernamental.

Como parte del esfuerzo por conocer la percepción de la articulación intergubernamental en regiones y localidades, los participantes de las plenarios se dividieron en grupos de trabajo para responder a tres interrogantes:

### 1.- ¿Qué entendemos por articulación y coordinación intergubernamental?

Los diferentes grupos señalaron que la articulación intergubernamental representa la suma de esfuerzos para alcanzar objetivos comunes, según los niveles de gobierno. Sostuvieron que la articulación de la implementación de las políticas educativas debe redundar en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, dado que la coordinación intergubernamental debe tener como base fundamental de operación a la escuela.

Además de entender la articulación intergubernamental como la relación entre los diversos niveles de gobierno también se debe entender como la relación entre gobierno y sociedad civil, buscando como fin común formular, gestionar y evaluar políticas públicas que garanticen una gobernabilidad de calidad. La articulación por lo tanto es un conjunto de procesos sostenibles, con roles, agenda y responsabilidades definidas. Los participantes concluyeron que en la articulación intergubernamental los diferentes niveles de gobierno deben tener iguales oportunidades de participación.

Remarcaron que la educación debe ser prioridad en la agenda del Estado (no solo en lo nacional sino también en lo sub nacional), que la participación de la sociedad civil debe estar garantizada y que las políticas tengan en cuenta la realidad del territorio. Así la articulación intergubernamental debe ser vista como un espacio/mecanismo para coordinar fines y estrategias de intervención, en un proceso compartido y de interacción de los tres niveles de gobierno para el establecimiento de compromisos, consensos y responsabilidades con metas comunes.



## 2.- ¿De qué manera se está dando la articulación intergubernamental en su región/localidad?

Los participantes señalaron que en las regiones la articulación intergubernamental se da en algunos casos, no en todos, a través de las acciones de intervención conjunta entre el GR-GL, la sociedad civil (Copale y Copare) y la escuela. La coordinación del plano regional con el gobierno local esta presente en los presupuestos participativos existiendo diferentes niveles de institucionalización y celebración de convenios. Gracias a la articulación DRE-UGEL-GL se vienen realizando la implementación y ampliación de cobertura en educación inicial, en algunos casos se ha dado inicio al desarrollo de procesos de gestión con enfoque territorial: redes educativas y municipalidades.

La articulación regional – local también se da a través de programas nacionales (existiendo una transferencia de competencias MED-DRE-UGEL), programas articulados-sectoriales y programas presupuestales. La mayoría de participantes coincidieron en que esta es una experiencia inicial, por eso se encuentran en una etapa de coordinación y sensibilización.

## 3.- ¿En qué aspectos debería avanzarse en la articulación intergubernamental, en tu región/localidad?

Los grupos que participaron de las plenarios señalaron que debería avanzarse en garantizar el 20% del presupuesto regional y local para la implementación del PER en coordinación entre el GR y GL. Asimismo deberían alinearse las políticas del PER con planes de intervención locales y regionales, fortaleciendo los espacios de concertación e incentivando el funcionamiento de redes Educativas con presupuesto a nivel nacional regional y local. Además para ellos es clara la necesidad de adecuar la normatividad a los enfoques de gestión y desarrollo, precisar roles y funciones de los tres niveles de gobierno, implementar y evaluar las políticas con talleres intergubernamentales, integrar las políticas de estado a favor del ciudadano, diseñando una agenda de trabajo intergubernamental con metas claras y con el establecimiento de una matriz de roles y funciones para cada nivel de gobierno, impulsar el proceso de reforma del estado a todo nivel, una articulación real de la agenda del estado con la de la sociedad civil, priorizándose así las demandas de la población y que las comisiones Intergubernamentales se amplíen integrando a salud y otros sectores para una mirada integral del problema.

## 2.6 Panel 2: la Campaña de Buen Inicio del Año Escolar.

La CBIAE es una experiencia concreta en la que participaron todos los gobiernos regionales. En ella se movilizaron actores de los tres niveles de gobierno, funcionarios de las instancias de gestión del GR, directores de escuelas y representantes de la sociedad civil. En suma todo el sistema educativo se puso en acción con el fin de garantizar el logro de tres condiciones fundamentales para favorecer la calidad educativa: mantenimiento de la infraestructura escolar, contar de forma oportuna con docentes contratados y con materiales educativos. Las tres condiciones debían llegar a la escuela y concretarse en acciones dentro de ella para que la campaña tuviese un efecto poderoso.

La campaña se vuelve así parte del proceso de articulación entre los niveles de gobierno para poder gestionar las tres condiciones y realizar un cambio en las aulas. Las exposiciones siguientes abordan los logros y resultados de este proceso a nivel nacional y regional concentrando la mirada en la articulación intergubernamental existente en dicha experien-

cia, develando los liderazgos surgidos, los avances, los problemas y vacíos presentados, así como las lecciones aprendidas de esta experiencia.

## Exposiciones

### César Saldarriaga - Plan Internacional y miembro de la MICNE

La CBAIE nos recordó que todos somos corresponsables del derecho de los niños y niñas a acceder a una educación de calidad: familias, líderes locales, ONG, empresas, agencias de cooperación, por lo tanto las recomendaciones efectuadas por la MICNE en el tema buscan lograr que futuras campañas consigan que todos los niños y niñas del país empiecen el año escolar en las fechas previstas y con condiciones dignas y acogedoras.

Para ello **se necesita flexibilizar el sistema de contratación docente** para hacer realidad la posibilidad de que cada región pueda decidir, partiendo de un análisis de su propia realidad, la fecha más pertinente de inicio del año escolar. Además se debe **revisar la normativa y disposiciones legales** vigentes que originan que el docente nombrado reinicie sus labores el 1ero de marzo y los contratados en la misma fecha. Se requiere garantizar una mejor organización del periodo escolar y las horas efectivas de clase.

Las directivas de contratación docente, de inicio del año escolar, entre otras tienen que contener una **discriminación positiva** en relación al derecho, es decir, deben posicionar el criterio de que las poblaciones prioritarias a atender son las más vulnerables. En este sentido urge implementar el **"Sistema del ordenamiento incremental de plazas"**, actualmente impulsado por el MED y el MEF. Este nuevo sistema permitiría que el proceso de contratación se dé de manera más oportuna y pertinente, tanto para las plazas orgánicas como para las eventuales.

Para el desarrollo de la discriminación positiva también se requiere **identificar en cada región las plazas de educación bilingüe intercultural (EIB)** a fin de prever a mediano y largo plazo la formación/ capacitación de docentes que cubran la real demanda existente, y a corto plazo que el GR, en alianza con los GL y la sociedad civil organizada, garantice las condiciones necesarias para su óptimo funcionamiento. Los GR además deben establecer una **política de incentivos** (formación, vivienda, movilidad, etc.) **para que los mejores docentes sean los que opten por ir a las áreas rurales** y atender a las poblaciones más vulnerables.

Los **GR deben generar acuerdos con sus GL** sobre: facilidades a brindar para que el docente acceda a lugares apartados de su jurisdicción y tenga una vivienda para que pueda desempeñar con tranquilidad el dictado de sus horas efectivas; cobertura de plazas con presupuesto para aquellas escuelas que tiene problemas a este respecto; movilización de la participación activa de los actores de la localidad, entre otros.

Es importante también **ordenar todo el proceso de manejo de personal docente y emitir con mayor oportunidad todas las directivas relacionadas con él** (por ejemplo: racionalización, movimiento de personal, distribución del cuadro de horas en noviembre) con el fin de que en diciembre cada IIEE cuente con su cuadro de asignación de personal actualizado y que lo remita a la DRE/UGEL de manera oportuna. Por su parte la DRE/UGEL **no deben cambiar a su personal** en pleno proceso de contratación docente. Incremen-

tar la **confianza y la transparencia** del proceso permitirá **fortalecer la participación** de otras dependencias del Estado (Defensoría del Pueblo, Contraloría, Ministerio Público), así como de la sociedad civil y los Copare en el proceso de contratación.

En cuanto al desarrollo del programa de mantenimiento preventivo, el MED, las DRE y UGEL deberán asegurar que al inicio de las campañas de mantenimiento de locales escolares **las IIEE cuenten con directores nombrados o encargados** con capacidad para retirar y ejecutar los fondos del mantenimiento preventivo en octubre de cada año. Además se recomienda **considerar la programación de dos o tres campañas de mantenimiento preventivo de locales escolares en el año** en base a la información que emitan los GR sobre los tiempos más oportunos para el mantenimiento preventivo.

**El MED debe revisar los criterios de asignación de recursos.** Estos deben ser más equitativos e inclusivos, considerando aspectos como ubicación, área, modalidad, lengua y acceso a insumos, entre otros. Además **debe revisar el criterio mediante el cual no se le asignan fondos a aquellas escuelas cuyos directores o quienes hicieron sus veces no rindieron cuentas o cometieron irregularidades**, afectando a los estudiantes y sus familias sin lograr corregir el comportamiento de los responsables. **El MED requiere contar con mecanismos y estrategias de comunicación** mejorados para que todos los niveles (GR –incluyendo DRE y UGEL-, IIEE y GL) estén informados de la normatividad y responsabilidades asignadas en cada nivel e instancia.

Para una mejor distribución de materiales educativos **se requiere contar con una política de materiales que guíe** los procesos de producción, distribución y uso de materiales, que incluya un kit básico para competencias priorizadas. **El MED y los GR deben desarrollar capacidades** para manejar adecuadamente los procesos de adquisición y distribución de los mismos, así como revisar exhaustivamente los procesos administrativos implicados y proponer las modificaciones normativas que se requieran. Por ejemplo se debe **lograr un reconocimiento del carácter multianual del proceso de adquisición y distribución de materiales educativos por parte del MEF.**

**Se requiere fortalecer la ruta de asistencia técnica que el MED** está implementando con las DRE y UGEL, ello permitirá afianzar la coordinación entre los miembros de los comités regionales, por ejemplo, de abastecimiento y de presupuesto. Las DRE deben implementar planes de gestión de la distribución y acompañar a las UGEL en este proceso, implementando un **sistema de monitoreo del uso de los materiales, orientado a resultados.**

**Es necesario que cada escuela cuente con su maestro o director asignado para el periodo de entrega de los materiales a las IIEE;** así se tendrían más actores en capacidad de recibir los materiales. Se requiere una **mayor difusión y transparencia de los presupuestos asignados a la distribución de materiales**, para las unidades ejecutoras.

**Se debe fortalecer la veeduría y vigilancia ciudadana, así como la demanda de una pronta atención por parte de los padres y madres de familia y la comunidad.** Para ello se debe difundir mejor el proceso de entrega de materiales en el nivel local, ello favorecerá el involucramiento y la articulación con el GL, la comunidad educativa, la sociedad civil y el empresariado.

El MED asumió la responsabilidad que le corresponde de avanzar en la garantía del derecho a la educación para niñas, niños y adolescentes desde el inicio del año escolar, y

comprendió desde el inicio que lograr el objetivo de la campaña requeriría el compromiso y participación de los GR, GL, actores sociales, políticos y empresariales y la población en general. Aunque en ello se han alcanzado avances moderados. El compromiso y voluntad del MED ha contribuido a anticipar y mejorar el nivel de logro de metas previstas en la generación de condiciones básicas, faltando aún garantizar la universalidad de las mismas desde el inicio del año escolar.

Sobre la participación del GR en la CBIAE los reportes indican que este nivel de gobierno a través de sus instancias de gestión, gestionaron la información requerida para adelantar las condiciones básicas y las tareas que las directivas y orientaciones les atribuyeron, pero en la mayoría de casos, no llegaron a liderar la campaña. Los GR atribuyen las tareas a las DRE y UGEL y estas instancias todavía se “perciben como dependencias del MED”. Ello debilita esfuerzos y voluntad política, la construcción de una estrategia regional, la articulación con los GL y la movilización de recursos.

Frente a lo dicho surge como pregunta ¿la campaña es del MED? Las directivas indicaron qué le corresponde a cada instancia, pero no fueron el resultado de un acuerdo que considere además estrategias de liderazgo. Los pactos de compromisos entre el MED y cada GR no cuentan con estrategias desarrolladas de común acuerdo. Hay conflictos al interior de los GR entre las instancias de decisión y las DRE. Habría que responder hasta qué punto los pactos son vinculantes.

Varios GR son poco proactivos, lo que hace que no aprovechen las oportunidades para mejorar las condiciones y el desarrollo educativo de su población. Las CGIE, si bien avanzaron en su constitución, jugaron un rol básicamente de veedores o de supervisión del proceso, mas no de promoción del mismo en una perspectiva de liderazgo compartido.

Sobre la participación de las familias se afirmó que la población en general es consciente de su derecho a exigir una educación escolar de calidad y está comprometida con el rol que le toca desarrollar en el proceso educativo, pero ha avanzado poco en esta campaña. Una parte significativa de familias respondió débilmente a la CBIAE porque los mensajes no le llegaron oportunamente. Esas familias desconfían de las promesas públicas en relación a la educación y sus actividades productivas o de generación de ingresos. El distanciamiento de la familia con respecto a la educación se manifiesta también en aspectos prácticos, como la poca participación de los padres de familia en los comités del mantenimiento de locales escolares.

Sobre la participación de la sociedad civil lo que se percibió en la CBIAE son pequeños pero significativos avances con relación a la participación de actores sociales, políticos y empresariales, en espacios de diálogo y en la responsabilidad asumida frente a las necesidades de las regiones.

Por último y con la finalidad de que continúen mejorando las condiciones de buen inicio del año escolar se sugirió que el MED, GR y GL deben utilizar las lecciones y recomendaciones de la campaña por el buen inicio del año escolar 2012 para planificar futuras campañas que aprovechen los aciertos, superen las debilidades y fortalezcan la articulación intergubernamental.

El MED, GR y GL deben identificar o diseñar las estrategias que requiere cada uno de los resultados de la campaña, pero sobre todo, aquellas destinadas a fortalecer la confianza

de las familias, líderes comunitarios y, de manera más amplia, de la opinión pública, con el cambio educativo. Una de las estrategias más importantes será la comunicacional, y deberá combinarse con estrategias de movilización y participación.

El MED, GR y GL tendrían que proponer una campaña nacional de comunicación, que tenga como propósito que toda la ciudadanía, especialmente aquellas personas que viven en zonas alejadas, sepa que el país está haciendo un esfuerzo importante por garantizar horas de estudio en espacios educativos mejor dotados y con docentes oportunamente contratados y que cada persona tiene una responsabilidad en este esfuerzo. Los GR y GL deberán contextualizar planes acordados, convocar a actores sociales, políticos y empresariales de su jurisdicción, distribuir y delegar responsabilidades y monitorear los avances del proceso.

Las agencias de cooperación y ONG requerirían destinar recursos y capacidad técnica para fortalecer la capacidad de los ciudadanos y ciudadanas, para que pueden participar activamente en la campaña, demandando y exigiendo el derecho de sus hijos a ser educados con calidad, y puedan expresar su voz a través de sus propios representantes ante las instancias más cercanas a su residencia. Estas entidades tendrían que aprovechar la experiencia de este año para sumarse a los esfuerzos públicos y demandar la realización de campañas similares cada año.

*Representantes de regiones: Marta Zegarra (Cajamarca), Luis Torres (Huancavelica), Jesús Pilco Mamani (Puno), Luis Contreras Vega (Apurímac).*

Los ponentes señalaron como fortalezas de la CBIAE en sus regiones: la voluntad política del GR y sus instancia de gestión educativa para involucrarse en la CBIAE; la participación miembros de la sociedad civil como veedores pero también como colaboradores, lo que motivo la disminución de la desconfianza ante la contratación de docentes; el compromiso de GL en la difusión de la CBIAE sobre todo en mantenimiento preventivo; y el envío oportuno en la mayoría de casos de materiales de educación Inicial y libros de educación secundaria.

Pese a ello se evidenciaron vacíos y nudos críticos en las regiones tales como el necesario diálogo entre MED y MEF para garantizar la oportuna partida presupuestaria para tener maestros contratados a tiempo, la emisión tardía del Decreto de Urgencia 006-2012 para la cobertura de plazas de docentes no contempladas en el presupuesto, las debilidades orgánicas y logísticas de las DRE y UGEL, la designación tardía de las autoridades educativas de la región (director de la DRE y directores de las UGEL), las normas que no son concordantes con la realidad de instituciones que se encuentran en contextos bilingües.

Falta fortalecer el trabajo con los padres de familia para la matrícula oportuna, pero también solucionar situaciones que obstaculizan el acceso de los niños y niñas a la educación, como cobros indebidos, requerimientos fuera del alcance de los padres, etc. Se advirtió, igualmente, falta de articulación territorial. No se dieron las coordinaciones mínimas entre las instancias del GR (Dirección Regional de Salud, Dirección de Trabajo, Dirección de Vivienda, otros).

Existen, además, una carencia de asistencia técnica del MED para el proceso de evaluación de "Contrato Docente en EIB" y carencia de docentes con enfoque EIB, la ausencia de la

instalación de una instancia de coordinación intergubernamental para el desarrollo de la campaña, una infraestructura inadecuada en la gran mayoría de las IIEE ubicadas en las zonas rurales, la inexistencia de mecanismos de distribución de los materiales y recursos educativos a las IIEE, encargaturas de direcciones (aproximadamente el 55%) que se dan de manera tardía (enero, febrero) ocasionando la falta de actualización de las base de datos del MED y GRR, e incumplimiento por parte del MED del censo de infraestructura educativa.

Sumado a ello, no se tienen estrategias institucionales a nivel regional frente a los embates imprevistos de la naturaleza (por lluvias se producen inundaciones y deterioro de infraestructura). En la elaboración de normativa de contratos las DRE del país deben participar para así garantizar orientación nacional y aplicación regional (en algunos casos la norma es ambigua). Muchas normas como la Ley del Profesorado deben ser actualizadas (*periodos vacacionales, de inicio, movimiento de personal*), pues ya no responden al contexto actual.

En entrega de textos de secundaria hubo retrasos preocupantes. Los procesos de adquisición de bienes y servicios tienen demora por procesos burocráticos en OSCE/Seace o similares; no hay capacitación a personal de administración y abastecimientos a nivel nacional por parte del MED.

Todavía hay pequeños sectores de padres de familia que son reacios a propuestas de cumplimiento de acciones de inicio de año escolar, especialmente en ámbitos urbano-marginales y rurales. Los medios de comunicación social masiva locales y regionales magnifican aspectos débiles del sector y no aportan en procesos de mejora educativa (mucha informalidad en medios radiales y televisivos). A ello se suma que algunas autoridades regionales y locales por desconocimiento o por omisión no aportan iniciativas de mejora de inicio de año escolar.

Frente a ello se requiere la participación y concertación de instancias del Estado y la sociedad civil que contribuya al fortalecimiento de la educación con la mirada de que la educación es tarea de todos, debiéndose generar alianzas estratégicas para el cumplimiento de la campaña. La intervención pudo ser mucho más amplia y con mayor compromiso de la sociedad civil si el Copare estuviera funcionando y si se hubiesen instalado los Copale en las provincias y distritos.

## 2.7 Conclusiones de los grupos de trabajo en relación a la CBIAE

Durante el desarrollo de los trabajos de grupo se analizó si la campaña contribuye a la mejora de los aprendizajes, si existió articulación intergubernamental (nacional, regional y local) para el buen inicio del año escolar y cómo se dio esta. Finalmente, los grupos se preguntaron qué funcionó y qué no funcionó en la campaña.

Los participantes de los diferentes grupos de trabajo señalaron que si el niño encuentra a sus docentes a tiempo, eso asegura un buen inicio, sin pérdidas de horas efectivas, por lo tanto, aprovechará el tiempo y ello contribuirá a la mejora de sus aprendizajes. Para lograr ese objetivo, sostuvieron que son fundamentales la contratación oportuna de docentes, el arreglo de colegios y la disponibilidad oportuna de material educativo. Esto ayudará a recuperar la confianza de los padres de familia y estudiantes en el sistema educativo del

Estado. En ese sentido, señalaron que es importante la presencia de los medios de comunicación en la difusión de los logros de la campaña.

Algunos participantes señalaron que la CBIAE funcionó porque hubo planificación previa con los GRRR y sus DRE y UGEL. Existió una visión compartida entre los niveles de gobierno para diseñar e implementar el plan de trabajo. Asimismo concluyeron que si bien es cierto que a nivel nacional se da el inicio de clases el 1 de marzo, este inicio debe ser adecuado a cada realidad regional.

Los participantes de las plenarias señalaron que en algunas regiones la campaña no funcionó debido a: el incumplimiento de algunos compromisos como la entrega oportuna de materiales y fondos para el mantenimiento preventivo de las IIEE; el desconocimiento de plazos y tiempos administrativos; el desconocimiento de la realidad y la alta dispersión de comunidades; la falta de información, en algunos gobiernos locales, sobre su rol en la campaña; el hecho de que, en algunas regiones, las Apafa se convirtieron en un obstáculo porque condicionaban la matrícula al pago de alguna aportación.

## 2.8 Panel 3: la construcción de Planes de Mediano Plazo (PMP) como experiencia de articulación intergubernamental.

La elaboración de los PMP es parte de los procesos de planificación estratégica que hoy se promueven en las regiones tanto por la cooperación técnica como por parte del MED. La planificación es importante porque a través de ella los GR expresan su voluntad de inversión en términos de prioridades de políticas. La articulación, en la planificación, de los instrumentos de gestión de los GR y el grado de alineación de estos con la política nacional y local son elementos claves para conducir sinergias en la implementación de las políticas educativas. Las presentaciones del MED y de los GR de Arequipa, Ayacucho, Cusco, Huancaavelica, Madre de Dios y Ucayali abordaron los nudos críticos de esta articulación, los avances y las lecciones aprendidas que los GR han ido extrayendo de sus experiencias en este proceso de gestión educativa.

### Exposiciones

#### José Luis Gargurevich – Jefe de la Oficina de Apoyo a la Administración Educativa del MED

Gargurevich inició su presentación contando el avance del MED en la elaboración de los PMP. Detalló que entre setiembre y diciembre del 2011 se promovió un nuevo enfoque de elaboración concertada del Pesem. Para ello se realizaron talleres interregionales con los cuales se buscaba definir y priorizar políticas, procesos y roles del GN y los GR. La ruta seguida fue la siguiente:

- Momento 1: generación de condiciones favorables para una planificación concertada
- Momento 2: priorización y articulación de políticas y metas educativas.
- Momento 3: planificación e implementación de las políticas y diseño de programas
- Momento 4: planificación de la implementación de las políticas y programación presupuestal.

Analizando las experiencias que ya existen de elaboración e implementación de PMP a nivel país, señaló como nudos para su desarrollo la debilidad en tratar la planificación en lógica de sistema (planeamiento y presupuesto), la poca confianza en las relaciones intergubernamentales, la poca sintonía del GR con sus instancias de gestión (DRE-UGEL), así como el poco desarrollo de los sistemas de generación y uso de información.

Hay que impulsar el desarrollo de estrategias que frenen aspectos como la alta rotación de personal y los cambios de enfoque o prioridad que acompañan a los cambios de gobierno. La pregunta de fondo es cómo garantizar continuidad. Hay que vencer la cultura inercial y la resistente al cambio y fortalecer a los GR sin descuidar a los GL.

La planificación debe ser vista como el desencadenante para 1) definir modelos de gestión, 2) movilizar al territorio, 3) rendir cuentas; pero también para asumir la autonomía y el liderazgo desde el GR. Hay un capital construido en regiones en torno a esto que favorece el interaprendizaje: 1) Regiones que ya han pasado o están pasando por formular PMP (redes, intercambio, soporte) y 2) regiones/municipios que ya han ejecutado inversión pública en educación.

*Representantes de regiones: Pedro Manuel Flores Melgar (Arequipa), José Díaz Paredes (Ucayali), Luis Arones (Ayacucho) Hernán Rodríguez Zela (Cusco), Julio García (Madre de Dios)*

Los panelistas regionales fueron invitados con la finalidad de presentarnos un balance de su experiencia regional. El proceso ha permitido lograr en las regiones la **concertación intergubernamental**, definiendo y priorizando políticas, de manera concertada entre la representación de los niveles de gobierno (nacional y regional, incluyendo en algunos casos al nivel local). Ejemplo: talleres macrorregionales, construcción de una agenda común, pacto de acuerdos GR y MED.

La elaboración del plan de mediano plazo en regiones, además, está **facilitando el cambio del enfoque sectorial por el territorial**, generando la necesidad de analizar lo que se requiere en el territorio (reconociendo las diferentes realidades y diversidad territorial del Perú). Ejemplo: alineamiento y construcción de PER, PEL y PMP con enfoque de desarrollo humano, de derechos, de inclusión social, interculturalidad, por resultados. **Permite asimismo identificar las capacidades reales instaladas en cada nivel de gobierno** con la finalidad de fortalecer capacidades de los servidores públicos para emprender eficazmente la gestión descentralizada.

**El proceso posibilita también el establecimiento de una red técnica de abordaje de la descentralización**, identificando y cohesionando el cuerpo de funcionarios de los tres niveles de gobierno involucrados en la descentralización de competencias y funciones y en el ejercicio de las mismas, lo cual propicia la gestión del conocimiento. Así el proceso se constituye en lugar de encuentro para abordar los temas de interés entorno al proceso descentralización (como política de estado y en los aspectos específicos sectoriales). Ejemplo: concertación de metas regionales.

Sin embargo subsisten aún dificultades como que las políticas desde el GR no están articuladas a la prioridades del PER. A ello se suma el hecho de que los PEL se han venido formulando con participación de las municipalidades provinciales y UGEL pero muy enmarcados



en el sector educación. Si bien el PMP será su norte en la gestión, hay otros aspectos que no dependen solo del sector educación sino de un trabajo más intersectorial y más integral ya que prevalece la desnutrición crónica en niños menores de 3 años por ejemplo.

Además se encuentra una reducida predisposición de parte de los gobiernos subnacionales para desarrollar mecanismos de articulación sostenibles (para las políticas nacionales y sectoriales), hay una insuficiente articulación para el desarrollo territorial (principalmente regional-local), poco seguimiento a la implementación de mecanismos de articulación intergubernamental (escasa gestión del conocimiento), así como poca claridad de roles y distribución de atribuciones (matrices de competencias y gestión descentralizada). Falta además incentivo para apostar por la articulación intergubernamental y un modelo de gestión descentralizado que responda al presupuesto por resultados (PpR).

Se evidencia la necesidad de promover la **articulación territorial** con la finalidad de acercar intereses y promover resultados compartidos. Las **políticas públicas** deben ser **respaldadas y aprobadas por los decisores regionales y locales**, así mismo deben ser **construidas y consensuadas socialmente**. Hay una necesidad de dar con el punto de encuentro entre los diferentes niveles de gobierno ya que todos de alguna manera convergen en un mismo territorio, pero teniendo en cuenta el **principio de subsidiariedad**. Es de resaltar la necesidad de **fortalecer las capacidades** de los servidores públicos con la finalidad de empoderarlos para el cumplimiento eficaz de sus funciones, y la necesidad de involucrar más a la sociedad civil de manera continúa en el proceso de construcción e implementación del PMP.

El trabajo en equipo multidisciplinario ha permitido espacios de interaprendizaje y de fortalecimiento de capacidades. La permanencia de equipos técnicos y de mesas de trabajo por cada una de las políticas priorizadas ha garantizado la secuencia del proceso.

## 2.9 Conclusiones de los grupos de trabajo en relación a los PMP

Durante el desarrollo de las plenarias se analizó el PMP como un medio para generar diálogo y acuerdos intergubernamentales entre los diferentes niveles de gobierno (nacional, regional, local) y conocer si el PMP contribuye a la mejora de los aprendizajes en la educación. Así las preguntas realizadas para analizar el tema fueron: ¿cómo se da esta articulación? y ¿qué factores favorecen y dificultan la articulación intergubernamental para la construcción de instrumentos de gestión regional (PDCR, PER, PMP)?

Los participantes de los diferentes grupos de trabajo concluyeron que las políticas de mediano plazo sirven para establecer metas e indicadores. Las metas se van a lograr con un financiamiento a mediano plazo que permita el de brechas, ordenando y direccionando el trabajo educativo y focalizando donde se tiene que intervenir.

Señalaron además que el PMP constituye una oportunidad de articulación intergubernamental; sin embargo, en varios casos fue un trabajo del GR, en forma interinstitucional, con la participación de la sociedad civil y otros sectores, pero que no generó un vínculo con los gobiernos locales.

En cuanto a los factores que dificultan la construcción de los PMP, señalaron como los más importantes:

- Que los PER no se estén implementando en varias regiones o el desconocimiento de su existencia por parte de las autoridades regionales.
- El escaso involucramiento de los actores de la sociedad civil.
- No contar con asistencia técnica del MED.
- La poca voluntad política de algunas autoridades regionales imposibilita la viabilidad de los planes.

En cuanto a los factores que favorecen la construcción e implementación de los PMP, los participantes señalaron: contar con respaldo político, contar con equipos técnicos institucionalizados, contar con monitoreo y acompañamiento a fin de favorecer el desarrollo de capacidades de los equipos técnicos, y hacer una evaluación y seguimiento a la gestión del PMP a fin de reajustar el proceso. El PMP puede ser un canal que promueva en las regiones el desarrollo de una nueva estructura organizacional que responda a un modelo de gestión descentralizada. Además indicaron que el liderazgo del Copare en el proceso de construcción del PMP es clave porque permite la legitimidad de los procesos y la participación de los gobiernos locales y sociedad civil.

## 2.10 Panel 4: Las instancias de articulación intergubernamental nacional - regional – local

La firma de pactos de compromisos entre el MED y 26 GR permitió establecer compromisos y metas regionales a 2016 para lo cual se necesita contar con espacios y mecanismos de consensos y de seguimiento a los acuerdos como la CGIE. Al respecto, se presentaron cuatro experiencias regionales: Huánuco, Moquegua, Tacna y Tumbes, que dieron cuenta de los avances, nudos, vacíos y lecciones aprendidas. De igual manera el panel presentó algunas experiencias de articulación entre los gobiernos regionales y locales, que ya se encuentran en implementación como las de las municipalidades distritales de La Matanza en Piura, Ventanilla en Callao y Cuñumbuqui en San Martín.

### Expositores

*De gobiernos regionales: María Madrid Mendoza (Piura), Magda Portugal Copaja (Tacna), Guido Rospigliosi Galindo (Moquegua), Javier Mendoza Balarezo (Huánuco)*

Los representantes regionales consideran que la articulación intergubernamental implica necesariamente un enfoque territorial y un horizonte plurianual en los diferentes niveles de gobierno. Sin embargo, señalan que este es un tema aún poco desarrollado en el país y que en el ámbito regional requiere, a juicio de ellos, como condiciones para tener éxito, la participación del Copare y Copale y en general de la sociedad civil, la permanencia de especialistas y personal técnico, tanto en el GR como la DRE para la continuidad de los proyectos en el tiempo, y la integración de los GL en la planificación territorial.

Se requieren también cambios en la normatividad. La norma vigente obstaculiza la necesaria flexibilización de los procesos para una eficiente y eficaz gestión educativa. Aún existen engorrosos procedimientos para un saneamiento de los bienes del Estado que permita una adecuada intervención de los proyectos educativos; la programación presupuestal no se ejecuta oportunamente; el marco normativo traba iniciativas; la ley de presupuesto y

el sistema nacional de inversión pública-SNIP dificultan el desarrollo de proyectos de inversión social. Hay una capacidad de decisión limitada de los miembros de las comisiones intergubernamentales, faltando esclarecer y definir concertadamente los roles y responsabilidades

*De gobiernos locales: Nelson Mío Reyes (La Matanza – Piura), Marco Antonio Saldaña Hidalgo (Cuñumbuqui - San Martín), Olga Córdova (Ventanilla- Callao).*

Los representantes locales, desde su experiencia de gestión territorial, que articula el trabajo de redes educativas y escuelas, identificaron como avances/bondades de la articulación Intergubernamental la concertación entre población, instituciones públicas y sociedad civil. A ello se añaden, la sensibilización y concientización, la construcción e implementación participativa del PEL articulado al PER y PEN -priorizando su financiamiento a través del presupuesto participativo por resultados-, el trabajo conjunto entre los actores e instancias a través del Copale-DRE-UGEL- REI en un proceso liderado por el GL, la inversión municipal en el mejoramiento de las condiciones de infraestructura, equipamiento y servicios básicos en las IIEE, y la gestión interinstitucional público privada (recursos económicos y humanos a nivel distrital-provincial-regional-nacional-cooperación internacional, firma de convenios de cooperación).

Sin embargo, hay que reconocer que aún existen escasos canales de comunicación intergubernamental entre los niveles de gobierno y los sectores gubernamentales, a lo que se añaden otros asuntos como la existencia de pocos recursos financieros y técnicos para el ejercicio de competencias y funciones, un débil funcionamiento de las instancias de participación (Conei, Copale y Copare), escasa participación en los espacios de coordinación para toma de decisiones, normatividad que dificulta procesos de gestión de recursos humanos y financieros, débil articulación entre lo local, regional y nacional, y políticas públicas nacionales que no recogen experiencias locales para su formulación.

Asimismo se observa fragilidad en el ejercicio ciudadano, confusión de las acciones desarrolladas localmente en el marco de la descentralización educativa con acciones propias del plan piloto de municipalización, lo que generaba resistencia a la hora de participar, cambio frecuente de autoridades educativas, población que no siempre creía en que su participación en la elaboración y priorización de políticas públicas podía ser trascendente, saturación de escuelas por acciones desarticuladas de diferentes actores (estatales y de la sociedad civil), y búsquedas de protagonismos institucionales.

Se requiere fortalecer la institucionalidad del trabajo colaborativo del gobierno local, la Ugel y la DRE. Aún se percibe una inercia para acompañar los procesos de gestión educativa local de parte de las Ugel y una mayor predisposición para dar cumplimiento a las directivas nacionales. Hay poca claridad en los actores institucionales para implementar la gestión descentralizada de la educación, y los recursos económicos son limitados. El equipo técnico es insuficiente para acompañar la delegación de funciones a la IIEE y GL y hay una predominancia del enfoque sectorial sobre el enfoque territorial cuando hay que resolver problemas locales, y esto limita las capacidades institucionales.

Es de resaltar también que aún no existe una comisión intergubernamental en educación que interrelacione lo regional con lo local, hay una ausencia de matriz y mecanismos para promover la articulación intergubernamental, un escaso empoderamiento de los actores

sociales en el proceso de implementación de PEN-PER-PCR-PEL y PEI, un escaso presupuesto en cada nivel de gobierno para implementar políticas, duplicidad de funciones entre lo señalado por la Ley General de Educación para la UGEL y lo señalado por la Ley Orgánica de Municipalidades para los GL, y ausencia de la matriz de roles y funciones entre los diferentes niveles de gobierno para la implementación del servicio educativo.

No se han previsto incentivos para apostar por la articulación intergubernamental en el nivel local y el financiamiento de las actividades de las redes educativas, Conei y comité de gestión local. Aún no se implementa un plan de desarrollo de capacidades locales en educación y existen vacíos en el conocimiento de las funciones y del proceso de descentralización. No se han previsto mecanismos de articulación entre los planes de desarrollo de las instancias de participación (I.E – Comunidad – Distrito – Provincia – Región), lo que afecta las relaciones de cooperación, coordinación y apoyo mutuo. A ello se suma la falta de monitoreo y acompañamiento de la articulación intergubernamental a nivel local.

En el ámbito local, el rol articulador y promotor de la municipalidad distrital en educación resulta fundamental, pero para ello es necesario establecer un mapa concertado de roles y funciones, que considere, además del gobierno central y la municipalidad distrital, el rol de las regiones y de las municipalidades provinciales. En Ventanilla por ejemplo, se está construyendo un modelo de gestión educativa local que sea holístico (que tiene como objetivo el desarrollo integral de los estudiantes y de sus escuelas), articulador (de las diferentes acciones intergubernamentales, interinstitucionales, intrainstitucionales e intersectoriales en favor de las demandas de la población), participativo y reflexivo (que basa su construcción, implementación y validación en el aporte e involucramiento activo de los ciudadanos e instituciones de la sociedad civil y del Estado), concertado (en sus diversos niveles y momentos de concreción promueve la generación de consensos) y descentralizado (para responder a las características y necesidades de desarrollo del distrito y su población).

Lo dicho pone de manifiesto que es posible construir un modelo de gestión educativa descentralizada y de concertación intergubernamental orientada a mejorar los procesos claves para lograr una educación pertinente, de calidad y con equidad. La gobernanza local es una plataforma de evidencias, conocimientos y marco de reflexión de procesos y resultados sobre descentralización educativa, al generar condiciones que ayudan a mejorar los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes.

La gestión descentralizada que se impulsa demanda a los GL y GR arreglos institucionales acordes con su real capacidad y en correspondencia con los roles asumidos. Además el proceso de descentralización de la función educación con enfoque intersectorial e intergubernamental debe ir acompañado de los recursos necesarios para que la educación sea un verdadero soporte para el desarrollo de los pueblos.

## 2.11 Conclusiones de los grupos de trabajo en relación a la articulación regional - local

Los participantes a través de este espacio dieron las siguientes sugerencias para mejorar las instancias de articulación intergubernamental:

- Fortalecer el sistema de información para la gestión entre los diferentes niveles de gobierno.
- Generar una ruta secuencial y prioritaria en la implementación de políticas, estableciendo una ruta estratégica de intervención que permita mostrar resultados en periodos cortos.
- Institucionalizar las comisiones de coordinación intergubernamental, reconociéndolas oficialmente e incorporándolas en la estructura orgánica de los GR y GL. Asignar recursos para su implementación a través de una Secretaría Técnica. Incorporar a esta comisión a personal técnico permanente.
- Fortalecer, capacitar y dar lineamientos claros a los funcionarios de las instancias gubernamentales, mejorando la coordinación entre las instancias del sector.
- Participación y compromiso de los GR y GL en estas comisiones, aprobando ordenanzas regionales y locales, y generando normas a favor de los acuerdos tomados.
- Los pactos firmados entre el MED y los GR deben institucionalizarse y estar incorporados en los diferentes instrumentos de gestión.
- Tener interlocutores identificados de los GR y GL con los quienes se pueda coordinar directamente.

## III. CONSTATAIONES

### Generalidades

La descentralización requiere el diálogo fluido y concertado de los tres niveles de gobierno, del sector privado, de las familias y de la sociedad civil para generar óptimos niveles de articulación intergubernamental. Los encuentros macrorregionales se han realizado con el propósito de analizar experiencias que signifiquen para nuestro país el desarrollo de espacios, mecanismos e instrumentos de articulación intergubernamental y, a partir de ello, precisar desafíos, generar propuestas e identificar alertas para avanzar en la institucionalización de la articulación intergubernamental en el sector educación.

Las constataciones a las cuales se ha arribado en este evento son resultado del trabajo desarrollado en paneles, reuniones de grupo y sesiones plenarias, espacios que contaron con la participación de autoridades educativas regionales y locales, representantes del MED y una representación importante de GL. Asimismo, se presentaron buenas experiencias de articulación intergubernamental. También se han identificado algunos vacíos y dificultades que servirán de referencia a lo largo del proceso. Estas constataciones son insumos para el desarrollo del VIII ENR, que se realizará en Lima en noviembre de 2012.

### ¿Qué entendemos por articulación intergubernamental?

La articulación intergubernamental es un concepto que se encuentra **aún en construcción** en nuestro país y se nutre de realidades diversas. En los encuentros macrorregionales la articulación intergubernamental se ha definido como un espacio que permite el dialogo, coordinación y concertación horizontal entre los tres niveles de gobierno para determinar fines y estrategias de intervención.

Por otro lado se señala que la articulación intergubernamental permite establecer y asumir compromisos frente al diseño e implementación de las políticas educativas y, por otro, reconocer los roles de los diversos ámbitos gubernamentales, en torno, siempre, a la mejora del servicio educativo para lograr los aprendizajes esperados. Posibilita construir una visión territorial, es decir, promueve el alineamiento de políticas, teniendo en cuenta el territorio. La articulación necesita de mecanismos de soporte, seguimiento y evaluación, así como del fortalecimiento de capacidades.

La articulación intergubernamental favorece, mediante la participación de la sociedad civil, una gestión pública transparente con el fin común de promover el desarrollo educativo de los estudiantes en sus ámbitos territoriales.

### Oportunidades y avances en la articulación intergubernamental

Los participantes del macrorregional sur y centro oriente señalaban como una oportunidad la voluntad política y compromiso del GN y GR para la articulación intergubernamental, la cual se expresaba en el establecimiento de acuerdos en el marco de los pactos de compromisos, de manera concertada. Sin embargo para ellos esta voluntad política no es

suficiente para la implementación de los compromisos suscritos; se requiere la definición de las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno.

El poco interés y voluntad política de las autoridades regionales y locales para la articulación intergubernamental, fue señalado por los participantes como una debilidad, a la que se suma un marco normativo que no obliga a las autoridades a relacionarse intergubernamentalmente e impide la articulación necesaria para el desarrollo de los procesos de descentralización.

En los macrorregionales sur y centro oriente se señaló como una oportunidad de articulación intergubernamental al espacio denominado Comisión de Gestión Intergubernamental en Educación (CGIE). Lo consideran un espacio que puede permitir el tratamiento de conflictos, posicionando la agenda regional en el marco de un nuevo estilo de articulación concertada con los GR, facilitando la coordinación de esfuerzos y la concertación de metas y programas. Esta instancia además está favoreciendo la coordinación en la implementación de estrategias nacionales y regionales para el cumplimiento de metas propuestas.

Así la CGIE anima la gestión de políticas concertadas. Los participantes reconocen que existen avances de articulación de políticas sectoriales y de niveles de gobierno (PEN, PDRC, PER, PEL). El MED ha liderado procesos de construcción participativa y articulación de las políticas nacionales con las regionales, respetando la autonomía de cada región. Sin embargo advierten que para la toma de acuerdos entre el GN y el GR no ha habido convocatoria de reunión de parte del GR, siempre las convocatorias vienen del GN, existiendo además incumplimiento de algunos acuerdos de parte del MED y del GR en el marco de los pactos de compromisos firmados.

En cuanto al diálogo entre los gobiernos subnacionales, los participantes indicaron que los gobiernos regionales promueven la coordinación con los gobiernos locales en algunos procesos específicos, tales como: la participación de los presupuestos participativos, el fortalecimiento de redes educativas y la ampliación de la cobertura en Educación Inicial. A lo que hay que añadir los esfuerzos de las UGEL de articularse a iniciativas de los GL.

Por su parte, los gobiernos locales se encuentran en una etapa de coordinación y sensibilización, avanzando en la comprensión más amplia de su rol en la educación. Se están impulsando modelos de gestión educativa local, que incluyen redes territoriales y comités de gestión local para el desarrollo social (GL-UGEL-REI) Asimismo se encuentra una gran oportunidad en la participación de la sociedad civil, que favorece que las expectativas, intereses y demandas de los ciudadanos queden representados en los procesos de construcción de instrumentos de gestión.

## Vacíos de la articulación intergubernamental

Los participantes de los tres encuentros macrorregionales señalaron que subsiste una débil articulación del GN con el GR y desarticulación con el GL, producto de la ausencia de la LOF del MED, la falta de desarrollo de capacidades para una articulación efectiva, la falta de liderazgo compartido entre los niveles de gobierno y la existencia de un divorcio entre los gobiernos regionales y sus instancias de gestión. Todo esto limita un proceso de articulación intrarregional eficaz (GR-DRE-UGEL). En ese marco se han compartido las siguientes reflexiones:

- a) Se mantiene una cultura centralista en los tres niveles de gobierno.
- b) La delimitación de roles y responsabilidades y la articulación intergubernamental requiere expresarse en liderazgos de cada nivel de gobierno, especialmente en el nivel regional, por las responsabilidades que le corresponde en la gestión del servicio.
- c) No se cuenta con un sistema de información oportuno que permita resolver de manera articulada los problemas de gestión.
- d) Las autoridades y funcionarios de los tres niveles mantienen amplios márgenes de discrecionalidad sobre el proceso de articulación intergubernamental, por aspectos que falta reglamentar del proceso/institucionalización.
- e) La rotación de personal, especialmente en el nivel regional, precariza las relaciones intergubernamentales.
- f) Distancia entre el GR y sus instancias de gestión educativa (DRE y UGEL).

También se señaló que existe poca participación de la sociedad civil y autoridades comunales en procesos de articulación y fortalecimiento del Copare y Copale. Sin embargo señalan los participantes del macrorregional norte que falta información sobre la agenda y los acuerdos que se realizan entre los niveles de gobierno. No hay canales de comunicación sobre el funcionamiento, por ejemplo, del CGIE, además de que la corrupción en algunas regiones puede llevar a la pérdida de legitimidad de los acuerdos intergubernamentales adoptados. Asimismo, en el marco de la CGIE y de la coordinación nacional - regional surgen temas que implican a otros sectores del Estado, lo cual debe ser tenido en cuenta.

Se señala además que no existe una ruta clara para articular los niveles de gobierno a partir por ejemplo de la formulación de los PMP. Cada región va construyendo su propia ruta. Preocupa que algunos gobiernos regionales no usen su competencia para determinar temas claves para el territorio como la fecha de inicio del año escolar de acuerdo a la realidad de su contexto. De otro lado, resulta lamentable que en la CBIAE no se haya aprovechado la oportunidad para involucrar de una manera clara a los GL.

En cuanto a los vacíos y debilidades de la articulación intergubernamental en la CBIAE, se encontró que la normatividad es estándar, poco flexible a la diversidad territorial del país. Además el rol de los gobiernos locales queda invisibilizado, los GR no coordinaron con los GL la definición de la fecha de inicio del año escolar por ejemplo. A ello se suma que no se generan espacios para incorporar a la comunidad educativa y que el nivel de acompañamiento del GR e instancias intermedias para la ejecución y rendición del presupuesto de mantenimiento de los locales escolares es escaso.

Con respecto a los vacíos y debilidades de articulación intergubernamental en los PMP podemos señalar que esta es una experiencia muy reciente, que aún no permite precisar los avances en la articulación intergubernamental. El estado de la planificación en las regiones es diverso y desigual, la necesidad de asistencia técnica no ha obtenido siempre respuesta además de no contar aún con estrategias para asegurar la participación de los GL en todo el proceso de elaboración.

Cabe señalar que existe una percepción confusa del rol y ubicación de las UGEL en la planificación regional, al estar ubicada territorialmente en el nivel local. Los gobiernos regionales muchas veces caminan solos, en forma desarticulada con las UGEL. Las UGEL en muchos casos no coordinan o no se relacionan con los gobiernos locales, a lo que hay que sumar que no siempre están bien informados respecto a su rol desde lo provincial local.



No hay normatividad clara respecto de las funciones educativas que le corresponden a las UGEL y gobiernos locales, generándose superposición de funciones.

Subsisten aún estilos de gestión inercial y tradicional que sólo consideran la articulación intergubernamental como espacio de coordinación y aún no avanzan hacia relaciones de cooperación y colaboración. Ello conlleva a la desarticulación en la implementación de planes estratégicos y la dificultad para construir agendas articuladas entre el nivel regional – local, con objetivos y metas claras.

El uso de los cargos públicos como prebendas políticas y la alta rotación de autoridades también afecta al proceso de descentralización, ya que se asumen los cargos sin la formación técnica que se requiere para formular e implementar las políticas educativas. De esta manera, la normatividad se vuelve a veces el único mecanismo de articulación, lo cual resulta insuficiente. Ejemplo de ello es lo ocurrido en algunas regiones en lo relativo al mantenimiento preventivo de la infraestructura escolar y la contratación docente.

Se han observado diferencias en el involucramiento de las autoridades de los gobiernos regionales y locales en procesos de articulación para la construcción o alineamiento de instrumentos de gestión. En ello inciden la carga de actividades que enfrentan, el desconocimiento de sus funciones y la desarticulación entre las diversas instancias y niveles de gobierno además de insuficientes recursos técnicos. No existen centros de planeamiento estratégico en las regiones con intervención de los distritos que apuesten por metas educativas. Tampoco se desarrolla el monitoreo y supervisión en todo el territorio de lo que se ha acordado de manera concertada entre los niveles de gobierno.

## Propuestas para mejorar la articulación intergubernamental

Se recomienda para el desarrollo de la articulación intergubernamental el promover espacios de concertación entre los GR y GL a través de una instancia con un ritmo regular de reuniones, donde también se incorpore representantes del plano nacional. Además se debe involucrar a las universidades, organizaciones sociales de base y otras instituciones de la sociedad civil en los acuerdos intergubernamentales sobre educación involucrando más al CCR en el tema. Es necesario también el ordenamiento normativo, a fin de que no se sobrepongan funciones en los distintos niveles de gobierno y el desarrollo de un sistema de información para la gestión concertada de políticas entre los diferentes niveles de gobierno.

La CBIAE podría ser una magnífica oportunidad para constituirse cada año en un hito festivo y celebratorio para los estudiantes, padres de familia y comunidades en el país, impulsada principalmente por los niveles de gobierno más cercanos a la población (regional – local). En este sentido hace falta la previsión de estrategias de concertación que hagan posible la participación del GR, sus instancias de gestión, los alcaldes provinciales y distritales y la sociedad civil para garantizar el buen inicio del año escolar.

También se propone que los GR participen en la determinación de montos, fechas y priorización de escuelas que van a ser beneficiadas con el mantenimiento preventivo, respondiendo a la heterogeneidad que se presenta en el país. Para ello se debe actualizar el catastro de escuelas, a fin de tener un reporte que evidencie la real situación de las mismas. Ello sumado a la participación más protagónica de los GL en el tema de infraestructura

educativa en general y en mantenimiento preventivo en particular, en reparto de materiales educativos antes del 15 de febrero, en el establecimiento de alianzas estratégicas entre los GR y GL con actores o instituciones claves para la distribución de estos materiales.

El PMP debe convertirse en una herramienta negociadora y articuladora entre los tres niveles de gobierno, siendo que el fortalecimiento de la estructura organizativa y del modelo de gestión educativa territorial deberían responder a los requerimiento de la implementación del PER y su PMP. La articulación con los GL debería darse en el proceso de construcción (para que recoja las demandas de todas las comunidades de la región) y validación del PMP (para una negociación política). El PMP además requiere de una articulación presupuestal y no solo programática, que exprese coordinación intrarregional e intergubernamental.

Se deben sistematizar las experiencias regionales para contar con una hoja de ruta que permita tener criterios más claros para la formulación del PMP. Asimismo se debe elaborar propuestas de mecanismos de articulación intersectorial: salud, nutrición y lucha contra la pobreza.

Se insiste así también en la asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades de actores regionales y locales en el ciclo de la gestión de las políticas educativas (diseño, planificación, monitoreo), fortaleciendo la institucionalidad y legitimidad de las instancias intergubernamentales, generando relaciones de confianza entre el MED-GR-GL, promoviendo mecanismos de comunicación, difusión y rendición de cuentas y mecanismos para resolver las inconsistencias entre las políticas del PER y las políticas locales, resolviendo las contradicciones y las áreas grises de la normativa relacionada con la articulación intergubernamental.

Además se hace necesario avanzar en el diseño, validación e implementación de modelos de gestión con roles definidos, orientados por los compromisos de la articulación intergubernamental y la mejora de la calidad de la educación, precisando y concertando los mecanismos de actuación de la sociedad civil en la articulación intergubernamental, con énfasis en el nivel regional y local. Para ello es necesario clarificar roles y funciones de las diferentes instancias de gobierno a través de una matriz intergubernamental en el marco de la LOF del MED, recalcando la necesidad del liderazgo del gobierno regional para impulsar la articulación de los diferentes niveles y promover el desarrollo regional y local.

Para avanzar en la articulación intergubernamental además se requiere diseñar una agenda de trabajo intergubernamental concertada nacional – regional y regional- local, en base a espacios de diálogo y coordinación, fortaleciendo las capacidades de los funcionarios y sociedad civil para participar en los procesos de este tipo. La comunicación es reconocida como una estrategia que hace posible que se difunda el proceso de construcción de los instrumentos de gestión y al mismo tiempo favorece la coordinación entre diversas instancias.

Destacamos la importancia de los convenios y los pactos entre GR y GL como instrumentos que posibilitan la implementación de políticas educativas de manera articulada y la necesidad de fortalecer a la CGIE, integrando a representantes de las UGEL, GL y sociedad civil.

## PROGRAMA MACRORREGIONAL SUR

Horario	DÍA 1: Lunes, 04 de junio de 2012
8:30 am.	<b>Inscripción de participantes</b>
9:00 am.	<b>Bienvenida e inauguración.</b> <b>Marco Prieto</b> , Director DRE Cusco – Palabras de bienvenida. <b>Jorge Yzusqui</b> , Coordinador de la Mesa Interinstitucional del CNE – Inauguración del evento – Presentación e inauguración del evento.
9:25 am.	<b>PANEL 1: Perspectivas de la articulación intergubernamental en el país.</b> EXPOSICIÓN: Estado de las políticas educativas en un contexto de descentralización. <b>Martín Vegas Torres</b> – Viceministro de Educación. EXPOSICIÓN: Articulación Intergubernamental y Desarrollo Territorial para mejorar los logros de aprendizaje y cerrar las brechas de equidad. <b>José Luis Carbajo</b> (TAREA) – Miembro de la subcomisión de Articulación Intergubernamental de la Mesa Interinstitucional del CNE. Preguntas de los asistentes. Moderador: <b>Jorge Yzusqui</b> , Coordinador de la Mesa Interinstitucional del CNE.
10:40 am.	<b>Break</b>
11:00 am.	<b>PANEL 1: La Campaña de Buen Inicio del Año Escolar 2012, como experiencia de Articulación Intergubernamental.</b> <b>Luis Contreras</b> , Director de la DRE de Apurímac. <b>Jesús Pilco</b> , Director Gestión Institucional DRE Puno. <b>César Saldarriaga</b> (Plan Internacional), miembro de la Comisión de Incidencia de la Mesa Interinstitucional del CNE: Reporte del Buen Inicio del Año Escolar 2012. Moderador: <b>Grover Pango</b> , Consejero del CNE.
12:00 m.	<b>Taller de trabajo en grupos.</b>
1:30 pm	<b>Almuerzo</b>
2:30 pm	<b>Plenaria cooperativa.</b> Moderador: <b>Grover Pango</b> , Consejero del CNE.
3: 00 pm	<b>PANEL 3: La construcción de los planes de mediano plazo como experiencia de articulación intergubernamental.</b> <b>Hernán Rodríguez</b> , Planificador de la DRE Cusco. <b>Luis Arones</b> , Director de la DRE Ayacucho. <b>Juana Chicata</b> , Gerente de Desarrollo Social del Gobierno Regional Madre de Dios. Moderador: <b>César Saldarriaga</b> (Plan Internacional), miembro de la Comisión de Incidencia de la Mesa Interinstitucional del CNE.
4.00 pm	<b>Break</b>

Horario	DÍA 1: Lunes, 04 de junio de 2012
8:30 am.	Inscripción de participantes
4:20 pm	Taller de trabajo en grupos.
5:50 pm	Plenaria cooperativa. <i>Moderador: César Saldarriaga</i> (Plan Internacional), miembro de la Comisión de Incidencia de la Mesa Interinstitucional del CNE.
Horario	DÍA 2: Martes, 05 de junio de 2012
8:30 am	Registro de participantes.
9:00 am	<b>PANEL 4: Las instancias de articulación intergubernamental regional – local</b> <b>Alejo Valdez</b> , Alcalde de Checacupe - Cusco. <b>Rosa María Massco</b> , Directora de la UGEL Pisco - Ica. <b>Pedro Flores</b> , Gerente Regional de Educación Arequipa. <i>Moderador: José Luis Carbajo</i> (TAREA) – Miembro de la subcomisión de Articulación Intergubernamental de la Mesa Interinstitucional del CNE.
10:00 am.	<b>Break</b>
10:20 am	Taller de trabajo en grupos.
11:40 am	<b>PANEL 5: Las instancias de articulación intergubernamental nacional - regional.</b> Panel de experiencias de los gobiernos regionales de Moquegua, Tacna y Ministerio de Educación. <b>Guido Rospigliosi</b> , Director de la DRE de Moquegua. <b>Magda Portugal</b> , Director de la DRE de TACNA. <b>Patricia Correa</b> , Jefa de la Oficina de Coordinación Regional del MED. <i>Moderador: Jorge Yzusqui</i> , Coordinador de la Mesa Interinstitucional del CNE.
1:00 pm	<b>Almuerzo</b>
2: 10 pm	Taller de trabajo en grupos.
3:30 pm	Plenaria cooperativa. <i>Moderador: José Luis Carbajo</i> (TAREA) – Miembro de la subcomisión de Articulación Intergubernamental de la Mesa Interinstitucional del CNE.
4: 30 pm	<b>Break</b>
5: 00 pm	Palabras de agradecimiento: <b>Miguel Choque</b> , Gerente de Desarrollo Social de Cusco.
5: 10 pm	Conclusiones del Encuentro Macro Regional: <b>Grover Pango</b> , Consejero del CNE.
5:20 pm	Clausura del evento: <b>Martín Vegas Torres</b> – Viceministro de Educación.

## PROGRAMA MACRORREGIONAL CENTRO ORIENTE

HORA	DÍA 1: 12 DE JULIO 2012
8.30 a 9.00	<b>Inscripción de participantes</b>
9.00 a 9.30	<b>Bienvenida e inauguración.</b> <b>Grover Pango</b> , consejero del CNE. Presentación de los objetivos y programa del Encuentro. <b>Fernando Bolaños</b> , viceministro de educación. Estado de las políticas educativas en un contexto de descentralización. Ponencia inaugural. Inauguración del evento.
9.30 a 10.30	<b>PANEL 1: Enfoque, avances, limitaciones y propuestas para la articulación intergubernamental nacional, regional, local</b> <b>Maritza Caycho</b> (Alternativa), miembro de la Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización Educativa del CNE. <b>Patricia Correa</b> , jefa de la Oficina de Coordinación Regional del MED Moderadora: <b>Estela González</b> (Usacc), miembro de la Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización Educativa del CNE.
10.30 a 11.30	<b>Trabajo de taller de grupos<sup>4*</sup></b>
11.30 a 12.00	<b>Plenaria</b> Moderadora: <b>Estela Gonzales</b> (Usacc), miembro de la Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización Educativa del CNE
12.00 a 1.00	<b>PANEL 1: La Campaña de Buen Inicio del Año Escolar 2012, como experiencia de articulación intergubernamental.</b> <b>José Luis Vargas</b> (MCLCP), miembro de la Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización Educativa del CNE. <b>Luis Torres</b> , especialista de DGP de la Dirección Regional de Educación de Huancavelica. Moderador: <b>Grover Pango</b> , consejero del CNE.
1.00 a 2.00	<b>Taller de trabajo en grupos.</b>
2.00 a 3.00	<b>Almuerzo</b>
3.00 a 3.30	<b>Plenaria</b> Moderador: <b>Grover Pango</b> , consejero del CNE.
3.30 a 4.30	<b>PANEL 3: La construcción de los Planes de Mediano Plazo como experiencia de articulación intergubernamental.</b> <b>José Díaz</b> , director regional de educación de Ucayali. <b>José Luis Gargurevich</b> , jefe de la Oficina de Apoyo a la Administración Educativa del MED. Moderador: <b>César Saldarriaga</b> (Plan Internacional), miembro de la Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización Educativa del CNE.
4.30 a 5.30	<b>Taller de trabajo en grupos<sup>5*</sup>.</b>

\* Coffeebreak en aula

HORA	DÍA 2: 13 DE JULIO 2012
8.30 a 9.00	<b>Recepción de participantes</b>
9.00 a 9.50	<b>Plenaria:</b> Moderador <b>César Saldarriaga</b> (Plan Internacional), miembro de la Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización Educativa del CNE.
9.50 a 10.50	<b>PANEL 4: Las instancias de articulación intergubernamental nacional - regional – local</b> <b>Josseline Magaly Garrido Vera</b> , gerente de Educación de la Municipalidad Distrital de Ventanilla –Región Callao. <b>Marco Antonio Saldaña</b> , gerente municipal de la Municipalidad Distrital de Cuñumbuqui - Región San Martín <b>Javier Mendoza</b> , director de la Dirección Regional de Educación de Huánuco. Moderador: <b>Santiago Cueto</b> (Grade), consejero del CNE.
10.50 a 12.00	<b>Taller de trabajo en grupos<sup>6*</sup></b>
12.00 a 1.00	<b>Plenaria</b> Moderadora: <b>Fanni Muñoz</b> (Foro Educativo/PUCP), miembro de la Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización Educativa del CNE.
1.00 a 2.00	Almuerzo
2.00 a 3.00	<b>Ponencia “Articulación Intergubernamental en un contexto de Gestión Descentralizada”</b> <b>Vlado Castañeda (MIMP)</b> , director de la Dirección de Monitoreo y Evaluación. Especialista en descentralización. Moderadora: <b>Carmen López</b> (Unicef), miembro de la Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización Educativa del CNE.
3.00 a 3.20	Conclusiones del Encuentro Macrorregional: <b>Santiago Cueto</b> , consejero del CNE,
3.20 a 3.40	Clausura del evento: <b>Jesús Herrero (SJ.)</b> , presidente del CNE

\* Coffeebreak en aula

## PROGRAMA MACRORREGIONAL NORTE

HORA	DÍA 1: 24 de setiembre 2012
8.30 a 9.00	<b>Inscripción de participantes</b>
9.00 a 9.20	<b>Bienvenida e inauguración</b> Grover Pango, consejero del CNE. Palabras de bienvenida y presentación del Encuentro. Jesús Herrero (SJ), presidente del CNE. Inauguración.
9.20 a 9.50	<b>Martín Vegas</b> , viceministro de Gestión Pedagógica del MED. Ponencia "Estado de las políticas educativas en un contexto de descentralización".
9.50 a 10.40	<b>PANEL 1: Enfoque, avances, limitaciones y propuestas para la articulación intergubernamental nacional, regional, local</b> Vlado Castañeda, experto en temas de descentralización. Patricia Correa, jefa de la Oficina de Coordinación Regional del MED. Moderador: Grover Pango, consejero del CNE.
10.40 a 11.40	<b>Trabajo de taller de grupos<sup>7*</sup></b>
11.40 a 12.40	<b>Plenaria</b> Moderador: Grover Pango, consejero del CNE. Comenta: Fanny Muñoz (Foro Educativo/ PUCP), miembro de la Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización Educativa del CNE.
12.40 a 1.30	<b>PANEL 2: La Campaña de Buen Inicio del Año Escolar 2012, como experiencia de articulación intergubernamental.</b> Martha Zegarra, representante de la MCLCP – Cajamarca. César Saldarriaga (Plan Internacional), miembro de la Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización Educativa del CNE. Moderador: José Luis Vargas (MCLCP), miembro de la Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización Educativa del CNE.
1:30 a 2:30	<b>Almuerzo</b>
2:30 a 3:30	<b>Taller de trabajo en grupos. *</b>
3.30 a 4.00	<b>Plenaria</b> Moderador: José Luis Vargas (MCLCP), miembro de la Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización Educativa del CNE.
4:00-5:30	<b>PANEL 3: La construcción de los Planes de Mediano Plazo como experiencia de articulación intergubernamental.</b> Percy Oswaldo Chávez Escalante, director regional de educación de Amazonas José Luis Gargurevich, jefe de OAAE. del MED. Moderador: César Saldarriaga (Plan Internacional), miembro de la Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización Educativa del CNE.

\* Coffeebreak en aula

\* Facilitadores de los talleres de trabajo: Maritza Caycho (Alternativa), José Luis Carbajo (Tarea), Milton Abanto (Unicef), miembros de la Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización Educativa del CNE.

HORA	DÍA 2: 25 de setiembre 2012
8.30 - 9.00	<b>Recepción de participantes</b>
9:00 - 10:00	<b>Taller de trabajo en grupos.*</b>
10:00 - 11:00	<b>Plenaria:</b> Moderador: <b>César Saldarriaga</b> (Plan Internacional),, miembro de la Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización Educativa del CNE.
11:00 - 11:15	<b>Refrigerio</b>
11:15 - 12:00	<b>PANEL 4: Las instancias de articulación intergubernamental nacional - regional – local</b> <b>Nelson Mio Reyes</b> , Alcalde de la Matanza – Morropón, Piura <b>Victoria María la Madrid</b> , directora regional de Piura <b>Esaú Mendoza</b> , vicepresidente del Copare de Tumbes, Moderador: <b>Santiago Cueto</b> , consejero del CNE.
12:00 - 1:30	<b>Taller de trabajo en grupos.*</b>
1:30 - 2:30	<b>Almuerzo</b>
2.30 - 3.30	<b>Plenaria:</b> Moderador: <b>Santiago Cueto</b> , Consejero del CNE.
3.30 - 4:00	Constataciones del Encuentro Macrorregional Norte: <b>José Luis Vargas</b> (MCLCP), miembro de la Mesa Interinstitucional de Descentralización y Gestión Educativa del CNE
4:00 - 4:20	Clausura del evento: <b>Javier Atkins</b> , presidente regional de Piura.



## **PARTICIPANTES MACRORREGIONAL SUR (4 Y 5 DE JUNIO DE 2012)**

1. LUIS CONTRERAS VEGA (DRE APURÍMAC)
2. PEDRO FLORES MALAGA (DRE AREQUIPA)
3. ALBERTO ODEJA VALENCIA (COPARE AREQUIPA)
4. JOSE LUIS CHOQUE MAMANI (DRE AREQUIPA)
5. LUIS ARONES INFANTES (DRE AYACUCHO)
6. CHARLES GARCÍA SAUÑE (COPARE AYACUCHO)
7. WALTER ORÉ AVALOS (GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO)
8. MARCO PRIETO VALENCIA (DRE CUSCO)
9. HERNAN RODRÍGUEZ ZELA (COPARE CUSCO)
10. PABLO QUISPE ARIAS (DRE ICA)
11. VICTOR HUAMÁN LLANCARE (COPARE ICA)
12. LESLIE FELICES VIZARRETA (GOBIERNO REGIONAL ICA)
13. GUIDO ROSPIGLIOSI GALINDO (DRE MOQUEGUA)
14. ASUNTA FLORES GARIBAY (COPARE MOQUEGUA)
15. CRISTIAN NINA MAQUERA (GOBIERNO REGIONAL MOQUEGUA)
16. LUIS QUISPE PAUCAR (DRE MADRE DE DIOS)
17. LUIS PASSIURI NUÑEZ (COPARE MADRE DE DIOS)
18. JULIO GARCÍA GOMEZ (GOBIERNO REGIONAL MADRE DE DIOS)
19. JUANA CHICATA YANCAPALLO (GOBIERNO REGIONAL MADRE DE DIOS)
20. CÉSAR SUAÑA ZENTENO (COPARE PUNO)
21. JESÚS PILCO MAMANI (DRE PUNO)
22. MADGA PORTUGAL COPAJA (DRE TACNA)
23. OSCAR GALDOS VIZCARRA (COPARE TACNA)
24. ADRIÁN GOMEZ APAZA (DRE TACNA)
25. ALEJO VALDEZ YLLAPUMA (MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHECACUPE, CUSCO)
26. NEISER NOVOA TELLO (UGEL CASTILLA, AREQUIPA)
27. MARTÍN OSIS CHUTA (UGEL CANCHIS, CUSCO)
28. SARELA PINEADA (GOBIERNO REGIONAL PUNO)

## **PARTICIPANTES MACRORREGIONAL CENTRO ORIENTE (12 Y 13 DE JULIO 2012)**

1. MARTHA HERRERA SAAVEDRA (DRE CALLAO)
2. GUILLERMO YOSHIKAWA TORRES (COPARE CALLAO)
3. ROSA LÉVANO SARMIENTO (GOBIERNO REGIONAL CALLAO)
4. LUIS ALBERTO TORRES INGA (DRE HUANCVELICA)
5. FRANCISCO NAPANGA BERROSPI (COPARE HUANCVELICA)
6. RAMON HUAMANI PEREZ (GOBIERNO REGIONAL HUANCVELICA)
7. JAVIER MENDOZA BALAREZO (DRE HUANUCO)
8. DIANA FLORES HUERTO (COPARE HUANUCO)
9. NICOLAS HUARINGA PASSUNI (GOBIERNO REGIONAL HUANUCO)
10. JUAN CARVO IPARRAGUIRRE (DRE JUNÍN)
11. EDUARDO LÓPEZ SALDARRIAGA (COPARE JUNÍN)
12. RITA AVENDAÑO PANDO (GOBIERNO REGIONAL JUNÍN)
13. RICARDO DOLORIER URBANO (DRE LIMA PROVINCIAS)
14. SIBORY DE PAZ DOLORES (COPARE LIMA PROVINCIAS)
15. MARTHA SALDAÑA MONTESINOS (GOBIERNO REGIONAL DE LIMA PROVINCIAS)
16. PATRICIA ZANABRIA C. (DRE LIMA METROPOLITANA)

17. RAUL GOMEZ ASIPALI (GOBIERNO REGIONAL DE LORETO)
18. JUAN TOYCO COTRINA (DRE LORETO)
19. JOSE MANUYAMA AHUITE (COPARE LORETO)
20. JUAN AYALA BONILLA (DRE PASCO)
21. MERCEDES ORTIZ TORRES (DRE SAN MARTÍN)
22. HIPÓLITO BARBARAN MOZO (COPARE SAN MARTÍN)
23. TEOCRITO PINEDO AREVALO (COPARE SAN MARTÍN)
24. AURORA TORREJÓN RIVA DE CHINCHA (GOBIERNO REGIONAL SAN MARTÍN)
25. PERCY TRIGOSO SANCHEZ (MUNICIPALIDAD DE CUÑUMBUQUI, SAN MARTÍN)
26. JOSE HIDROGO VERA (MUNICIPALIDAD DE PAJARILLO, SAN MARTÍN)
27. GISELA GODIER DEL CASTILLO (GOBIERNO REGIONAL DE UCAYALI)
28. JOSÉ DIAZ PAREDES (DRE UCAYALI)
29. ISABEL ARCE CORDOVA (COPARE UCAYALI)
30. NORA DELGADO DIAZ (COPARE UCAYALI)

### **PARTICIPANTES MACRORREGIONAL NORTE (24 Y 25 DE SETIEMBRE 2012)**

1. JOB AGUIRRE ESPINOZA (DRE ANCASH)
2. CÉSAR MOSQUEIRA LOVÓN (COPARE ANCASH)
3. JAMES MOTERO (DRE ANCASH)
4. CÉSAR FLORES BERRIOS (DRE CAJAMARCA)
5. WILLAR LOYOLA QUIROZ (GRE LA LIBERTAD)
6. HEIDER ESCALANTE GOMEZ (COPARE LA LIBERTAD)
7. JOSÉ MANUEL GARCÍA MINGUILLO (GRE LAMBAYEQUE)
8. MELVA CARDENAS CASTRO (COPARE LAMBAYEQUE)
9. MARÍA MADRID MENDOZA (DRE PIURA)
10. JORGE ACUÑA (DRE PIURA)
11. PEDRO VILLAR (DRE PIURA)
12. JOSE LUIS REQUENA (GOBIERNO REGIONAL PIURA)
13. ESAÚ MENDOZA BARRETO (COPARE TUMBES)
14. CECILIA LOZADA PRECIADO (GOBIERNO REGIONAL TUMBES)
15. NELSON MIO (MUNICIPALIDAD DE LA MATANZA)
16. VICENTE MORENO CASTILLO (MUNICIPALIDAD DE LA ARENA)
17. CÉSAR MADRID AGURTO (MUNICIPALIDAD LAS LOMAS)
18. MARCO MERINO (MUNICIPALIDAD DE MONTERO)
19. GERARDO RÍOS (MUNICIPALIDAD DE SAPILLICA)
20. MIGUEL RIVERA (UGEL AYABACA)
21. ARMINDA BERMEO (UGEL HUANCABAMBA)
22. FRANKLIN BERMEO (UGEL LA UNIÓN)
23. PASCUAL HUERTAS (UGEL MORROPÓN)
24. CÉSAR PUECAS (UGEL SECHURA)
25. LUIS MEZA (UGEL TALARA)
26. MARÍA GUTIERREZ GOMEZ (UGEL TAMBOGRANDE)
27. SANTOS CASTILLO (UGEL SULLANA)
28. MIGUEL ANGEL LIZANO TRONCOS (UGEL PIURA)
29. SANTIAGO ALMÉSTAR JUAREZ (UGEL CHULUCANAS)



Con el apoyo de:



**USAID**  
U.S. AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT

**PERU**

**SUMA**