

Sandra Carrillo

LA GESTIÓN EDUCATIVA EN
ALGUNOS DOCUMENTOS DEL
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Introducción

La educación en el Perú ha atravesado en la última década por un conjunto de cambios que se sustentan en nuevos paradigmas, los que a su vez implican la adopción de nuevos conceptos, técnicas y metodologías. En este contexto, el Ministerio de Educación establece unos lineamientos de política base cuya modalidad más común es que cada oficina, unidad o dirección maneje —en virtud de dicha política— un concepto o término que considere «adecuado», según sus propios criterios, y que pocas veces es comunicado y/o difundido a otras dependencias del mismo ministerio. Esto ha llevado en muchos casos a la duplicación de esfuerzos o a la confusión entre los miembros de la comunidad educativa. Algunos intentos para unificar criterios y definiciones se han traducido en reuniones de coordinación, a veces realizadas sobre la marcha y sin anticiparse a los proyectos o programas emprendidos.

Somos conscientes de que un primer paso para tener mayor claridad en cuanto a los objetivos propuestos, lograr mayor efectividad en los resultados, acortar tiempos y economizar energías consiste en ensayar definiciones operativas para precisar criterios y apuntar como grupo humano a una dirección común, sin duplicar tareas ni malgastar esfuerzos.

El Componente de Gestión Educativa del Programa de Educación de la Cooperación Técnica Alemana (PROEDUCA-GTZ), mediante este tercer documento de trabajo, intenta bosquejar un panorama general de los términos de gestión que manejan algunas oficinas del Ministerio de Educación. La intención es que seamos conscientes de cuáles son los puntos en común y cuáles las diferencias que se suelen manejar, para ponerlos en discusión.

Para determinar cómo ha estado entendiendo y tratando el Ministerio de Educación en los últimos años el tema de la gestión educativa, se ha hecho una revisión bibliográfica de algunos documentos oficiales y no oficiales por él emitidos. Se trata de una «puesta sobre el tapete» y a la vez de un somero análisis de cuáles son los elementos que han venido considerándose cuando se trabaja el tema de gestión.

Se han revisado así diez documentos, entre ellos la Resolución Ministerial 168-2002-ED, versión oficial que sirve de referencia para el resto de análisis. Además se examinan otros cinco documentos —oficiales y no oficiales—

proporcionados por la Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación (OAAE), tres de la Dirección Nacional de Formación y Capacitación Docente (DINFOCAD) y uno de la Dirección Nacional de Educación Secundaria y Superior Tecnológica (DINESST).

Es importante señalar que parte de estos documentos son previos a la RM 168, por lo que se pueden observar diferencias interesantes.

El presente trabajo está organizado en tres secciones: la primera contiene el análisis; la segunda, una matriz dividida en categorías con la información procedente de los documentos señalados; en la sección final se señalan las referencias de los documentos que fueron revisados.

Para el análisis de los documentos se ha elaborado un conjunto de categorías que toman como base la RM 168-2002-ED. Éstas son: el término usado, la definición dada, el objetivo que se propone, cómo lograrlo y cuáles son los actores que intervienen. En algunos casos se ofrece información adicional.

No queremos dejar de mencionar que este escrito es un documento de trabajo. Su propósito inicial es mostrar un panorama general de los documentos que han venido circulando en los últimos años, algunos de ellos utilizados para difusión general en capacitaciones o conferencias. En ningún caso se trata de un análisis final o acabado, ya que no han sido revisados todos los documentos pertinentes. De igual modo, sólo han sido examinados aquéllos que datan de 1999 en adelante (con excepción del Currículo Básico de Formación Docente, que es de 1997) y que se relacionan principalmente con la oficina responsable de la gestión y la dirección, que es nuestra contraparte oficial en la cooperación.

Esperamos generar aquí un espacio para la reflexión en torno al camino avanzado, abriendo a la vez otro que facilite la discusión y la crítica constructiva sobre la necesidad de aclarar y unificar criterios en relación con este importante tema.

El análisis

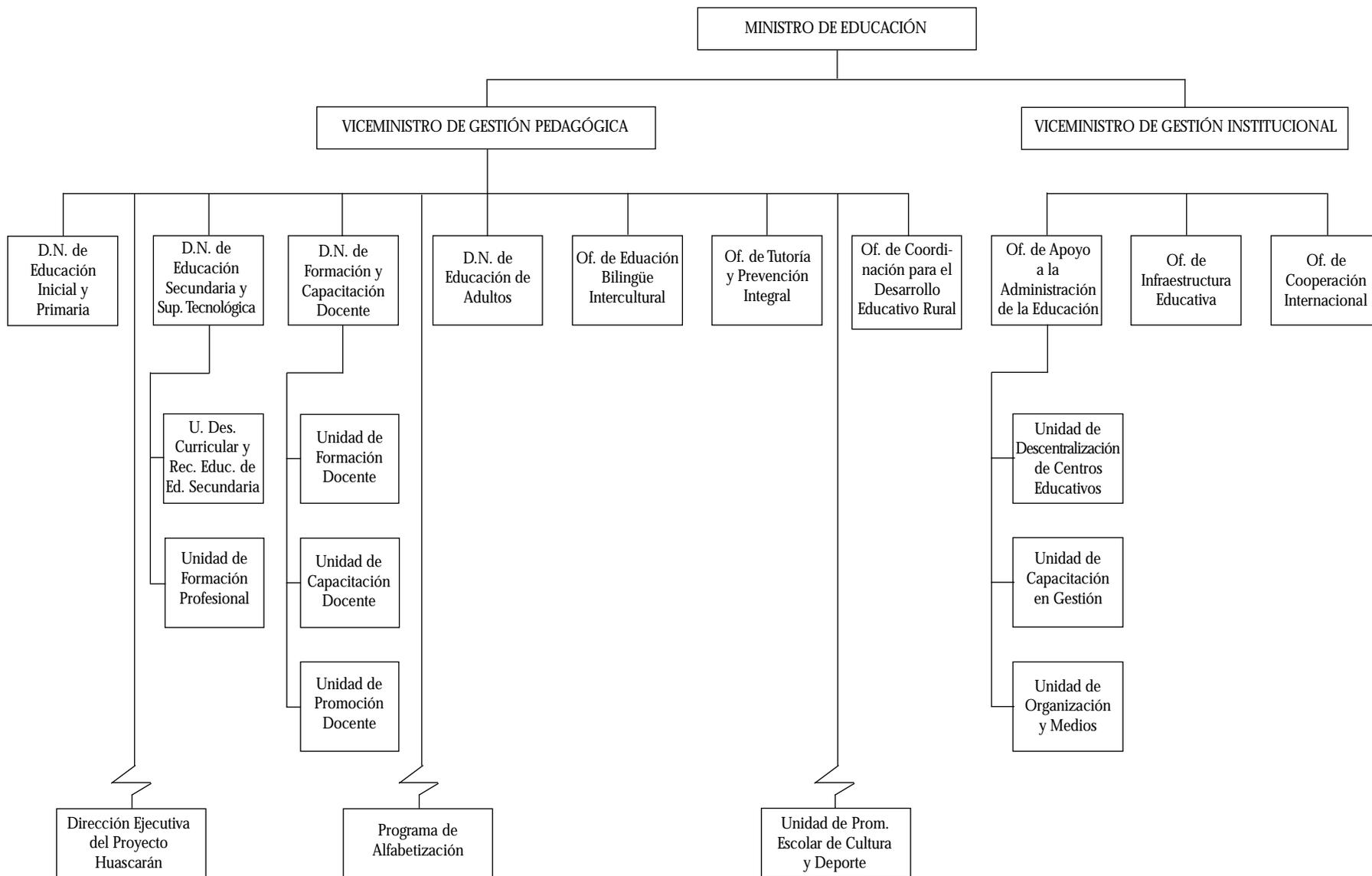
Antes de pasar al análisis, parece oportuno presentar las oficinas cuyos documentos han sido examinados, dada su estrecha relación con la oficina de cooperación¹.

El Ministerio de Educación del Perú cuenta con dos viceministerios: el Viceministerio de Gestión Institucional (VGI), responsable, entre otras tareas, de proponer y evaluar las políticas de desarrollo sectorial y de apoyar los procesos de gestión de las instancias intermedias y de centros educativos; y el Viceministerio de Gestión Pedagógica (VGP), que se encarga básicamente de proponer los lineamientos de política pedagógica de todos los niveles y modalidades educativas que están bajo la administración del ministerio.

La Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación (OAAE), ubicada en el VGI, se encarga de asesorar a la Alta Dirección y a los demás órganos intermedios en la formulación e implementación de las políticas, planes y estrategias de modernización y descentralización educativa. En este sentido, la OAAE debe normar, promover y prestar asesoría técnica en materia de organización, funcionamiento y gestión descentralizada de los órganos intermedios y centros educativos, así como participar en el desarrollo de los proyectos de Modernización de la Gestión Educativa y Fortalecimiento del Sistema de Planificación Estratégica. Esta oficina está compuesta por tres unidades: la Unidad de Descentralización de Centros Educativos (UDECE), la Unidad de Capacitación en Gestión (UCG) y la Unidad de Organización y Métodos.

La Dirección Nacional de Formación y Capacitación Docente (DINFOCAD), contraparte oficial de la Cooperación Técnica Alemana GTZ, es un órgano de línea dependiente del Viceministerio de Gestión Pedagógica. Son ámbitos de su competencia la formación, capacitación y promoción docentes, para los cuales propone los lineamientos de política que demanda el sector. Está integrada por tres unidades: la Unidad de Formación Docente (UFOD), la Unidad de Capacitación Docente (UCAD) y la Unidad de Promoción Docente (UPROD).

¹ La GTZ no trabaja directamente con secundaria. Sin embargo, el documento de UDCREES ha sido incluido en el análisis por tratarse de una nueva propuesta que presenta el Ministerio de Educación.



Organigrama oficial adaptado del Ministerio de Educación (en <http://www.minedu.gob.pe/el_ministerio/organigrama_oficial.htm>)

La Unidad de Desarrollo Curricular y Recursos Educativos (UDCRESS) se encuentra dentro de la Dirección Nacional de Educación Secundaria y Superior Tecnológica (DINESST), que depende del Viceministerio de Gestión Pedagógica y se encarga de formular y proponer la política pedagógica de alcance nacional para la educación secundaria.

En la página anterior aparece una adaptación del organigrama oficial del Ministerio de Educación, que puede ayudar a ubicar las oficinas y unidades a las que hemos hecho mención.

El análisis que ahora se presenta proviene de una revisión de los términos de gestión planteados en los documentos señalados. Se revisó el contenido de la RM 168-2002-ED y se reconocieron las siguientes siete categorías:

- **Término**²: palabra usada en el documento, al que se refiere la definición
- **Definición**: se explica el significado del término respectivo
- **Objetivo**: se plantea lo que se quiere lograr, la meta que se pretende alcanzar
- **Cómo lograrlo**: se mencionan los medios, estrategias o acciones que se proponen para lograr el objetivo
- **Actor(es)**: personas involucradas o responsables de llevar a cabo la gestión para lograr el objetivo
- **Condición(es)**: características que se requieren para lograr el objetivo
- **Observaciones**: información adicional relacionada a la gestión

En el cuadro de la página siguiente se resume lo explicado previamente, conforme al orden en el que fueron analizados los documentos en la matriz comparativa.

Según las categorías planteadas y luego de revisar estos diez documentos, se observa que en ocho de ellos se hacen precisiones sobre los responsables de llevar a cabo las actividades de gestión (actores) y en siete se establece el objetivo y cómo se podría lograr. En tres de estos escritos se ofrece una definición y se hacen precisiones acerca de las condiciones para llevar a cabo la

² Esta categoría no será analizada.

<i>Fuente^a</i>	<i>Definición</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Cómo lograrlo</i>	<i>Actor(es)</i>	<i>Condición(es)</i>	<i>Observaciones</i>
RM 168	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	-
UDECE (2002)	-	SÍ	SÍ	SÍ	-	-
UDECE 1 (2002)	-	SÍ	SÍ	SÍ	-	-
UDECE 2 (2002)	-	SÍ	-	SÍ	-	-
UDECE (2001)	SÍ	-	-	-	-	-
UCG (1999)	-	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	-
UCAD 1 (2000)	-	SÍ	SÍ	SÍ	-	SÍ
UCAD 2 (2000)	SÍ	-	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
UFOD (1997)	-	SÍ	-	-	-	SÍ
UDECREES (2002)	-	-	SÍ	SÍ	-	SÍ
<i>TOTAL</i>	<i>3</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>3</i>	<i>4</i>

^aEn las referencias se detallan las fuentes utilizadas.

gestión. Finalmente, cuatro de los documentos revisados contienen observaciones o informaciones adicionales sobre aspectos de la gestión, y son los que corresponden a las unidades de la Dirección Nacional de Formación y Capacitación Docente (UCAD y UFOD) y la de Desarrollo Curricular de la Dirección Nacional de Educación Secundaria y Superior Tecnológica (UDECREES).

Es importante señalar que se han incluido en el análisis documentos basados en el DS 007-2001-ED, previos a la RM 168-2002-ED. Es así que se encontrarán diferencias de enfoque que son importantes de señalar.

A continuación se presenta un análisis según cada categoría.

Definición de gestión

La definición que sirve como base para el análisis del documento es la planteada en la RM 168-2002-ED:

[La gestión educativa es] una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

Esta definición apunta hacia la democratización del sistema, entendiendo la gestión no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia.

En el documento de la Unidad de Capacitación Docente (UCAD 2, 2000), dirigido a los Órganos Intermedios y previo a la RM 168, se define el modelo de gestión de una manera más instrumental, encaminada a la solución de problemas en el corto y mediano plazo:

[...] entendemos como modelo de gestión educativa a ese conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de problemas, que deben ser claramente identificados y caracterizados. A diferencia de la planificación que tiende a realizar previsiones más a largo plazo, el modelo de gestión que proponemos aspira a objetivos de corto y mediano plazos; propone un mayor número de alternativas posibles para un futuro más remoto debido a la incertidumbre, propone un mayor margen para las acciones de ajuste y le da un gran peso a las prioridades en la medida en que éstas indican dónde iniciar las acciones a corto plazo.

En ningún otro documento se ha hallado una definición del término «gestión», salvo en el *Manual de Redes Educativas Rurales* (UDECE, 2001), en donde la *gestión escolar* aparece definida como una capacidad:

[...] capacidad de dirigir la organización de los recursos en los centros educativos y la aplicabilidad de herramientas, técnicas y métodos para el logro eficaz de resultados [...].

Objetivo

Los términos utilizados por UDECE y UCG, unidades de la Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación (OAAE), corresponden a la mayoría de las categorías que contiene la RM 168. Es importante señalar que estos documentos son posteriores a la misma. En igual sentido, en estos documentos se hace referencia, en coherencia con lo planteado en dicha RM, a los procesos de democratización, estructuras organizativas, participación activa de agentes educativos y de la comunidad y a la mejora de los aprendizajes para lograr un desarrollo local, regional y nacional.

Si bien los documentos de la Unidad de Descentralización de Centros Educativos (UDECE) son consistentes entre sí y enfocan una gestión que se

oriente hacia la democratización, la Unidad de Capacitación en Gestión (UCG), en sus guías de capacitación, aborda la gestión institucional, administrativa y pedagógica y da una serie de lineamientos para trabajar con ellas, pero no llega a definir las. Señala que el objetivo del Programa de Capacitación en Gestión es:

Contribuir a mejorar la gestión de los Centros Educativos Públicos, en gestión institucional, administrativa y pedagógica, capacitando a los directores de educación primaria y secundaria de las zonas urbanas y rurales de todo el país. (UCG, 1999)

Los documentos sobre democratización y descentralización de la UDECE³ desarrollan un *enfoque de gestión*, en donde democratizar es el objetivo principal:

Democratizar la gestión educativa para mejorar aprendizajes de niños, niñas y jóvenes formándolos como ciudadanos [...]. (UDECE, 2002)

Democratización de la gestión educativa para el desarrollo de capacidades y uso de recursos de manera eficiente orientados a la mejora de aprendizajes de niños, niñas y jóvenes de las sociedades rurales [...]. (UDECE 1, 2002)

Generar estructuras organizativas y procesos democráticos y eficientes que permitan a niños, niñas y jóvenes mejorar la calidad de sus aprendizajes, desarrollar valores, construir su ciudadanía y aportar a los procesos de desarrollo local, regional y nacional. (UDECE 2, 2002)

Los tres documentos señalan como finalidad mejorar los aprendizajes y como participantes a los actores educativos, la comunidad y la sociedad civil organizada. En estos documentos se percibe una mayor coherencia entre los aspectos relacionados a la organización y democratización y el aprendizaje y beneficio de alumnas y alumnos.

Cómo lograr la gestión

En cada documento revisado se han hallado diferentes explicaciones sobre cómo lograr esta gestión. Es en este punto donde aparece la mayor cantidad de diferencias.

³ Los documentos sin fecha son de carácter no oficial y fueron proporcionados por la UDECE.

En la RM 168 se indica la importancia de las capacidades de quienes se responsabilizan de la gestión educativa y se plantea un enfoque participativo de concertación:

Generar estas nuevas estructuras y procesos, en el contexto actual, demanda a los responsables de la gestión educativa aprender a anticipar y superar obstáculos y, en general, a actuar concertadamente para transformar las resistencias en compromisos y para convertir el cambio en una aspiración común.

Los documentos de la Unidad de Descentralización de Centros Educativos (UDECE) son los que contienen mayores referencias a los aspectos organizativos:

[...] formándolos como ciudadanos; generando para ello estructuras organizativas autónomas con respeto a la diversidad y multiculturalidad peruana. (UDECE, 2002)

[...] a partir del diseño de estructuras organizativas con funcionamiento estratégico [...]. (UDECE 1, 2002)

La Unidad de Capacitación en Gestión (1999) señala que «el director(a) se ocupa de la gestión administrativa y de la gestión pedagógica, siendo esta última la central»; sin embargo, no se profundiza en explicaciones sobre esta diferencia.

En sus dos documentos, la Unidad de Capacitación Docente (UCAD) indica estrategias para lograr una adecuada gestión, aunque en uno lo plantea desde la práctica educativa y en el otro desde aspectos más organizativos. En ambos aparece una dimensión de relaciones humanas que alude a las capacidades que deben desarrollar los actores:

[...] uso de cinco nuevas estrategias que convergen para innovar la organización y funcionamiento del centro educativo: el dominio personal, modelos mentales, pensamiento sistémico, visión compartida y aprendizaje en equipo. (UCAD 1, 2000)

[Clarificar y formular] propuestas de trabajo en conjunto, [...] que todos los miembros de una institución se involucren en el ordenamiento de sus instituciones, mediante esta estrategia todos son escuchados y se pueden conocer sus posturas ideológicas, sus convicciones y los propósitos que los deben unir en un trabajo y visión de conjunto. (UCAD 2, 2000)

El Currículo Básico de Formación Docente plantea una gestión con visión organizativa e instrumental. Según el área correspondiente (Currículo, Tecnología y Gestión) el alumno logra la competencia cuando:

Domina las corrientes principales de teoría y tecnología curricular y de gestión y las aplica para facilitar el aprendizaje de los escolares en diversos escenarios, para acciones remediales, para elaborar materiales, evaluar, organizar y similares. (UFOD, 1997)

El Currículo Básico de Formación Docente (ib.) no presenta un área o subárea de gestión independiente. Es por eso que la competencia está relacionada con Currículo y Tecnología y abarca desde facilitar aprendizajes y acciones remediadoras hasta elaborar materiales, evaluar y organizar. Como consecuencia, estos elementos no son tan claros ni precisos para trabajar el tema de gestión con los estudiantes de educación. Además, sólo se trabajan en dos ciclos (sexto y noveno).

Finalmente, el documento de la Unidad de Desarrollo Curricular y Recursos Educativos (UDCREES, 2002) menciona la capacidad en gestión del director sin definirla previamente. Asimismo, es parcialmente coherente con la RM 168 en lo referente a la participación de la comunidad educativa, ya que se señala al director como el *gestor de acciones* que trabaja con el personal docente, maneja recursos y establece relaciones con la comunidad. Por otro lado, se menciona el Proyecto de Desarrollo Institucional y el Proyecto Curricular de Centro, instrumentos de gestión señalados en dicha RM.

Es el director quien debe poner en juego toda su capacidad de gestión para desarrollar los procesos previstos y lograr los objetivos planteados en el Proyecto de Desarrollo Institucional y el Proyecto Curricular de Centro. Esta gestión debe orientarse desde la perspectiva del gestor de acciones.

Actores

Otra de las diferencias es la que se presenta en el señalamiento de los actores. La RM 168 plantea una participación complementaria y corresponsable entre los actores educativos y la sociedad civil:

En la gestión participan activamente los diversos actores educativos y la sociedad civil organizada comprometiéndose en corresponsabilidad con los gobiernos locales y otras entidades del estado al mejoramiento de la calidad educativa.

La UDECE, por un lado, concuerda con el planteamiento de dicha RM en cuanto sostiene que debe haber una participación de los diferentes agentes educativos y la comunidad para implementar una gestión eficiente:

En este proceso participan actores educativos y sociedad civil organizada de las sociedades rurales del país. (UDECE, 2002)

[...] participan de manera sinérgica los actores educativos y la comunidad organizada. (UDECE 1, 2002)

En este proceso participan activamente los actores educativos y sociedad civil organizada. (UDECE 2, 2002)

Por otro lado, los manuales y guías de capacitación previos a la RM 168 (Plan Nacional de Capacitación Docente-PLANCAD/UCAD, Plan Nacional de Capacitación en Gestión-PLANCGED/UCG) y la Unidad de Desarrollo Curricular del nivel de Secundaria responsabilizan directamente al director(a) del centro educativo como agente de la gestión.

La UCG (1999) señala en sus guías de capacitación que el modelo de gestión institucional, administrativa y pedagógica involucra como actores básicos al director y a los maestros, siendo el primero el conductor de los procesos de gestión institucional y líder de los equipos docentes. Se menciona también que la labor docente es una labor colectiva de equipos:

El Director(a) es un conductor de los procesos de gestión institucional [...] líder de los equipos docentes. (UCG, 1999)

Los documentos de la Unidad de Capacitación Docente (UCAD) presentan una larga explicación sobre la necesidad de trabajar en gestión. A pesar de ser documentos del mismo año, uno señala al director como el principal actor, mientras que el segundo señala la participación de los miembros de la institución.

En el primero de estos documentos se encuentra una explicación muy general en cuanto a las funciones del director:

Por esta razón, el director o directora alcanza importancia relevante no solamente con relación a sus docentes, sino también con los estudiantes, padres y madres de familia, debiendo ser capaz de apoyar decididamente el proceso de cambio en la concepción y práctica educativa que beneficiarán a los estudiantes. (UCAD 1, 2000)

En el segundo documento (UCAD 2, 2000) se plantea otra estrategia: «clarificar y formular propuestas de trabajo en conjunto involucrando a los miembros de la institución». Además, se señalan cinco proposiciones relacionadas a los recursos, capacitación, proyectos y planes de trabajo, así como cooperación.

Si bien este segundo documento está dirigido a los órganos intermedios, no debería desarticularse del anterior y debería mantener cierta coherencia y complementariedad en cuanto a los actores y sus funciones y que ambos pertenecen a una misma unidad.

En el documento de la DINESST-UDCRESS se menciona que una buena gestión se logra por medio del director, tomando en cuenta al equipo docente del centro educativo y la acción de la comunidad educativa:

La realización concreta de toda propuesta pedagógica compromete directamente la acción de la comunidad educativa, particularmente del director y del cuerpo docente del centro educativo. (UDECREES, 2002)

Es importante recordar que los documentos de la UCAD y UCG son previos a la RM 168, por lo que no se aprecia un enfoque participativo que involucre a los diferentes miembros de la comunidad, sino más bien uno centrado en la figura del(a) director(a).

Condición(es)

Acerca de las condiciones en las que esta gestión se debe desarrollar, la RM 168 plantea un enfoque centrado en lo educativo:

Los centros educativos tienen autonomía para diseñar indicadores, criterios e instrumentos de autoevaluación para medir los aprendizajes y la gestión educativa, con la finalidad de que se tomen decisiones oportunas y pertinentes en la mejora de la calidad y la equidad.

En esta categoría la Unidad de Capacitación en Gestión (UCG, 1999) es consistente con dicha RM en cuanto a la autonomía o niveles de decisión que se necesitan para lograr el objetivo: «Las escuelas tiene mayores niveles de decisión».

La UCAD (2, 2000), en cambio, menciona «cualquier tipo de gestión», sin hacer más precisiones y plantea un enfoque más gerencial, referido más a aspectos generales de la planificación:

Cualquier tipo de gestión, no puede ejecutarse si no existen visiones comunes, que necesariamente deben sustentarse en planes y proyectos, los cuales sirven también para una mejor orientación y clarificación ideológica y organizativa y posibilitar acciones educativas y gestoras coordinadas, coherentes y no contradictorias [...].

Asimismo, este documento explica cinco estrategias que «convergen para innovar la organización y funcionamiento del centro educativo». Estas cinco proposiciones para lograr una eficiente gestión educativa son:

- mejor aprovechamiento de los recursos (materiales y humanos) de la institución
- estrategias de formación permanente del personal
- criterios y pautas para legitimar actuaciones particulares y promover actuaciones solidarias y corregir errores
- continuidad y revisión permanente de los proyectos y planes de trabajo
- implementación de una cultura cooperativa y corporativa

De esta manera, el documento plantea la práctica educativa en general y la reorganización y funcionamiento del centro educativo. Se recuerda nuevamente que se trata de un documento previo a la RM 168.

Conclusiones

Finalmente, a manera de conclusión señalamos que es importante y necesario ensayar definiciones operacionales para uniformizar criterios y trabajar bajo definiciones comunes a nivel del Ministerio de Educación. A partir de ello se puede tener una línea base para establecer enfoques que guíen el trabajo internamente, en el ámbito de Direcciones y Unidades. Es urgente desarrollar una propuesta integral y coherente, en la medida en que las capacitaciones o documentos llegan mediante distintas vías y puede no lograrse nada si éstas no parten de un punto en común.

Asimismo, queremos señalar que la RM 168 es un documento importante y relativamente nuevo, que nace en respuesta a la necesidad de formar ciudadanos con firmes convicciones democráticas y que produzcan bienestar en un mundo competitivo, globalizado y tecnológico. En este sentido, existen aún documentos en el Ministerio de Educación previos a esta RM que deben adaptarse a los nuevos lineamientos educativos nacionales.

Por otro lado, el currículo de formación docente aborda el tema de una manera general y no queda claro hasta qué punto estos contenidos (trabajados sólo en dos ciclos no consecutivos) responden a las demandas actuales del sistema educativo. Es urgente y necesario, dada la vigencia del tema, actualizar y ampliar esta subárea para que los nuevos egresados de los institutos superiores pedagógicos tengan competencias en gestión acordes con la problemática educativa.

Pensamos que el trabajo en gestión educativa dentro del Ministerio de Educación debe uniformizarse bajo los lineamientos de la RM 168, y que las diferentes instancias deben tener esta referencia para elaborar sus documentos y desarrollar sus capacitaciones, de tal manera que la comunidad educativa y la ciudadanía en general se fortalezcan y apunten hacia el logro de los cuatro objetivos estratégicos planteados en los *Lineamientos de Política Educativa* (MED, 2002):

- formar personas y ciudadanos con capacidades para producir bienestar

- lograr una educación de calidad accesible a niños, jóvenes y adultos de menores recursos
- fortalecer la escuela pública asegurándoles autonomía, democracia y calidad de aprendizajes
- mejorar drásticamente la calidad del desempeño y la condición profesional de los docentes.

Matriz comparativa

La matriz es la que fue utilizada básicamente para analizar la información encontrada. Como se explicó anteriormente, se elaboraron para ello siete categorías:

Término: palabra usada en el documento, a la que se refiere la definición

Definición: ¿qué significa el término utilizado?

Objetivo: ¿qué se quiere lograr? ¿cuál es la meta?

Cómo lograrlo: ¿cuáles son los medios, estrategias o acciones que permitirán lograr el objetivo?

Actor(es): ¿quién o quiénes están involucrados o son responsables de alcanzar el objetivo?

Condición(es): ¿cuáles son los requerimientos para lograrlo?

Observaciones: cualquier información adicional

Los documentos se presentan en el siguiente orden:

RM 168	Resolución Ministerial 168-2002-ED
UDECE (2002)	<i>Redes Educativas Rurales. Experiencia de Descentralización y Democratización de la Gestión Educativa. Informe de Evaluación Interna</i>
UDECE 1 (2002)	<i>Democratización y Descentralización de la Gestión Educativa. Las Redes Educativas Rurales</i>
UDECE 2 (2002)	<i>Democratización y Descentralización de la Gestión Educativa</i>
UDECE (2001)	<i>Manual de Redes Educativas Rurales. «Un modelo de gestión para la educación rural en el Perú»</i>
UCG (1999)	<i>Lineamientos de política de desarrollo educativo. PLANCGED</i> <i>Guía del participante y pruebas autoadministradas. PLANCGED</i>
UCAD 1 (2000)	<i>Manual para directores de educación primaria. PLANCAD</i>
UCAD 2 (2000)	<i>Manual para directores regionales, subregionales, técnico pedagógicos y especialistas de las direcciones regionales y subregionales del Perú. PLANCAD</i>
UFOD (1997)	<i>Currículo básico de formación docente. Especialidad de Educación Primaria</i>
UDECREES (2002)	<i>Marco operatorio. Gestión Pedagógica. En Diseño Curricular Básico de Educación Secundaria de Menores (Adolescentes)</i>

Referencias

- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2002). *Democratización y Descentralización de la Gestión Educativa. Las Redes Educativas Rurales*. Presentación en *power point*. Lima: OAAE-UDECE.
- (2002). *Democratización y Descentralización de la Gestión Educativa*. Presentación en *power point*. Lima: OAAE-UDECE.
- (2002). *Lineamientos de Política Educativa 2001-2006. Educación para la democracia*.
- (2002). Marco operatorio. Gestión Pedagógica. En Diseño Curricular Básico de Educación Secundaria de Menores (Adolescentes). Lima: DINESST - UDECREES. En <http://www.minedu.gob.pe/gestion_pedagogica/dir_edu_secun_tecnologica/cambio_curricular/curri2001/completo.htm>.
- (2002). *Redes Educativas Rurales. Experiencia de Descentralización y Democratización de la Gestión Educativa. Informe de Evaluación Interna*. Lima: OAAE-UDECE.
- (2002). *Resolución Ministerial 168-2002-ED*.
- (2001). *Manual de Redes Educativas Rurales. «Un modelo de gestión para la educación rural en el Perú»*. Lima: OAAE-UDECE, MECEP-BIRF.
- (2000). *Manual para directores de educación primaria*. Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD). Lima: DINFOCAD-UCAD.
- (2000). *Manual para directores regionales, sub-regionales, técnico pedagógicos y especialistas de las direcciones regionales y sub-regionales del Perú*. Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD). Lima: DINFOCAD-UCAD.
- (1999). *Guía del participante y pruebas autoadministradas*. Plan Nacional de Capacitación en Gestión para Directores (PLANCGED). Lima: OAAE-UCG.
- (1999). *Lineamientos de Política de Desarrollo Educativo*. Plan Nacional de Capacitación en Gestión para Directores (PLANCGED). Lima: OAAE-UCG.
- (1997). *Currículo básico de formación docente. Especialidad de Educación Primaria*. Lima: DINFOCAD-UFOD.