

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**



Los compromisos de desempeño en la gestión educativa  
descentralizada en el Perú

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Educación Secundaria  
con especialidad en Matemáticas que presenta:

***Marco Alberto Suarez Pozo***

Asesor:

***Enrique Manuel Revilla Figueroa***

Lima, 2022

## Informe de Similitud

Yo, ...**ENRIQUE MANUEL REVILLA FIGUEROA**.....  
docente de la Facultad de .....**EDUCACIÓN**..... de la Pontificia  
Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado  
...**LOS COMPROMISOS DE DESEMPEÑO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA  
DESCENTRALIZADA**.....  
del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as)

.....  
**MARCO ALBERTO SUÁREZ POZO**.....

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **20%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el **17/02/2023**.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

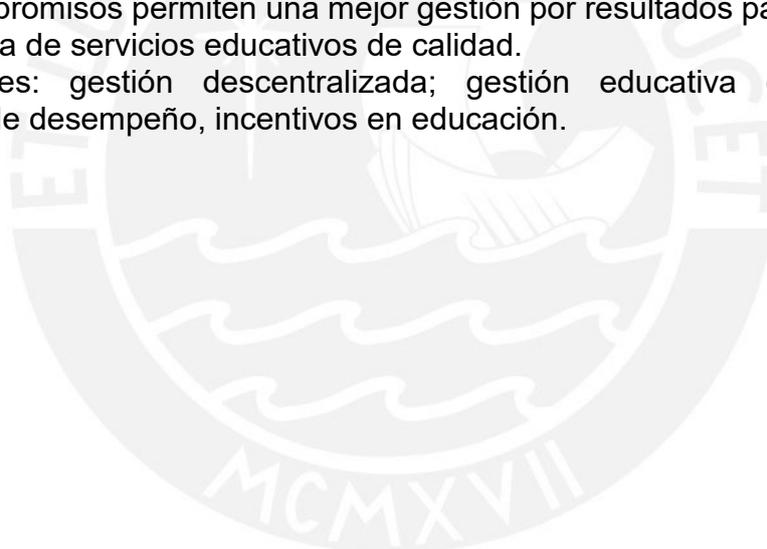
Lugar y fecha: ...**19 DE FEBRERO, 2023**.....

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <b>REVILLA FIGUEROA ENRIQUE MANUEL</b>		
DNI: <b>07684311</b>	Firma	
ORCID: 0000-0001-9626-901X		

## RESUMEN

La presente tesina tiene por tema los compromisos de desempeño en la gestión educativa descentralizada en el Perú. La temática en cuestión no es muy conocida por los diferentes actores del sector educativo, en especial por los órganos descentralizados, tales como las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL). Esta falta de conocimiento afecta los procesos de la gestión de estos órganos y por ende los resultados educativos esperados. La presente investigación plantea dos objetivos, el primero orientado a justificar la importancia de la gestión descentralizada en la administración educativa pública y el segundo a describir los beneficios de los compromisos de desempeño en la gestión descentralizada de la educación. El método aplicado en la investigación es de tipo documental, es decir, se inicia con la búsqueda y selección de documentos en base de datos confiables, para luego, analizar e interpretar la información, teniendo por producto final un documento debidamente organizado según las pautas y alcances de la redacción académica. Las conclusiones a las que llega la investigación son, en primer lugar, que los Compromisos de Desempeño que se aplican en la gestión educativa, se encuentran sustentados en un conjunto de normas y procedimientos dados a lo largo del tiempo y en el marco de una política pública, en segundo lugar, que estos compromisos permiten una mejor gestión por resultados para la oportuna y adecuada oferta de servicios educativos de calidad.

Palabras claves: gestión descentralizada; gestión educativa descentralizada, compromisos de desempeño, incentivos en educación.



## **ABSTRACT**

The theme of this thesis is performance commitments in decentralized educational management in Peru. The issue in question is not well known by the different actors in the education sector, especially by decentralized bodies, such as the Regional Directorates of Education (DRE) and the Local Educational Management Units (UGEL). This lack of knowledge affects the management processes of these bodies and therefore the expected educational results. In this research, two objectives are proposed, the first aimed at justifying the importance of decentralized management in public educational administration and the second at describing the benefits of performance commitments in decentralized management of education. The method applied in the investigation is of a documentary type, that is, it begins with the search and selection of documents in a reliable database, and then analyzes and interprets the information, having as a final product a document duly organized according to the guidelines and scope of academic writing. The conclusions reached by this research are, first, that the Performance Commitments that are applied in educational management are supported by a set of rules and procedures given over time and within the framework of a public policy, secondly, that these commitments allow better results-based management for the timely and adequate supply of quality educational services. Keywords: decentralized management, decentralized educational management, performance commitments, education incentives.

## ÍNDICE

<b>RESUME</b>	2
<b>ABSTRACT</b>	3
<b>INTRODUCCIÓN</b>	5
<b>1. LA GESTIÓN EDUCATIVA DESCENTRALIZADA EN EL PERÚ</b>	9
1.1. El proceso de descentralización desde la década del 90	9
1.2. Marco político y normativo de la gestión educativa descentralizada	16
<b>2. LOS COMPROMISOS DE DESEMPEÑO EN EL SECTOR EDUCACIÓN</b>	29
2.1. Antecedentes y conceptualización de los Compromisos de Desempeño.	29
2.2. Condiciones y exigencias para el cumplimiento de los Compromisos de Desempeño.	41
<b>CONCLUSIONES</b>	55
<b>RECOMENDACIONES</b>	56
<b>REFERENCIAS</b>	57

## INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Educación (MINEDU), es la instancia del Gobierno Nacional encargada de establecer, articular y dirigir la política educativa en el país; que, de manera articulada con los Gobiernos Regionales a través de la DRE/GRE y UGEL como instancias de gestión educativa descentralizada, alineen la política general del Estado dentro de su territorio, a través de una adecuada planificación y sean las encargadas de ejecutar todas las acciones vinculadas al servicio educativo que se ofrecen a través de las instituciones educativas, de acuerdo con las políticas de estado y del sector.

La gestión educativa descentralizada tiene como desafío mejorar los logros de aprendizaje, para ello es muy conveniente que los procedimientos del sistema educativo estén articulados entre sí y se garantice que los usos de los recursos estén orientados con este fin.

Es por ello que se ha implementado los compromisos de desempeño, como un instrumento de estímulos para la mejora la gestión educativa descentralizada. Esta herramienta tiene como fin propiciar el Buen Inicio del Año Escolar, habiendo iniciado su implementación en el año 2014, como consecuencia de la buena experiencia en otros sectores. Los compromisos de desempeño promueven la entrega de presupuesto adicional a las Unidades Ejecutoras participantes de todo el país, por el logro de los compromisos que buscan la mejora en la gestión educativa local y regional.

La importancia de los compromisos de desempeño es que estos, permiten una mejor práctica en la gestión de los órganos descentralizados, reconociendo, mejorando y fortaleciendo los diferentes procesos durante el año escolar y promoviendo que cada actor de la gestión educativa descentralizada cumpla con su rol para llegar al logro del objetivo y meta propuesta.

Sin embargo, los diferentes actores de las Unidades Ejecutoras de las instancias de gestión educativa descentralizada evidencian que no conocen o aplican esta herramienta, afectando, de esta manera, los resultados esperados.

Frente a esta situación nos parece significativo desarrollar una investigación que ponga en valor los compromisos de desempeño en la gestión descentralizada de la educación. Por tal motivo la presente Tesina tiene por tema “Los compromisos de desempeño en la gestión educativa descentralizada en el Perú”. La interrogante que orienta la presente investigación es ¿cuál es la importancia que tienen los compromisos de desempeño en la gestión educativa descentralizada en el Perú?.

Los objetivos que se plantean son primero describir la importancia de la gestión descentralizada en la administración educativa pública y segundo justificar los beneficios de los compromisos de desempeño en la gestión descentralizada de la educación. Ambos objetivos se enmarcan en la línea de modernización de la gestión, donde el Ministerio de Educación promueve una gestión educativa eficaz, encaminada al logro de resultados, entregando de manera oportuna servicios educativos de calidad.

La metodología empleada en la presente investigación es de carácter documental. Según lo señalado por Revilla (2020), este método consiste en primer lugar, en la búsqueda y selección de documentos en diversas bases de datos confiables.

Las bases de datos investigadas principalmente proceden del repositorio digital de tesis de la PUCP, la hemeroteca científica en línea Redalyc, Scopus donde se hallaron revistas indexadas, los portales del Ministerio de Educación (MINEDU) y de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).

Los criterios de inclusión para la selección de los textos fueron, i) el ámbito, referido al sector público, ii) el status de las fuentes, es decir, textos normativos que rijan la política educativa sobre la gestión administrativa educativa, iii) el tipo de fuente, que en este caso fueron principalmente de carácter normativo, con textos académicos que complementen el tema en cuestión iv) la accesibilidad, orientado a textos completos y online, v) idioma, español e inglés, y vi) focalización, que responda a la pregunta de investigación.

Los textos consultados aplicando los criterios de inclusión han sido la Constitución Política del Perú del año 1993, que rige el derecho, la justicia y las normas del país y que prima sobre toda ley, siendo sus normas de cumplimiento inviolables y obligatorios; de otra parte, se utilizaron diferentes leyes dictadas por la autoridad competente, que sirven para establecer el marco normativo de las entidades del estado, regulando aspectos de carácter general o específico, dictadas por el Congreso, con el propósito de regular los comportamientos humanos y alcanzar acuerdos armoniosos dentro de una sociedad; también se utilizaron los Decretos Legislativos, que son principios jurídicos con rango de ley, promulgadas por el ejecutivo en virtud de delegación expresa efectuada por el poder legislativo; se utilizaron Decretos Supremos, siendo estas normas de carácter general que reglamentan normas con rango de ley o regula la actividad sectorial funcional o multisectorial funcional a nivel nacional, permitiendo que el Gobierno tome medidas urgentes, de manera rápida y sin pérdida de tiempo; también se hicieron uso de Resoluciones Supremas, Resoluciones Ministeriales, siendo esta última, normas de carácter específico respecto a las políticas nacionales y sectoriales a su cargo, las que son aprobadas por un Ministro de Estado.

Todos estos documentos fueron seleccionados para el estudio, porque norman la política de descentralización en el país, entre ellos, orientan los procesos de la educación, porque precisan los enfoques y criterios sobre la gestión descentralizada y los compromisos de desempeño. Luego de haber realizado la lectura, se prosiguió con el análisis y la interpretación de los temas, para el que se realizaron resúmenes y categorización de conceptos, por último, se pasó a la elaboración de un nuevo documento, con la redacción final de la presente tesina.

La presente investigación, está organizada en dos (02) capítulos, los que permiten entender la importancia de los compromisos de desempeño en la gestión educativa descentralizada en el Perú, además de las conclusiones.

En el capítulo I, se presenta la gestión educativa descentralizada en el Perú, como ha desarrollado el proceso de descentralización desde 1990 y el marco normativo de la gestión educativa descentralizada.

En el capítulo II, se presenta los compromisos de desempeño en el sector educación, en ella se exponen los antecedentes y conceptualización de los Compromisos de Desempeño; así como, las condiciones y exigencias para su cumplimiento.

Al final se presenta las conclusiones y la bibliografía de la investigación.

Por último, cabe indicar que la presente tesina, está referida a la línea de política educativa y gestión de la educación de la Facultad y el Departamento de Educación de la PUCP.

## **1. LA GESTIÓN EDUCATIVA DESCENTRALIZADA EN EL PERÚ**

La gestión educativa en el proceso de descentralización en nuestro país no es un tema reciente. Esta se enmarca en la política pública que se viene empleando durante los últimos años y gobiernos. Para comprenderla se hace necesario conocer cómo se ha dado el proceso de descentralización en nuestro país desde la dación de nuestra carta magna, hasta los últimos marcos normativos y procedimientos que rigen actualmente.

### **1.1 El proceso de descentralización desde la década del 90.**

El centralismo en el Estado Peruano se viene dando desde tiempos del virreinato a la actualidad. El Estado siempre ha tenido como centro de su desarrollo y eje de sus actividades políticas, económicas y sociales a la ciudad de Lima. Estos hechos ocasionan problemas de representación y logro de eficiencia, que repercuten en el descontento del ciudadano, quien ve a un Estado que no lo representa, ni contribuye de manera adecuada en la solución de sus problemas.

Como señala Herz (2019), esta constatación evidencia la urgencia de trabajar por la descentralización efectiva en el país, a favor del desarrollo de instancias en el nivel intermedio, con autonomía propia. Frente a estos sucesos, la descentralización se muestra como un medio para revertir esta situación.

Frente a esto, la norma que empieza a tomar en cuenta esta realidad de manera representativa es la Constitución Política del Perú (1993), que en su Capítulo XIV especifica que el proceso de descentralización es permanente y tiene como fin lograr el pleno desarrollo del país. Respecto al territorio, señala que estas se dividen en distritos, provincias, departamentos y regiones, y en dichas jurisdicciones se ejercita el gobierno unitario de modo descentralizado y desconcentrado. Respecto a su constitución, estas se dan por decisión y disposición de las localidades vinculadas a un departamento limítrofe o más. Además, señala que las provincias y los distritos colindantes pueden incluirse

o cambiarse de jurisdicción a través de un referéndum, conforme lo señala la ley.

Como antecedente a todo este contexto, el Congreso de la República (1988) emite la Ley Marco de Descentralización. Esta normativa regula el proceso en nuestro territorio, en observancia al Título IV, Capítulo XIV de la Carta Magna. Tuvo por propósito efectuar su ejecución de manera progresiva, estableciendo para ello, diferentes procedimientos de correspondencia interinstitucionales en el contexto de un régimen unitario, representativo y descentralizado.

Con esta Ley Marco, se inicia la regionalización sobre el territorio de los departamentos, creándose los Consejos Transitorios de Administración Regional (CTAR) como instituciones públicas descentralizadas del Ministerio de la Presidencia con independencia presupuestal, administrativa y técnica en la ejecución de sus funciones. Sin embargo, estos procedimientos no lograron afianzarse, debido a que el Estado los creó de manera uniforme, sin competencia regional propia, con elección de sus miembros de manera directa y una exigua autonomía financiera, siendo dependiente del Ministerio de la Presidencia. Estas características las presentan como instancias descentralizadas del gobierno nacional, más no como gobernaciones regionales.

Como podemos percibir, durante este tiempo desde la dación de la nueva Carta Magna, el proceso de descentralización en el país se desarrolla de manera lenta. Se consideraba que habían pasado casi diez años y no se tenía avances significativos en la materia, se sentía más bien, que se habría paralizado.

Pese a ello, durante el mandato de Alejandro Toledo, en articulación con el Congreso de la República (2002), en muy pocos meses planteó un nuevo marco normativo. Así se emiten las Leyes 27680 y 27783, referidas a la reforma constitucional sobre descentralización, así como la Ley de Bases sobre la Descentralización, considerándose a estas, como el marco general de la

reforma de este proceso. Todo este marco normativo supuso instaurar un nuevo Estado, con una novedosa estructura política, social y económica, con nuevas competencias y más recursos, así como un nuevo vínculo de relacionamiento entre el gobierno nacional, regional y local. Entre sus propósitos estaba la regionalización del país, buscando formar macro regiones, para potenciar las ventajas que tienen los gobiernos subnacionales.

En líneas generales, podemos indicar que el proceso de descentralización empezó el 2002 con la dación oportuna del marco legal, generado por el Congreso de la República al modificar los artículos constitucionales concernientes a la descentralización, la dación de la Ley de Bases de la Descentralización, la Ley de Ordenamiento Territorial, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, la Ley de Elecciones Regionales y la Ley Orgánica de Municipalidades.

Estos avances normativos permiten, también que se defina con mayor precisión el concepto de descentralización. Así la Ley de Reforma Constitucional en el Título IV del Capítulo XIV, define a la descentralización como una manera de organizar el Estado de forma democrática. La establece como una política continua y obligatoria, que tiene como intención prioritaria el pleno desarrollo del país. Su desarrollo se da por fases, de manera ordenada y progresiva de acuerdo con la normativa, las competencias asignadas y la entrega de presupuesto del gobierno central a los gobiernos subnacionales. Asimismo, considera como niveles de gobierno, el gobierno Local, gobierno Regional y gobierno Nacional, el primero con escasos recursos y el último demasiado grande en cuanto a responsabilidades. (Congreso de la República, 2002)

Continuando con este proceso de descentralización, el Congreso de la República (2002) promulga la Ley de Bases de la Descentralización, en ella se regula su estructura y la manera como el Estado la organiza en forma desconcentrada, democrática y descentralizada. También define las normas que la regulan en lo administrativo, económico, productivo, financiero, tributario y fiscal. Por otro lado, establece la finalidad que persigue, sus principios que la

sustentan, los objetivos que cumplirá en su desarrollo y los aspectos generales. Además, organiza su conformación, fija sus competencias, determina los bienes, recursos y las relaciones de gobierno. Asimismo, establecen las características del proceso de descentralización, como el carácter democrático del proceso, la permanencia, la irreversibilidad, el dinamismo, la integralidad, la gradualidad y la subsidiariedad. Como se puede apreciar esta fue una Ley muy relevante.

Durante este período se crearon los gobiernos regionales, como instancias intermedias entre el gobierno central y los subnacionales, eligiéndose a sus autoridades por medio del voto popular.

Por otra parte, se creó el Consejo Nacional de Descentralización, con independencia económica, administrativa y técnica. Contrariamente de todo este esfuerzo de carácter normativo, la descentralización no tuvo un avance efectivo respecto a los sectores ni a los recursos económicos públicos, la descentralización fiscal fue condicionada a la conformación de regiones nuevas, integradas por la unión de varios departamentos.

En este marco normativo, el Acuerdo Nacional en el año 2002, le da a la descentralización el rango de política de Estado, definiéndola como un proceso transversal, que busca lograr un Estado eficiente, con justicia social y la equidad. (Castañeda, 2012)

Es por ello por lo que, pasado unos años, en el 2007 específicamente, se promulga la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE) y demás normas concretas donde se establecen las transferencias de funciones y competencias de gobierno a los niveles subnacionales. A través de la LOPE se reguló el funcionamiento y la estructura de los organismos del poder ejecutivo, se definieron las funciones del gobierno nacional, quien se constituye como ente rector en lo técnico y normativo conforme a sus competencias exclusivas y compartidas. Además, en ella señala que los ministerios son los entes rectores y encargados de diseñar, ejecutar y supervisar las políticas nacionales y de

cada sector, en los diferentes niveles de gobierno debiendo cumplir funciones de carácter general. (Congreso de la República, 2007)

Por otro lado, con la finalidad de implementar la descentralización se aprobó la R. M. N°188-2008-PCM, norma que confiere los lineamientos para elaborar la matriz de competencias y funciones para aquellos ministerios que asumían competencias exclusivas y compartidas.

Posteriormente, la Presidencia del Consejo de Ministros emite el D. S. N° 047-2009-PCM, donde se señala que a todos los niveles de gobierno les corresponde implementar con prioridad, los lineamientos para el avance de la gestión descentralizada. Esta exigencia recaía en todos aquellos que ejercían competencias compartidas. Asimismo, la norma precisa que se debe orientar los procesos hacia una articulación entre los diferentes niveles de gobierno, aterrizando las políticas públicas en el nivel local. Con estos alcances se buscó mejorar la calidad de los servicios públicos en el territorio, siendo necesario para ello la ampliación de la cobertura, propiciando la igualdad de oportunidades, optimizando y priorizando el uso eficiente del dinero del estado y propiciando el paso a un enfoque territorial, frente al predominio de una visión sectorial.

Continuando con esta línea de la descentralización, en el año 2013 se promulga el D.S.004-2013-PCM que traza a nivel nacional, la estrategia de Modernización de la Gestión Pública, indicando que todas las instituciones públicas deben orientar, articular e impulsar la modernización del Estado hacia una gestión por resultados, que repercuta de manera favorable en la creación de valor público, optimizando los recursos para obtener el desarrollo integral del ciudadano. (Presidencia de Consejo de Ministros, 2013)

En esta perspectiva, se marca otro pilar trascendente en el proceso de descentralización al aprobarse la R.M. N°014-2016-PCM, que establece pautas específicas para desarrollar la gestión descentralizada de los servicios públicos orientados a resultados que conlleven a la elaboración e implementación de

modelos específicos por medio de un proceso de gestión compartida en los diferentes niveles de gobierno. (Presidencia de Consejo de Ministros, 2016)

Con esta Resolución Ministerial del 2016 se busca proveer servicios públicos orientado a resultados, en favor de los ciudadanos, con enfoque territorial, fortaleciendo así la Gestión Descentralizada, dejando atrás el enfoque administrativo y sectorial que se venía desarrollando en los gobiernos subnacionales, quienes articulaban intergubernamentalmente de manera vertical pero no multisectorialmente en el territorio.

Bajo este enfoque territorial, se fortaleció el rol que desarrollaban los gobiernos subnacionales y permitió alinear las políticas nacionales a las prioridades territoriales, considerando la diversidad de los territorios en la implementación de los proyectos e intervenciones. También posibilitó que el servicio al ciudadano sea oportuno y de calidad, asegurando sus derechos a un mínimo costo posible.

Posteriormente, la Presidencia del Consejo de Ministros (2018) emite el D. S. N° 029-2018-PCM, con ella reglamenta y regula las políticas nacionales de exclusiva competencia del Poder Ejecutivo y le ofrece el marco para su actualización.

En el siguiente año se modifica este Decreto Supremo, para ello, la Presidencia del Consejo de Ministros emite el D. S. N° 038-2018-PCM que modifica los Art. 8, 10, 11, 25, 26, así como la 2da Disposición Complementaria Final, la 2da Disposición Complementaria Transitoria y el Anexo 1 del Reglamento que regula las Políticas Nacionales. En la Segunda Disposición Complementaria Transitoria ordena que, en estos dos años posteriores a la aprobación del Reglamento, corresponderá revisar y analizar las actuales políticas nacionales y elaborar un documento como resultado del proceso.

Asimismo, este reglamento pone énfasis en los ministerios como ente rector de las políticas nacionales, considerando importante que los gobiernos subnacionales se encuentren alineadas a ellas, refiriendo al carácter unitario

del gobierno. De la misma manera, determina la forma que deben tener las políticas nacionales respecto a su esquema, y deben estar articuladas a las Políticas de Estado, de Gobierno y al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, con el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), instaurando disposiciones para su ejecución, seguimiento y evaluación.

En condición al numeral 12.2, artículo 12 del Reglamento, el CEPLAN como entidad rectora de las políticas y planes, ofrece soporte técnico a los Ministerios para diseñar, formular, realizar el seguimiento y la evaluación de las políticas. Para ello, en observancia de dicho decreto, pone a determinación de las autoridades y trabajadores de las instituciones públicas un listado de preguntas y respuestas, que servirán como sugerencia primaria.

En el presente año, la Presidencia del Consejo de Ministros (2022), aprobó la Directiva N° 001-2022-PCM-SD, con relación a la Formulación de los Planes de transmisión de competencias anuales de cada sector a los Gobiernos subnacionales, derogando la Resolución Presidencial N.º 081-CND-P-2005 que autoriza la Directiva N.º 005-CND-P-2005, en cumplimiento de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, que en su artículo 83 indica que las Comisiones Sectoriales de Transferencia propongan su plan anual sectorial de transferencia, debiendo ser presentadas a la Secretaría de Descentralización, quien la evalúa, articula y coordina la formulación del Plan Anual, el mismo que será registrado para su autorización respectiva mediante decreto supremo.

Como se puede ver, la descentralización sigue en camino como lo afirmó el actual premier, Aníbal Torres (2022), señalando que este es una tarea pendiente en el Estado, ya que se inició hace casi veinte años y no se evidencia los resultados que se esperan, haciéndose necesario realizar un balance del proceso y que este Gobierno tiene decidido atender esta tarea.

Para finalizar este subcapítulo podemos indicar que la descentralización demanda el desarrollo integral del país y es una política perenne del Estado. Se han marcado varios hitos, sobre todo de carácter normativo pero que todavía se encuentra en proceso de implementación, la descentralización trae

mejores competencias para las entidades territoriales regionales. (Gonzales. N y Giorgia. P., 2018). Asimismo, el enfoque territorial y por resultados dan hoy en día mayor sustento a esta apuesta. Por lo que, sigue siendo un reto para todos, en poner en práctica en los procesos de la gestión pública, cada uno de estos alcances.

## **1.2 Marco político y normativo de la gestión educativa descentralizada**

El proceso de descentralización en el Perú es algo irreversible, en este marco se hace necesario ofrecer al ciudadano servicios educativos eficaces y pertinentes, que se refleje también en la excelencia del servicio educativo.

Dentro de este contexto de descentralización del Perú, el sector educación no ha sido ajeno a este proceso. Como indica Valdivia et al. (2018) en el país, la descentralización de la gestión educativa tuvo tres etapas que seguidamente se presenta:

En la primera etapa se prepararon las primeras normativas, y se transfirieron las competencias en base a la descentralización y modernización del Estado.

En este marco, en el 2003 se publica la Ley General de Educación, norma legal que introduce conceptos como universalización, obligatoriedad, calidad, gratuidad, equidad, interculturalidad en el sistema educativo peruano, considerando al Estado y la sociedad, como una sociedad educadora, responsable de la educación y su mejora. (Congreso de la República, 2003)

Por tanto, con el fin de lograr las intenciones planteadas en la Ley, se presentaron significativos cambios en la estructura del sistema educativo. Es así que el Estado, desde su rol normativo, reconoce también a la educación privada, dejando como posibilidad en algunos casos, poder financiarlos con recursos públicos del Estado.

Asimismo, en el año 2007, el gobierno en el contexto de la descentralización promovió la dación de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, constituyéndose en una herramienta importante para la modernización y manejo del Estado. (Congreso de la República, 2007)

De este modo, en ella se establecía que, a fines del 2008 como plazo máximo, cada Ministerio contara con su Ley de Organización y Funciones (LOF). Este hecho no se pudo cumplir en el Ministerio de Educación. La no existencia de esta LOF en el MINEDU fue una de las limitantes que no permitió mejorar con las reformas esenciales del sector, en correspondencia a la normativa vigente.

La segunda etapa, se refiere a la caracterizada por el shock descentralista de la gestión educativa, propiciado por el gobierno del presidente Alan García; quien en el año 2008 transfiere a los gobiernos regionales 21 funciones del sector educación. Este proceso fue dado de manera administrativa y burocrática, sin la provisión de recursos presupuestales, personal suficiente y capacitado para asumir las funciones de manera eficiente.

Durante esta etapa, también se dio la Municipalización de la Gestión Educativa, como plan modelo, que a juicio de expertos fue una estrategia improvisada y sin sentido estratégico, sin una evaluación previa que pueda permitir analizar sus efectos y posibilidades futuras. El Banco Mundial realizó una evaluación al respecto indicando que no existen evidencias de un impacto favorable sobre la eficacia del servicio educativo, ni en los logros de aprendizaje.

Sucede pues, que, debido a la escasa voluntad política, se ha tenido que esperar nueve largos años desde la promulgación de la Ley General de Educación para aprobar su reglamentación, en ella se explica los deberes que tiene el Estado para cumplir con el derecho a la educación. Bajo este marco normativo y la reforma del Estado, se implantaron cambios significativos en la estructura organizativa del ministerio y de las regiones, ya que su estructura no estaba acorde a los niveles de gobierno, evidenciando avances y contra

avances debido a que no estaban claras sus funciones y competencias dentro del proceso de modernización y descentralización.

Para ello, el Ministerio de Educación (2012) proyecta el DS. 011-2012-ED, donde indica que la Gestión Educativa se caracteriza y se desarrolla en forma descentralizada, ejecutada por los distintos niveles de gobierno, acorde a sus competencias que la ley le señala, promoviendo la simplificación y flexibilidad, apoyando la diversidad y que esta se acomode a las necesidades del estudiantado, facilitando la intervención de la comunidad educativa y de la sociedad organizada en las otras etapas de la gestión educativa descentralizada. Además, debe estar orientada a desarrollar las diferentes fases de aprendizaje de los estudiantes de forma integral, inclusiva y socializadora en un contexto de cambios en la realidad local, nacional y mundial; buscando mantener la unidad del sistema educativo y la eficacia de la gestión, orientada a resultados.

Asimismo, se debe indicar que, a nivel de gobierno los roles en el sector Educación quedaron definidos de esta manera: MINEDU (nivel central) ejerce el rol rector, quien define, dirige, norma y gestiona las políticas a nivel nacional, así como las sectoriales de acuerdo con las demandas del Estado y en el contexto regional y local, con criterios técnico normativo de acuerdo con la Constitución Política en un Estado descentralizado y unitario. Las Regiones y sus instancias descentralizadas (DRE - UGEL) ejercen el papel de gestor del servicio educativo; definiendo, normando, dirigiendo y gestionando las políticas educativas regionales y locales; ejerciendo funciones generales y específicas, alineadas a la normativa y política nacional del sector. Los Gobiernos Locales municipalidades provinciales y distritales (nivel local) ejerciendo un rol articulador en su territorio respecto a los servicios al ciudadano (Valdivia et al., 2018)

Esta definición de carácter orgánico, dialoga con lo propuesto por el Congreso de la República (2003) en el art. 65 de la LGE, donde se precisa cuatro niveles de gestión educativa descentralizada, siendo estas: 1) El Ministerio de Educación, considerado ente del Gobierno Nacional, cuyo

propósito es la de definir, articular y orientar la política educativa, deporte cultura y recreación alineada a la política general del Estado, 2) Las DRE, que vienen a ser órganos especializados del Gobierno Regional, en los que recae la responsabilidad del servicio educativo dentro de jurisdicción territorial, teniendo correspondencia técnico normativa con el MINEDU. Su fin es desarrollar la educación, cultura, ciencia, tecnología, recreación y el deporte. Asegurando que el servicio educativo en su jurisdicción sean atendidos con calidad, equidad y de manera integral, debiendo coordinar con las UGEL y buscar la intervención de los diferentes representantes de la sociedad, 3) las UGEL son entidades descentralizadas del Gobierno Regional, las mismas que gozan de autonomía respecto a su competencia, está bajo la conducción de un Director, cuya designación se realiza por concurso público, convocado por la DRE, su ámbito jurisdiccional es la provincia, la misma que podría ser modificada de acuerdo a su geografía, facilidades de acceso y comunicación, en relación a las políticas de estado respecto a la descentralización y modernización, 4) las II.EE., consideradas, primordiales para el desarrollo del servicio educativo, pudiendo ser estas de administración pública o privada; teniendo como fin la formación integral de sus estudiantes y la mejora de los logros de aprendizaje.

Debe señalarse, que la descentralización educativa, en su desarrollo ha sido complejo y engorroso como consecuencia de la falta de precisiones en la determinación de funciones y roles, por lo que se ha incentivado a una participación directa del MINEDU, para el logro de los resultados concretos y con eficacia, en el corto plazo.

La tercera etapa, partiría desde el año 2012, en un contexto determinado por problemas mostrados en una inadecuada gestión en los gobiernos regionales, con niveles muy altos de corrupción en algunos de ellos. Estos hechos produjeron que el proceso de descentralización se debilitara, sumado a ello la carencia de peso político y capacidad institucional de los entes encargados de impulsar y sostener la descentralización, como la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros y la desactivación del Consejo de Descentralización. Esto dio lugar, nuevamente, a posturas

centralizadoras en el Estado, promovido por la mayoría de la clase política, teniendo eco en la prensa, así como en el ciudadano.

Es posible que, este contexto haya motivado la intervención directa del MINEDU, quien ha promovido la intervención de los diferentes niveles de gobierno con el fin de entregar a la colectividad servicios educativos públicos de calidad, propiciando la eficiencia y la consecución de mejores logros educativos en un corto plazo.

De este modo, el Ministerio de Educación (2014) durante estos últimos años ha establecido diferentes mecanismos y espacios de diálogo y consulta intergubernamental, los que quedaron reconocidos de manera formal el 2014, en la gestión del ministro Jaime Saavedra, quien a través de la R. M. N° 264-2014, establece los lineamientos para las relaciones intergubernamentales entre el MINEDU y los Gobiernos subnacionales. Lineamientos que fueron creados con el fin de fortalecer y desarrollar arreglos de articulación intergubernamental, gestionar de manera adecuada las políticas públicas, desarrollar estrategias educativas pertinentes, encaminadas a mejorar los aprendizajes y el bienestar de los educandos.

Cabe resaltar, que estos lineamientos definen dos tipos de relaciones intergubernamentales, vertical y horizontal. La primera se desarrolla entre los diferentes niveles de gobierno, y la segunda que se desarrollan dentro del mismo.

Bajo esta perspectiva de gestión descentralizada, los lineamientos dados por el MINEDU y PRODES (2016), a través de los Lineamientos para la Relación Intergubernamental (LRIG), indica que las II.EE. se desarrollen dentro de una gestión intergubernamental descentralizada, en diálogo consensuado con los diferentes niveles de gobierno y la colectividad.

Dentro de este orden, el Ministerio de Educación y PRODES (2016) a través de los LRIG entre el MINEDU, con los gobiernos subnacionales, crearon tres espacios para las relaciones intergubernamentales: 1) la Comisión

Intergubernamental (CI); 2) el Directorio; 3) las Comisiones de Gestión Intergubernamental en Educación (CGIE).

El primero, espacio de gestión descentralizada del sistema educativo, para articular y concertar políticas, acciones, estrategias e implementar las políticas acordadas a nivel nacional entre el MINEDU y los principales estamentos de los gobiernos subnacionales, de acuerdo con sus competencias y funciones, bajo un enfoque territorial y de inclusión social.

Esta Comisión estaba integrada: Por el Gobierno Nacional participa, el Ministro de Educación, quien ejerce la Presidencia de esta Comisión, los viceministros, el jefe de la Oficina de Coordinación Regional (OCR) del VMGI, que se desempeña como secretario técnico y el representante del MEF. Por el Gobierno Regional, participan los gobernadores regionales de la junta directiva de la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales, un delegado de la Municipalidad de Lima Metropolitana. Por el Gobierno Local, los alcaldes distritales y provinciales de la Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú, así como de la Asociación de Municipalidades del Perú.

Asimismo, se establecía en los lineamientos, que se realizarán inclusive cuatro sesiones al año, desarrollándose de manera trimestral, pudiendo darse a solicitud de la presidencia o la mitad más uno de miembros del pleno o la totalidad de miembros de un mismo nivel de gobierno; sesiones extraordinarias, las mismas que serían convocadas por el presidente de la Comisión Intergubernamental.

De otra parte, la Presidencia del Consejo de Ministros (2009) mediante D. S. 047-2009-PCM, aprueba el “Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales y otras disposiciones para el desarrollo del proceso de descentralización”, donde indica que se utilizaría algunos instrumentos como los convenios de gestión u otros que se instauren concertadamente con las partes involucradas para mejorar la gestión descentralizada.

El segundo espacio de relaciones intergubernamentales es el Directorio, de índole más técnico, cuyos objetivos son la delineación de acciones y mecanismos que admitan implementar las indicaciones y estrategias establecidas en la CI. Por otro lado, es el que transmite los acuerdos e información para el fortalecer las relaciones del MINEDU con las DRE y así mejorar las decisiones. Aquí participan: el Ministro de Educación, sus viceministros y de acuerdo a la agenda establecida pueden participar las unidades orgánicas del ministerio (directores o jefes) y, por el gobierno regional participan los gerentes de desarrollo social (GDS) y los directores de las DRE.

El tercer espacio de las relaciones intergubernamentales es la Comisión de Gestión Intergubernamental en Educación (CGIE), instancia conformada por el MINEDU y representantes del Gobierno Regional. En dicho espacio intervienen por parte del Ministerio, el coordinador territorial y especialistas de órganos de línea; por el Gobierno Regional, el GDS y Gerente Planificación y Presupuesto (GPP); por la DRE participa el director general, el DGP y DGI y por las UGEL, los directores de las UGEL.

De otra parte, la CGIE es un espacio de concertación política y técnica, para la colaboración y coordinación donde intervienen los diferentes niveles de gobierno con la finalidad de garantizar una adecuada gestión educativa. Además, en ella se establece una agenda educativa regional, con miras a implementar las políticas establecidas en la CI que fueron tratadas en el Directorio, así como en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) y en los Pactos de Compromiso, para alcanzar las metas educativas establecidas de manera consensuada con las regiones.

En relación con lo expuesto, se puede indicar que la Comisión Intergubernamental, de manera conjunta con el Directorio y las Comisiones de Gestión Intergubernamental en Educación, son ámbitos de concertación política entre los gobiernos subnacionales y el gobierno nacional, donde sostienen formas colaborativas, para una adecuada gestión educativa. Constituyéndose así, en espacios claves para contribuir al logro de las metas y los objetivos planteados en el PEN, de manera articulada a los PER y PEL.

Se cree, que fue muy importante la constitución de la Comisión Intergubernamental, ya que es el único recurso deliberativo en la que interviene el Gobierno Nacional con los Subniveles de Gobierno, propiciando el logro de consensos, por una gestión educativa articulada y descentralizada.

Debe señalarse, que, para realizar el seguimiento de estos espacios de articulación, el Ministerio de Educación, inicialmente encargó a la Oficina de Coordinación Regional (OCR), quien debía impulsar su funcionamiento. Actualmente, lo realiza la Dirección de Relaciones Intergubernamentales (DIRI) como parte de la Dirección General de Gestión Descentralizada (DIGEGED).

Dentro de este marco, el modelo de gestión intergubernamental se desarrolló bajo la rectoría del MINEDU, quien propició con énfasis el desarrollo de estos espacios, que no fueron aprovechados por los Gobiernos Regionales; ya que la no convocatoria del ente central, llevó a un proceso de inacción de estos mecanismos.

Sucede pues, que durante este proceso han pasado varios ministros, quienes mostraron su interés en trabajar por la modernización y la descentralización educativa.

En esta perspectiva, el gobierno de la ministra Patricia Salas, tuvo un discurso pro descentralista, donde se promovieron iniciativas fundamentadas en la necesidad de un trabajo conjunto con los gobiernos subnacionales. Asimismo, tuvo como referente el Proyecto Educativo Nacional, cuando era ministra de educación el 2011, durante el mandato de Humala, a pesar de que este, ya se había aprobado en 2007, durante el período del presidente García.

Por su parte, desde la aprobación del PEN, el Consejo Nacional de Educación propició reuniones de trabajo con los gobiernos regionales y la sociedad civil, a fin de determinar las prioridades y las estrategias a implementar en el mediano plazo. Es así como surge la Agenda Común

Nacional – Regional 2011 al 2016 con el establecimiento de políticas educativas. (Consejo Nacional de Educación, 2011)

Cabe considerar, por otra parte, que el 2012, el MINEDU, establece los Pactos de Compromiso, como estrategia para llegar a acuerdos entre el Ministerio y los Gobiernos Regionales en el contexto de las CGIE para implementar las políticas que el MINEDU desarrollaba. En esa misma línea, se instauraron los compromisos y responsabilidades que asumieron para mejorar de la calidad del servicio educativo.

Asimismo, se implementó el Buen Inicio del Año Escolar, con la finalidad de propiciar un trabajo articulado con las instancias descentralizadas, para que, cada uno de ellos desde su competencia o rol que le corresponde, puedan atender los requerimientos hallados en su territorio, ya sean estos: capacitación, materiales, recursos humanos, infraestructura u otros.

Otro aspecto importante durante el mandato de la ministra Salas, fue el Proyecto de Inversión Pública que inició su implementación en el año 2014, con la finalidad de mejorar la Gestión Educativa Descentralizada en las II.EE. públicas de la zona rural; con el se buscaba mejorar las formas de distribuir los materiales, desarrollar una mejor gestión de equipos, mejorar la infraestructura, prevenir y sancionar la corrupción; logrando así una mayor eficiencia en el servicio público que se ofrece al educando. Todo ello, en acuerdo con los gobiernos regionales, cuya normativa esta refrendada por el Ministerio de Educación (2014) por medio de la R. V. N° 001-2014-MINEDU.

Posteriormente, asume la cartera ministerial Jaime Saavedra, cuya gestión desde el inicio estuvo dada por un sentido de urgencia; prorrogando las grandes reformas institucionales del sector educación para establecer correcciones de corto plazo, con miras a acrecentar la eficacia en la gestión, poniendo intensidad en la ejecución del presupuesto y así optimizar la calidad del servicio educativo y mejorar en los aprendizajes. Valdivia et al. (2018)

Para ello, decidió conservar la estructura del MINEDU, pero decidió simplificarlo; asimismo, le dio mayor predominio al papel que desarrollaba la Secretaría de Planificación Estratégica, hecho que se evidencia en el proyecto y aprobación del nuevo ROF del año 2015, lo que posibilitó la reducción del número de direcciones y adecuar la organización del ministerio a sus objetivos misionales. (Valdivia et al., 2018)

Durante su gobierno, el Ministro Saavedra, estableció cuatro pilares para avanzar en la reforma educativa: Docencia, Aprendizajes, Modernización e Infraestructura, que fueron implementados a través de una serie de propuestas, políticas y programas que los denominó “intervenciones priorizadas”.

Con relación al primer pilar, el Congreso de la República (2012) promulga la Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial, y al año siguiente el MINEDU (2013) a través del D. S. N° 004-2013-ED, reglamenta dicha Ley. Otra propuesta para el logro de esa política magisterial planteada, fue la beca “Vocación de Maestro” con el fin de atraer a la carrera docente a los mejores estudiantes de la secundaria.

Respecto al segundo pilar, esta fue diseñada con la finalidad de mejorar la calidad de los aprendizajes, ello motivó la reforma curricular de la Educación Básica. Asimismo, se propició en las regiones, la creación de los Colegios de Alto Rendimiento Académico (COAR), tomando como modelo el funcionamiento del Colegio Mayor.

Dentro de este pilar, otra estrategia implementada fue el modelo educativo de la Jornada Escolar Completa (JEC) cuya finalidad era dotar de mayores ventajas de aprendizaje para los alumnos de secundaria de las instituciones educativas públicas, por lo que, se les incrementó las horas de clase semanal, se les ofrecían reforzamientos académicos, se implementaron sistemas de tutoría, se les dotó de materiales pedagógicos y moderna tecnología.

También, se dio inicio al programa de soporte pedagógico, con el propósito de optimizar la calidad del servicio educativo en las II.EE. polidocentes del nivel primaria, a través del acompañamiento pedagógico y la implementación de los grupos de interaprendizaje y así obtener mejores resultados en los aprendizajes de los alumnos.

Además, se prosiguió con el fortalecimiento de la Educación Intercultural Bilingüe (EIB) y se promovió en las instituciones educativas de Educación Básica, la enseñanza y aprendizaje del idioma inglés y el perfeccionamiento de este en la Educación Superior.

Por otro lado, dentro esta estrategia pedagógica, también se propició a nivel nacional la promoción del deporte escolar y se diseñó el plan de fortalecimiento de la enseñanza de la Educación Física.

Respecto al tercer pilar, relacionado a la mejora de la gestión educativa, se presentaron novedosas propuestas. En primer lugar, estuvo el diseño y ejecución de un plan de monitoreo denominado semáforo escuela, con ella se contaría con información oportuna y actualizada sobre el desarrollo del servicio educativo en las II.EE., esto permitiría contar con reportes mensuales de las diferentes variables e insumos que intervienen en el servicio educativo, la asistencia de docentes y alumnos. En segundo lugar, continuando con la experiencia de los Compromisos de Gestión, llevadas a cabo desde el año 2013, bajo la conducción de la ministra Salas; se presentó los Compromisos de Desempeño (CdD), como transferencias presupuestales condicionados por la consecución de determinadas metas concernientes al desarrollo del servicio educativo a cargo de las unidades de gestión educativa local.

Bajo este mismo modelo de transferencia presupuestal condicionada, el Ministerio de Educación en coordinaciones con el Ministerio de Economía y Finanzas, establecieron metas para que las municipalidades apoyen en la tarea educativa, con relación a la conservación de la infraestructura en las II.EE., siguiendo la línea del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal (PIM). Sin embargo, se puede evidenciar que hasta

ahora no existe una determinada política por parte del MINEDU, respecto al rol que deben cumplir las regiones y las municipalidades respecto a la tarea educativa.

Diversas evaluaciones, coinciden que los Compromisos de Desempeño favorecen a la consecución de metas de gestión y aseguran el pertinente y adecuado suministro de servicios educativos. Sin embargo, también se dieron recomendaciones de mejora y señalan que es necesario gestionar mejor la planificación y avanzar con relación a los cambios institucionales y mejorar las capacidades en una visión de largo plazo. (Sempé, 2017)

El cuarto pilar, concierne al cierre de brechas de infraestructura educativa, para ello el MINEDU asume dos estrategias. Por un lado, el Ministerio de Educación (2014) a través del D. S. 004-2014-MINEDU, establece el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) con el fin de construir, mejorar, ampliar y/o rehabilitar la infraestructura en II.EE. públicas, incluyendo el equipamiento y mantenimiento de las mismas. De otra parte, se diseña un nuevo marco normativo para promover políticas que velen por las demandas de infraestructura educativa a través de las Obras por Impuesto (Oxi) y las Asociaciones Público Privada (APP). Esta última iniciativa nace a raíz del diagnóstico realizado en el 2014, donde las cifras indicaban que el 79% de las II.EE. públicas rurales no contaban con los servicios básicos esenciales de energía eléctrica, agua y desagüe; con relación a la infraestructura el 64% requerían ser cambiadas de manera completa.

Por tanto, cubrir esta brecha de infraestructura educativa implicaba una inversión de aproximadamente S/ 60,000 millones y que demandaría entre diecisiete a veinte años, y que sólo el Estado no podría realizarlo, por lo que era necesario plantear instrumentos alternativos como las Oxi y las APP. (Valdivia et al., 2018)

En general, estas acciones priorizadas y promovidas por el gobierno de Saavedra responden a una disposición de cambio, determinada por cuatro propuestas de política:

La primera, relacionada con una visión de la educación como una fase de producción, cuyos resultados son derivados de una cadena de insumos y pasos que se desarrollan para la entrega del servicio educativo y cuyo resultado sea un servicio de calidad, enmarcada en la gestión por resultados. Asimismo, se asume que, para la ejecución de los procesos y las tareas a lo largo de la cadena, se hacen necesarios los incentivos como las transferencias presupuestales condicionadas, como un mecanismo necesario y eficaz, teniendo como ejemplo los Compromisos de Desempeño aplicados a las UGEL y el Bono de Incentivo al Desempeño Escolar (BDE) llamado “Bono Escuela”.

La segunda propuesta, basada en dos ejes como política ministerial, aprendizajes y docentes, que deben repercutir en la optimización del servicio que se ofrecen en las II.EE.; para ello, se hizo necesario fortalecer el rol del director y articular con los ejes anteriores: gestión e infraestructura.

La tercera propuesta, estuvo encaminada a una mayor participación del MINEDU respecto al diseño y ejecución de las políticas educativas, intervenciones o programas ejecutados y monitoreados de manera directa por las unidades del ente central, que de las regiones como organismos de gestión educativa descentralizada.

Por último, la cuarta propuesta está orientada a la importancia de la información como herramienta innovadora de gestión pública, implementándose el seguimiento y monitoreo de los programas a través de los tableros de control, consolidándose la evidencia empírica para establecer prioridades y estrategias, partiendo de las evaluaciones sistematizadas de las políticas que se implementaron.

Según Foro Educativo la descentralización de la educación ha sufrido muchos reveses desde sus inicios, con muchos desfases, superposiciones, ambigüedades y contradicciones entre diversas normas y demoras en la implementación de su normativa.

Curiosamente tuvieron que pasar otros nueve años para que el Ministerio de Educación (2021) a través del D.S. N° 007-2021-MINEDU, modifique el reglamento de la Ley 28044, LGE, aprobado a través del Decreto Supremo 011-2012-ED, con la finalidad de entablar una educación inclusiva en sus diferentes etapas, modalidades, formas, ciclos y niveles, en relación con lo establecido en la Ley que propicia este tipo de educación.

Asimismo, el Congreso de la República (2021) aprueba su LOF, donde señala la rectoría de su institución con relación a temas educativos, teniendo como fin modernizar y reordenar su estructura y garantizar que los servicios educativos sean de calidad, marcando así un hito importante en la historia educativa del País.

Evidentemente, con la LOF, las regiones, municipalidades e instancias de gestión educativa descentralizada también serán beneficiadas, ya que les permitirá realizar mejores coordinaciones y un trabajo articulado con el Poder Ejecutivo.

## **2. LOS COMPROMISOS DE DESEMPEÑO EN EL SECTOR EDUCACIÓN**

### **2.1 Antecedentes y conceptualización de los Compromisos de Desempeño.**

Como hemos visto en el capítulo anterior, el Perú, con el objetivo primordial de seguir avanzando con el proceso descentralista, se tuvo que establecer políticas de modernización en la gestión pública; para ello promulgó la Ley N° 27658, relacionada a la Modernización de la Gestión Pública y de esta manera propiciar la mejora continua y de esta manera lograr que las actividades Estatales atiendan de manera eficiente los requerimientos de los ciudadanos. Evidenciando así la implementación de esta Política de Modernización del Estado, centrada en la persona, que es el principio y fin de toda acción del Estado. Para ello, fue necesario innovar las prácticas y enfoques de gestión de los servicios, para favorecer los derechos de los ciudadanos.

Asimismo, la gestión educativa descentralizada patrocina esta orientación hacia el ciudadano, colocándolo como foco de atención de la oferta educativa a los estudiantes, en sus correspondientes estructuras territoriales.

De otra parte, la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2002, impulsa la gestión pública orientada a resultados, debiendo esta, estar a favor del ciudadano, con servicios que oferten máxima eficacia, eficiencia y efectividad, posibilitando la generación de valor público.

Asimismo, señala que los pilares de la gestión pública orientada a resultados son 6: Políticas de Estado y de gobierno; Planeamiento estratégico; Presupuesto por resultados; Gestión por procesos; Servicio civil meritocrático; Seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.

Para Bonnefoy y Armijo (2005), las principales particularidades de la gestión orientada a resultados son:

- Identificar los objetivos, las metas e indicadores que admitan el cálculo de los resultados, a través de las técnicas de planificación estratégica u otras que permitan determinar la causalidad o racionalidad de las actividades de las entidades para el logro de objetivos.
- Vincular del presupuesto con el logro de objetivos (PpR).
- Incluir los incentivos, la autonomía y la flexibilidad de gestión sustentada en compromisos de desempeño.

Por su parte, el Ministerio de Economía y Finanzas por medio de la Dirección Nacional del Presupuesto Público ha impulsado innovaciones en materia de gestión presupuestaria con el fin de suscitar la mejora constante de las técnicas presupuestarias y optimizar el gasto público. Entre estas innovaciones se encuentra la aplicación del Presupuesto por Resultados (PpR), la identificación de Programas Institucionales y el Presupuesto Multianual de la Inversión Pública (PMIP).

Es así como, el Presupuesto por Resultados (PpR) implanta una nueva configuración al presupuesto, buscando mejorarla calidad del gasto público, el

bienestar ciudadano y lograr su desarrollo. Asimismo, concentra su trabajo operacional alrededor de los bienes y servicios que deben ser dotados, bajo preceptos de eficacia, para la obtención de resultados, denominados productos.

Dicho de otra manera, podemos decir que, el PpR es una práctica de gestión pública que liga la concesión de recursos presupuestales para el suministro de productos (bienes y servicios) que, según se manifiesta, contribuyen al logro de resultados sujetos al bienestar de la población y está sujeto a ser medido; por lo que, estos deben ser utilizados de manera eficiente y eficaz, priorizando el gasto público en beneficio de la población.

Por otra parte, la ejecución de los Compromisos de Desempeño tiene sus antecedentes en otros sectores. Es por ello que el Ministerio de Economía y Finanzas, motiva al MINEDU, para que se implemente en el sector. Es así que el 2 de diciembre de 2013, el Congreso de la República promulga la Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2014 (Ley 30114), ley que permitió que el 14 de enero de ese año, el Ministerio de Educación (2014) aprueba la RM N° 019-2014-MINEDU que contiene la Norma Técnica de los Compromisos de gestión y asignación de recursos, en el que se describen las condiciones y lineamientos para su implementación.

Durante estos años para la aplicación de los compromisos de desempeño se han considerado los siguientes pasos: El primer paso es el diseño de las metas e indicadores de los compromisos, bajo la responsabilidad del Ministerio de Educación, a través de la Secretaría de Planificación Estratégica (SPE) como encargado y la participación de los Gobiernos Regionales; paso que se realiza en los meses de julio a diciembre del año anterior a la implementación. El segundo paso implica la implementación y asistencia técnica bajo la responsabilidad de las unidades ejecutoras (UE), quienes efectúan las acciones necesarias para el cumplimiento de los Compromisos de Desempeño (CdD), de acuerdo a los plazos considerados en la Norma Técnica. En este paso la Unidad de Financiamiento para el Desempeño (UFD) realiza las acciones de difusión y desarrolla la asistencia técnica destinada a los funcionarios de las unidades ejecutoras (UE). El tercer

paso está referido al seguimiento. Implica la medición frecuente de los avances del logro de los compromisos con anterioridad a la fecha señalada para el cierre de cada tramo. Esta medición se realiza de manera paralela a la etapa de implementación, de acuerdo con los plazos previstos para cada uno de los tramos. Este paso se realiza con la finalidad de identificar las alertas sobre las dificultades y cuellos de botella que podrían haberse generado, de esta manera los actores involucrados toman conocimiento de ello y realizan las actividades necesarias para superarlo de oportunamente. El cuarto paso es la evaluación de cumplimiento de los compromisos que se realiza en tres períodos, el primer período es posterior al cierre del plazo de cada tramo definido en la etapa de diseño, donde cada área con compromiso es responsable de verificar el cumplimiento de su compromiso, de acuerdo a las instrucciones y plazos determinados en la Norma Técnica. En el segundo período, una vez cumplido los plazos, las áreas remiten un informe a la Unidad de Financiamiento por Desempeño (UFD), reportando los resultados del cumplimiento, En el tercer período, la UFD se encarga de consolidar en cada tramo, los resultados finales de las diferentes áreas, calcular el índice de cumplimiento y establecer los montos correspondientes para la transferencia a cada unidad ejecutora. El quinto y último paso es la transferencia de recursos que se realiza en tres tramos de acuerdo con lo establecido en la etapa de diseño, iniciándose con el informe de resultados consolidado por la UFD, para posteriormente elaborar el proyecto de Decreto Supremo que aprueba la entrega de recursos por el logro de los CdD, debiendo este ser aprobado por el MEF. Una vez publicado se procede a la difusión de los resultados y montos por transferir a cada unidad ejecutora. Se debe precisar, que los recursos transferidos no son de libre disponibilidad, estos responden a usos específicos establecidos en la Norma Técnica. (Vera Tudela y Santa María, 2015)

Como se mencionó en el primer párrafo del presente capítulo, en el año 2014 los compromisos de desempeño se denominaron Compromisos de Gestión, cuyo objetivo fue promover en los gobiernos regionales el logro de resultados, es decir que los servicios educativos, sean de calidad. En esa fecha se seleccionaron dieciocho compromisos: Contrato de transporte para la distribución de materiales. Verificación de las Rutas de Aprendizaje de los

especialistas de las IGED, directores y docentes de las IIEE de EBR. Administración de exámenes para contratación docente con emisión de resoluciones a través del Sistema NEXUS. Contrato oportuno de docentes acompañantes y formadores. Registro de información en el SIAGIE de los alumnos matriculados en el 2013, así como el padrón de donde labora, su escala y especialidad de todos los docentes de EBR.

También se puede señalar que la finalidad que tuvieron los compromisos en este año estaba relacionada a la mejora de las tácticas y exigencias para la entrega de los recursos educativos, con miras al “Buen inicio del año escolar 2014”. Con relación a los recursos, esta se distribuyó en dos tramos: Al primero se le asignó un máximo de 50% con la finalidad de proporcionar bienes y servicios, ampliar la cobertura de nuevas plazas docentes para el nivel inicial. Al tramo dos, se asignó los otros 50% restantes, que tuvieron por finalidad financiar bienes y servicios. La asignación fue otorgada a través del Programa Presupuestal 0090 PELA y el Programa Presupuestal 0091 Acceso.

A partir del año 2014 la evaluación del logro de los compromisos de desempeño se realizó a través de las informaciones o registros que la Unidad Ejecutora subía al Sistema de Información y Gestión para la Mejora de los Aprendizajes (SIGMA) y al Sistema de Acceso con Calidad (SAC) de manera idónea, oportuna y completa y de esta manera verificar sus avances. Esta verificación estaba a cargo de la Secretaría de Planificación Estratégica (SPE) de acuerdo con el informe de las respectivas oficinas del MINEDU. Validada la información, se entregó a las Unidades Ejecutoras el incentivo económico, por haber logrado como mínimo dos compromisos relacionados al tramo uno y cuatro del tramo dos.

De acuerdo con lo señalado en párrafos anteriores, uno de los componentes importantes en ese primer año de implementación de los compromisos de gestión fue la Asistencia Técnica (AT) que la Secretaría de Planificación Estratégica (SPE) del Ministerio de Educación, en articulación con las Oficinas de Coordinación Regional (OCR), ofrecieron de manera adecuada a las IGED a nivel nacional. Esta asistencia tenía como fin difundir, conocer y

empoderar a los involucrados para lograr los fines y objetivos propuestos. Además, la Secretaría de Planificación Estratégica ofrecía acompañamiento a las direcciones, oficinas y unidades relacionadas con el logro de los compromisos.

Evidentemente, esta propuesta de los Compromisos de Gestión se ha ido optimizando de manera gradualmente, usando métodos de diferenciados para medir a las Unidades Ejecutoras, debido a que los contextos no son los mismos, a ello se suma por parte del MINEDU una asistencia técnica más eficiente y pertinente para cumplir las metas y mejorar los procesos.

Para el año 2015, la denominación de Compromisos de Gestión cambia de denominación a Compromisos de Desempeño (CdD). El Congreso de la República promulgó la Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2015 (Ley 30281), ley que permitió que el 30 de diciembre de 2015, el Ministerio de Educación (2014) emita la Resolución Ministerial N° 591-2014-MINEDU que aprobaba la Norma Técnica para la implementación de los Compromisos de Desempeño y la asignación de recursos, describiendo las condiciones y lineamientos para implementarlos. Esta normativa mantuvo la finalidad anterior, que era mejorar la planificación de actividades que estén orientadas a una gestión por resultados, Asimismo, se debe propiciar la mejora de los procesos en la gestión para entregar oportunamente servicios educativos de calidad y por último apresurar la consecución de resultados priorizados por el sector.

Se debe precisar que, en dicho año, la forma de evaluar los dieciocho (18) CdD fue a través de tres evaluaciones. Una más, que el año anterior, ya que se agregó un tramo. El tramo 1, estaba orientado a mejorar la planificación y estuvo compuesto por tres (3) compromisos; el tramo 2, propició el Buen Inicio del Año escolar, compuesto por siete (7) compromisos, y el tramo 3, buscó mejorar la entrega oportuna y con calidad de servicios educativos, y estuvo compuesto por ocho (8) compromisos.

Así mismo, se estableció que, dentro del MINEDU, las áreas fueran responsables de su compromiso, estas deberían realizar el acompañamiento y

hacerse cargo de la Asistencia Técnica para el cumplimiento de los compromisos. Por otra parte, la SPE articula con la OCR para que las actividades planteadas se desarrollen de manera óptima. El Ministerio de Educación estableció los flujos de procesos para cada compromiso y desarrolló una mejor asistencia técnica a las U.E., por lo que permitió mejores logros en el cumplimiento de las metas planteadas.

Con relación al financiamiento aumentó respecto al año anterior y estas se seguían transfiriéndose a los programas presupuestales mencionados anteriormente. Sin embargo, el empleo del gasto se amplió y estaba destinada hacia una mayor cantidad de funciones que el año próximo pasado. Es así como, se realizó la distribución oportuna de materiales, el pago de los servicios básicos, se cubrieron los costos del acompañamiento pedagógico, de las propinas a las promotoras educativas de los PRONOEI, entre otros. Por otro lado, la cantidad de compromisos aumentaron con el propósito de mejorar las diferentes situaciones en los procesos educativos.

En el año 2015, los compromisos de desempeño se establecieron para propiciar las actividades siguientes: Adecuado y oportuno inicio del año escolar, dotación oportuna de recursos educativos, mejoramiento de los procesos relacionados a la prestación de los servicios educativos, registro oportuno y adecuado en los sistemas de información del MINEDU y en el Plan Anual de Contrataciones (PAC) Elaboración del cuadro de necesidades por I.E., acorde a los insumos críticos relacionados con el PP 0090 PELA.

Para este año, el Ministerio aumentó dos compromisos de desempeño (CdD), teniendo en total veinte (20), que tuvo como objetivo proveer servicios educativos de calidad. Como se aprecian en las normas de cada año, y se realizan las comparaciones, se evidencia que estas fueron mejorando en delinear sus fines, objetivos y metas.

Asimismo, se incorporaron nuevas acciones, entre ellas las metas diferenciadas por estratos, la transferencia fija por cumplimiento de metas, las

transferencias condicionadas para usos específicos y una mayor participación de Unidades Ejecutoras.

En el año 2016, el MINEDU creó la Unidad de Financiamiento por Desempeño (UFD) quien se encargaría de la herramienta de Compromisos de Desempeño, de realizar la validación y seguimiento de los informes remitidos por las U.E. De la misma forma, continuaron las otras direcciones responsables asumiendo el compromiso de obtener los mejores logros. De otra parte, las Direcciones Regionales designaron a un trabajador como responsable de los compromisos en la UE., quien coordinaba con las diferentes áreas de su jurisdicción el logro de las metas establecidas para cada CdD.

Otro hito normativo significativo fue la dación de la Ley de Presupuesto del año fiscal 2016 (Ley 30372), que constituyó los CdD con miras a una adecuada oferta de servicios educativos, propiciando que estas sean de calidad, destinando 150 millones de soles, que serían distribuidos según el logro del cumplimiento. Las acciones vinculadas a los CdD estuvieron enmarcadas en las cuatro líneas de acción, siendo estas: mejora de los aprendizajes, revalorización de la carrera docente, reducción de la brecha de infraestructura educativa y la modernización de la gestión educativa.

Asimismo, se debe precisar que se diseñaron tres (3) clase de Compromisos de Desempeño (CdD): En primer orden se encontraban los compromisos de gestión, concebidos como metas para acelerar los procedimientos administrativos y logísticos con miras a facilitar el suministro de insumos. Otra mejora que se aumentó fue el ajuste de las metas por estrato en las UGEL.

Los compromisos fueron divididos en cuatro tramos, uno más que el año anterior y estaban relacionados a gestión, producto y resultados, El tramo 1, buscó suscitar resultados educativos y contó con tres (3) compromisos; el tramo 2, tuvo como fin iniciar el año escolar en óptimas condiciones, para ello se establecieron siete (7) compromisos; el tramo 3, buscó mejorar los procesos de gestión y contó con cinco (5) compromisos y el tramo 4 promovió resultados

educativos con cinco (5) compromisos. También, se contó con nuevos medios de verificación e indicadores y sistemas de información innovadores. La Asistencia Técnica fue muy importante para desarrollar adecuadamente el proceso de acompañamiento y ayuda a las Unidades Ejecutoras.

De otro lado el Congreso de la República promulgó la Ley 30518, donde se autoriza 200 millones de soles para los Compromisos de Desempeño y de esta manera financiar las intervenciones de educación básica priorizando bienes, servicios, acondicionamiento, mantenimiento y equipamiento de infraestructura de los Programas Presupuestales, así como acciones centrales.

Posteriormente, el Ministerio de Educación (2016) emite la R.M. N° 695-2016-MINEDU aprobando la Norma Técnica de Implementación de los CdD 2017, que conserva el objetivo general de los Compromisos de Desempeño, continuando con el suministro adecuado del servicio educativo. Además, con relación al año 2016 y 2017 la finalidad y objetivos fueron más precisos, y se enunciaron de mejor manera. Los CdD continuaron siendo veinte (20), considerándose en los mismos tramos que el año próximo anterior. Diferenciándose en los procesos de gestión, las condiciones y la promoción de resultados que no se observaron en el 2016 sino recién en el 2017. Por otra parte, se observa que hubo cambios con relación a los estratos que se tuvo cinco (5), clasificando en ellas las UGEL, es decir, uno más que el año anterior. Los dos aspectos importantes para esta clasificación fue: el estado de la Institución Educativa en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local, de la Unidad Ejecutora y el estado de la sede administrativa de la UGEL de la Unidad Ejecutora del sector.

Las acciones relacionadas: Agilizar los procedimientos de gestión concerniente a la prestación del servicio educativo, al registro adecuado y oportuno en los sistemas de información del MINEDU, oportuna disponibilidad de recursos establecidos en el presupuesto, cumplimiento oportuno de procedimientos para el apropiado inicio del año escolar, oferta de servicios educativos con calidad y oportunidad, creación de condiciones de enseñanza-aprendizaje y logros de aprendizaje de los estudiantes.

Respecto a la evaluación, se realizó en cuatro oportunidades, en función al plazo establecido para cada tramo. De esta manera, las UGEL, DRE y GRE fueron los encargados del logro las metas establecidas en relación a su estrato, y del registro de los mecanismos de verificación. Ese año se precisaron las funciones de mejor manera, debido a que, en la Norma Técnica, estableció y limitó las responsabilidades de cada unidad orgánica del Ministerio de Educación. Determinó también que el MINEDU debería asegurar algunas condicionantes para el óptimo cumplimiento por las DRE y UGEL.

La Ley de Presupuesto del Sector Público para el ejercicio presupuestal 2018 (Ley 30693), facultó al MINEDU efectuar las modificaciones presupuestales en beneficio de los Gobiernos Regionales hasta ciento cincuenta millones de soles para costear las intervenciones priorizadas de educación básica, los mismos que deberían ser transferidos de acuerdo con el avance de cumplimientos, para una apropiada dotación de servicios educativos de calidad en el aula. Los referidos recursos según la norma debieron ser transferidos hasta el 30 de junio del 2018, de acuerdo con el cronograma y disposiciones establecidas por el MINEDU.

Posteriormente, año tras año se mantuvo este mecanismo de los Compromisos de Desempeño, como un instrumento que genera estímulos económicos para las Unidades Ejecutoras del país, promoviendo gestiones, que posibilitan alcanzar los principales objetivos del sector educación en el País. (Ministerio de Educación, 2021)

Asimismo, se debe indicar que, en el año 2020, a pesar que ya se había anunciado la pandemia del COVID 19, el MINEDU, emitió la RM. N° 037-2020-MINEDU, aprobando la Norma Técnica correspondiente a ese año, sin considerar este contexto. Destinó noventa y tres millones de soles para financiar las intervenciones correspondientes, esta norma consideró 16 compromisos, la misma que se midió en cuatro tramos, midiéndose la mayoría de los indicadores, sin embargo, debemos indicar que algunos se suspendieron y no se llegaron a medir.

En el siguiente año 2021, a pesar de estar viviendo la Pandemia del COVID 19, no se considera esta circunstancia y el MINEDU, emite la RM N° 042, en la que destina cien millos de soles para financiar intervenciones priorizadas por esta, estableciendo para el año trece compromisos, veintisiete indicadores, distribuidos en cuatro tramos, en este año se incluye el nivel de Educación Superior.

Los antecedentes normativos presentados hasta el momento, nos permite definir qué se entiende por compromisos de desempeño. Estos son un instrumento, un acuerdo respecto al cual, cada instancia de gestión educativa descentralizada acepta cumplir. Está referido a un resultado, producto o actividad relacionado al servicio educativo y cuyo logro permite un incentivo monetario. Cada CdD se encuentra vinculado a una determinada metas e indicador de seguimiento. El logro de un compromiso significa que la IGED en cuestión, ha alcanzado la meta definida. Ministerio de Educación (2021).

En el año 2022 el Ministerio de Educación conceptualiza a los Compromisos de Desempeño, como una herramienta de financiamiento por desempeño que concede incremento de presupuesto, incentivos monetarios que se otorgan a las Unidades Ejecutoras por el logro de determinadas metas o resultados, que impulsan el cumplimiento de metas relacionadas la mejora del servicio educativo en su jurisdicción, contribuyendo a alcanzar los objetivos prioritarios del sector educación. (Ministerio de Educación, 2022).

Estos compromisos, tienen como finalidad propiciar una mejor gestión por resultados en las distintas IGED a nivel nacional, ofreciendo una adecuada y oportuna oferta de servicios educativos, favoreciendo la calidad educativa en el aula.

Los resultados se explicitan en metas e indicadores. Se puede decir también que cada meta esta referida en un valor numérico que obedece a la naturaleza del indicador y esta debe ser retadora de tal manera que implique mejoras importantes en el sector educación, por otro lado, debe ser razonable

para que pueda ser alcanzada. Dichas metas podrían ser homogéneas (se aplica para todas la IGED) o diferenciadas y la evaluación de los compromisos sobre el desempeño está bajo la dirección de las diferentes áreas del MINEDU, responsables de cada indicador, de acuerdo al tramo o período de evaluación. (Ministerio de Educación, 2021).

La participación de las diferentes instituciones como el MINEDU, la DRE y las UGEL, en este proceso es clave. Ellos son quienes deben desplegar de acciones a nivel de sus dependencias y en las Instituciones Educativas de educación básica e Institutos Pedagógicos, Tecnológicos y CETPROS de educación superior, con la participación activa de sus directores, docentes y estudiantes.

Es así como, Jaime Saavedra en la entrevista como director mundial de educación del Banco Mundial, señala que el manejo de una estrategia basada en resultados ayuda a inculcar una cultura de servicio que conlleva a cumplir con los procedimientos y resultados que se está buscando alcanzar. (World Bank, 2021)

A manera de síntesis podríamos decir que el objetivo fundamental de los Compromisos de Desempeño (CdD) es el fomento de una gestión por resultados fundamentada en los principios de calidad, cantidad y oportunidad, instituyéndose para ello diferentes indicadores relacionados de manera directa a los procedimientos de la gestión educativa, y de otra parte a los contextos operativos territoriales, desarrollados a través de las instancias de gestión educativa DRE y UGEL (Bocanegra et al., 2019). Como política del estado, los Compromisos de Desempeño (CdD), persiguen el cierre de las brechas educativas en el Perú, aun cuando se ha progresado en las políticas y programas educativos continúan existiendo desafíos, siendo el más importante la equidad, como consecuencia sucesiva de una gestión educativa sustentada en principios de calidad y eficiencia.

A partir de lo presentado, se advierte que las Normas Técnicas de los Compromisos de Desempeño (CdD), han ido mejorando, año tras año, en la definición de sus criterios e indicadores diferenciados por UGEL.

## **2.2 Condiciones y exigencias para el cumplimiento**

A partir del año 2021 las condiciones para los compromisos de desempeño fueron significativos. El 30 de noviembre de ese año, el Congreso de la República (2021) emitió la Ley de Presupuesto del Sector Público para el presente ejercicio fiscal (Ley N° 31365), que en su artículo 46 autorizó al MINEDU, transferir a los gobiernos regionales, hasta 100 millones de soles para que las UE financien las actividades señaladas por el MINEDU. Para ello, este debe efectuar las modificaciones presupuestales a nivel institucional a fin de financiar bienes y servicios, así como el acondicionamiento, mantenimiento y equipamiento de la infraestructura educativa de los Programas Presupuestales mencionados en la norma técnica, así como acciones las centrales.

Es así que el Ministerio de Educación (2022) el 26 de enero de 2022, emitió la RM N° 043-2022-MINEDU, donde se aprueba la norma técnica que implementa el mecanismo denominado Compromisos de Desempeño 2022, en ella se define que un compromiso es el acuerdo a partir del cual una IGED admite el compromiso de lograr resultados, productos o actividades, concernientes al suministro del servicio educativo. En caso cumplan las metas establecidas, para cada uno de los compromisos e indicadores, recibirá un incentivo económico, consistente en la transferencia adicional de presupuesto, que les permitirá un mejor desempeño como proveedor de servicios educativos de calidad.

La Norma Técnica, para el presente año considera diez (10) compromisos, con veintiún indicadores los cuales están ligados a resultado, producto y actividad relacionados al servicio educativo.

De estos diez compromisos, siete corresponden a la Educación Básica, las mismas que se aluden a continuación con sus concernientes indicadores:

1) Oportuna contratación de personal para Educación Básica, que a su vez cuenta con dos indicadores, 1.1) Encargatura oportuna y adecuada de plazas directivas de EB. y 1.2) Adjudicación oportuna y adecuada de plazas docentes y auxiliares de EB; 2) Mejoramiento de las capacidades de los docentes, con dos indicadores 2.1) Registro oportuno de docentes y directivos del programa acompaña TIC y 2.2) Asegurar que los docentes hayan recibido el protocolo establecido del Programa Acompaña TIC; 3) Dotación y reparto oportuno de materiales y recursos educativos, con dos indicadores 3.1) Entrega oportuna y pertinente de materiales educativos y 3.2) Entrega de tabletas y cargadores destinados al docente y estudiante focalizado; 4) Instituciones educativas en estado operativo adecuado (siendo esta una intervención para ambos niveles educativos pero que se visualiza en el indicador de la Educación Básica), que tienes tres indicadores 4.1) Garantizar que los servicios básicos de los locales escolares cuenten con el pago oportuno, 4.2) Asegurar la adecuada y oportuna conformidad de la Ficha de Acciones de Mantenimiento y 4.3) Oportuno registro de declaración de gastos de mantenimiento; 5) Adecuación del servicio educativo inclusivo, con un solo indicador, 5.1) Registro oportuno de la declaración de gastos de adquisición de materiales y/o acondicionamiento; 6) Registro oportuno de la matrícula, con dos indicadores 6.1) Promover que la totalidad de IIEE de EBR y EBE cuentan con nóminas de matrícula aprobadas y 6.2) Promover que la totalidad de II.EE. de EBA tengan aprobadas sus nóminas de matrícula y 7) Implementar estrategias adecuadas para que los estudiantes permanezcan y se reincorporación al servicio educativo, este cuenta con dos indicadores, 7.1) Permanencia de estudiantes de secundaria de EBR matriculados en el año con relación al año anterior y 7.2) Promover la reincorporación de estudiantes de Educación Básica Regular y Educación Básica Especial que interrumpieron sus estudios en el año anterior.

Asimismo, tres de los 10 compromisos están vinculados a Educación Técnica Productiva, a Educación Superior Pedagógica y Educación Superior Tecnológica, los mismos que se enumeran a continuación con sus respectivos indicadores: 8) Reclutamiento adecuado y oportuno de docentes y directivos de educación superior y técnico productiva, esta cuenta con cuatro indicadores, 8.1) Encargatura oportuna de puestos directivos de educación técnico

productiva, 8.2) Adjudicación oportuna de plazas docentes de educación técnico productiva, 8.3) Asegurar la oportuna y adecuada encargatura de directores generales en plazas presupuestadas de educación superior tecnológica y 8.4) Promover el contrato y adjudicación oportuna de docentes de educación superior pedagógica; 9) Oportuno registro de información relacionada a educación superior, que cuenta con un solo indicador 9.1) Promover el registro oportuno y completo de legajos escalafonarios de docentes de educación superior pedagógica; y 10) Promover el registro de la matrícula de educación superior a través de los sistemas y que esta se realice de manera oportuna y completa, esta cuenta con dos indicadores 10.1) Registro oportuno y completo de matrícula de alumnos de Institutos de Educación Superior Tecnológica y 10.2) Registro oportuno de información de matrícula de estudiantes de Institutos y Escuelas Pedagógicas.

Es necesario señalar que, en las fichas técnicas correspondientes, contenidas en la norma técnica, cada compromisos e indicador cuenta con el objetivo y las especificaciones técnicas, así como el sustento técnico de cada compromiso. Asimismo, cuenta con los siguientes pormenores por cada indicador: La Denominación, una pequeña descripción de la intervención, los objetivos que persiguen, las áreas responsables y las áreas de soporte si los tuviera, el ámbito de aplicación al que corresponde, así como el sustento normativo, sus alcances, tramos de medición, los mecanismos de verificación, fórmula de cálculo del indicador y sus consideraciones.

Todas estas condiciones definidas en la Norma Técnica, exige que cada Instancia de Gestión Educativa Descentralizada revise que compromisos e indicadores le corresponde cumplir y en qué plazos debe alcanzarlos. Dichas exigencias se publican en la página Web de CdD del Ministerio de Educación.

Con relación a la evaluación de cumplimiento, esta se realiza en cuatro (04) tramos de acuerdo con la fecha de cierre. A cada compromiso e indicador se le asigna al menos un tramo para la evaluación, pudiendo alguno ser evaluados en más de un tramo, además, puede tener una modalidad fija o

variable. Posterior al plazo establecido en la Norma Técnica como corte, se da inicio a la evaluación de los compromisos e indicadores.

Respecto a las metas relacionadas al indicador, esta se define como un valor numérico a alcanzar y que, a través de ella las IGED aporten con los logros que el Ministerio de Educación tiene establecidos para un determinado tiempo y que estas guarden relación con el desempeño logrado por la IGED. Por tanto, esta meta debe ser bastante retadora y así lograr cambios importantes en el resultado de los indicadores de desempeño, y a su vez estas deben ser razonables, ya que las IGED presentan realidades y características diferentes, que en muchas ocasiones condicionan dicho logro.

Respecto al cálculo de las metas, se considera la totalidad de información con la que se cuenta, como las variables que definen a la IGED, su progreso en la medición respecto a los dos últimos años en los CdD. En caso, de aquellos indicadores que se miden por primera vez, se toma en cuenta las últimas informaciones respecto a su desempeño promedio como Instancia de Gestión Educativa Descentralizada, en caso no se cuente con la información suficiente se agrupan Instancias con las mismas características y se obtienen promedios grupales.

Para determinar las metas finales, participan activamente las áreas responsables, proporcionando información cualitativa, y ocasionalmente información cuantitativa, lo que permite adecuar estas, al contexto de la IGED, haciéndolas realistas y retadoras.

Por otra parte, para que una IGED logre cumplir con el compromiso asignado, esta debe alcanzar la meta asociada al indicador vinculado, para ello la Unidad de Financiamiento para el Desempeño (UFD) remitirá la información técnica a Planificación Estratégica y Presupuesto con las metas establecidas para cada indicador e instancia de gestión educativa descentralizada, así como su evidencia respectiva.

El proceso de evaluación de cumplimiento, radica en evidenciar que las IGED han logrado las metas planteadas respecto a sus indicadores, de acuerdo al tramo de evaluación; evaluación que corresponde realizar a las áreas responsables, en concordancia a lo establecido para el cálculo, respecto al numerador y denominador del indicador, establecido para tal fin en su ficha técnica, pudiendo hacer uso del informe presentado por el área de soporte.

De otra parte, la evaluación de cumplimiento se inicia en el plazo de cierre del tramo al que corresponde, este plazo es independiente al plazo de ejecución de cada indicador. El plazo de cumplimiento se refiere máximo plazo que tiene la IGED para el logro de la meta establecida. La Instancia de gestión debe tener claro que la fecha de corte del indicador no es el mismo que la fecha de cierre en que se evalúa del tramo. De darse el caso que el valor que se logra presenta cifras decimales iguales o mayores al 0.50%, éste será redondeado, de caso contrario, mantendrá el valor logrado.

Los resultados del cumplimiento de los indicadores, son realizados por el responsable de área del indicador, quien formalmente remite su informe de resultados a la UFD. Este informe incluye todos los insumos que se han utilizado para desarrollar la evaluación de cumplimiento, de acuerdo al plazo establecida en la norma. Este informe considera a dichos resultados como preliminares y es consolidado por la UFD para luego comunicar a la IGED y publicar en el portal web de los Compromisos de Desempeño.

Con relación las IGED, estas pueden observar los resultados preliminares, la misma que debe realizarse antes del quinto día hábil de publicado en el portal. Para dicha acción la IGED debe elaborar un informe con los sustentos respectivos de su cumplimiento y se remitirá al titular del área correspondiente de acuerdo al protocolo, con la firma de su titular, por única vez, adjuntando la documentación necesaria que evidencie su cumplimiento. De no realizarlo, no se tendrá lugar a reclamo posterior.

Por su parte, las áreas responsables de los indicadores evaluarán las observaciones presentadas y los resultados serán comunicados a la UFD y en

un plazo no mayor a cinco días hábiles, desde el siguiente día de vencido el plazo para remitir las observaciones. La notificación lo realizará a través de un informe final conteniendo los resultados de la evaluación de cumplimiento, considerándose estas definitivas.

Con respecto a los recursos a ser transferidos estos serán entregados una vez que los resultados hayan sido validados, la UFD elabora el documento de evaluación consolidando los logros finales por cada compromiso, siguiendo las rutas de evaluación con relación al tramo.

Para el Primer Tramo, la información será enviado a la Unidad de Planificación y Presupuesto donde se indican los montos a transferirse por el logro de los mismos acuerdos al tramo respectivo. Asimismo, esta unidad elabora el informe conteniendo la autorización de los montos a ser entregados, teniendo como máximo plazo siete días hábiles después de recepcionado el informe procedente de la Unidad de Financiamiento por Desempeño. Seguidamente, UPP remite su informe y demás recaudos a la Oficina General de Asesoría Jurídica (OGAJ), para que este; en un plazo máximo de cinco días hábiles, elabore el informe legal correspondiente. Por último, la Oficina General de Asesoría Jurídica remite a la Secretaría General los informes aludidos con anterioridad y sus correspondientes documentos y en un tiempo máximo de cinco días hábiles posteriores a la recepción de los documentos llegados de la Oficina General de Asesoría Jurídica, sea enviado al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) o de caso contrario se dé el trámite, según corresponda para proyectar la Resolución de Secretaría General.

Para el segundo y tercer tramo, el informe es enviado a la UPP, en él se incluyen los montos a entregar por el buen desempeño y logro de la meta de los compromisos. Respecto a los recursos a otorgar por el buen desempeño, estos proceden de los saldos por el no cumplimiento de las otras unidades ejecutoras (UE). En el segundo tramo se asignan los saldos provenientes de la evaluación del primer y segundo tramo y en el tercer tramo se distribuyen los saldos ocasionados por la evaluación del tercer tramo. La UPP elabora el informe conteniendo la autorización de recursos a transferir a las UE, este

informe no debe exceder del plazo señalado en la norma después de haber recibido el informe de la Unidad de Financiamiento por Desempeño.

Seguidamente, el informe realizado por la UPP y los demás documentos, se remite a la Oficina General de Asesoría Jurídica con la finalidad que se formule el informe legal correspondiente. A la postre la OGAJ remite a Secretaría General (SG) los informes correspondientes, y éste en el plazo establecido remita al MEF, o gestione la dación de la Resolución de Secretaría General, como corresponda.

Para el cuarto tramo, el informe será remitido a la Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto (OPEP) para su conocimiento y deberá contener la evaluación final de cumplimiento del tramo y el resultado de las observaciones realizadas.

Con relación, al importe monetario como aliciente por el cumplimiento de los compromisos, la Norma Técnica precisa que el mecanismo es financiado con cargo al Pliego MINEDU, de acuerdo al artículo 46 de la Ley de Presupuesto del Sector Público, en ella y en la Norma Técnica de cada año, se establecen los montos correspondientes, que para el presente año suma cien millones de soles, que serán transferidos durante los tres primeros tramos del mecanismo, otorgándose de acuerdo al peso ponderado, de cada compromiso, indicador y número de Instancia de Gestión Educativa Descentralizada que son medidas durante su implementación. En el presente año, los recursos a transferirse en cada uno de los tramos es la siguiente: dieciocho millones cuatrocientos mil soles para el primer tramo; treinta y un millones seiscientos mil soles para el tramo dos y cincuenta millones de soles en el tramo tres.

El monto máximo que una IGED recibe por el logro de las metas de los Compromisos se denomina Monto Máximo Asignable. El método a utilizar para el cálculo del Monto Máximo Asignable por cada IGED se basa en una muestra conceptual que expresa las características y necesidades de cada Instancia de Gestión Educativa descentralizada y a las brechas que enfrenta, buscando consignar una adecuada distribución y eficiente ejecución de los recursos.

Considera, además principios de eficiencia, justicia, equidad, transparencia, predictibilidad, replicabilidad y robustez. El modelo tiene en cuenta las diferencias medibles y observables entre las regiones del país su heterogéneo del territorio.

Con relación al cálculo del monto máximo asignable, se considera las penalidades por la inobservancia de los compromisos correspondientes al cuarto tramo de los CdD del año anterior, y de otra parte la penalidad por no remitir de manera oportuna el reporte de uso de recursos traspasados por los Compromisos de Desempeño del año anterior.

Sobre la entrega de los recursos por el logro de los compromisos del primero, segundo y tercer tramo, esta se realiza cuando se hayan cumplido las metas relacionadas a los compromisos de los tramos correspondientes. El cálculo de los recursos a transferir, se realiza tomando en cuenta los ponderados establecidos para los compromisos y de sus indicadores. Si la Instancia de Gestión Educativa Descentralizada logra las metas de la totalidad de los indicadores de un compromiso en un determinado tramo, este accederá a la totalidad del presupuesto correspondientes por el logro del compromiso en el tramo.

Con relación a la determinación de los recursos que le toca a una Instancia de Gestión Descentralizada en caso haya logrado las metas establecidas para los indicadores de los CdD, estos se asignan a través de dos modalidades: 1) fija, si la IGED logra el valor de la meta asignada se le asignan y 2) variable: de acuerdo al grado de avance del indicador (GAI). Este es la escala de avance que ha logrado la Instancia de Gestión Educativa descentralizada en el indicador evaluado, con relación a la meta y al mínimo establecido respectivamente.

Respecto al procedimiento para el cálculo de las cantidades a transferirse por el logro de los indicadores, esta se realiza según la tabla señalada en la Norma Técnica. Destacando que las transferencias otorgadas a

las Unidades de Gestión Educativa Local operativas, estas se realizarán a sus UE.

Adicionalmente, las UE con alto desempeño podrán hacerse acreedores a transferencias adicionales que provienen de los saldos derivados por el no cumplimiento de otras Unidades Ejecutoras.

Con relación a la redistribución, esta se realizará entre las Unidades Ejecutoras teniendo en cuenta los siguientes criterios: a) Se prorrateará en partes iguales, el diez por ciento de los saldos provenientes por el no cumplimiento de las UE, entre las tres primeras Direcciones Regionales mejor ubicadas en un ranking, de acuerdo al nivel de logro, b) El noventa por ciento de los saldos generados por el no cumplimiento de las metas, se prorrateará en partes iguales, entre las treinta Unidades de Gestión Educativa Local ejecutoras ubicadas en un ranking superior, de acuerdo al nivel logrado. La relación de logro para este procedimiento se evaluará a nivel de Unidad de Gestión Educativa Local ejecutora.

De la misma forma, para evaluar el nivel de logro de las Unidades Ejecutoras, se tendrán en cuenta los resultados en los que la Unidad Ejecutora fue evaluada. Este es el cociente del valor logrado entre la meta correspondiente. Si la cantidad lograda es superior a la meta, se toma como valor 1. Luego se establece una media con resultados obtenidos haciendo uso de los ponderadores de los compromisos e indicadores según lo indicado en la Norma Técnica, si existiera empate se procederá de igual manera.

De otra parte, se debe indicar que los recursos transferidos por el logro de los compromisos, serán usados según lo establecido en la Norma Técnica, estas se utilizarán en las intervenciones priorizadas por el MINEDU, y por otra parte financiar los bienes, servicios, acondicionamiento, equipamiento y mantenimiento de infraestructura de los Programas Presupuestales: PELA, ACCESO, INCLUSIÓN, Mejora de la Carrera de Formación Docentes, Fortalecimiento de la Educación Superior Tecnológica y PREVAED , así como

acciones centrales. Del mismo modo, complementariamente se debe financiar las acciones del Plan de Emergencia.

Asimismo, según lo establecido por la norma técnica, esta indica que, las Unidades Ejecutoras deben elaborar el Plan de uso de los recursos (PUR) que pudiesen recibir por el logro y excelente cumplimiento en los Compromisos de Desempeño evidenciado en los tramos: uno, dos y tres. Por lo que, las Unidades Ejecutoras deben elaborar su PUR, haciendo uso del formato remitido con Oficio por la UPP, en él, se establecen conceptos y estrategias que podrían financiarse con las transferencias recibidas de los Compromisos de Desempeño 2022, de acuerdo a las carencias identificadas por cada IGED, para la educación básica, educación superior; este debe ser consolidado y remitido por la Dirección Regional de Educación, mediante oficio a la Unidad de Planificación y Presupuesto con copia a la Unidad de Financiamiento por D.

También, cada Unidad Ejecutora debe planificar mínimamente el treinta por ciento de la totalidad de su Monto Máximo Asignable, en concordancia a lo dispuesto en la Norma Técnica; de otra parte, se debe indicar que no existe un monto máximo para programar el PUR. El Plan de Uso de Recursos consolidado debe considerar mínimamente una estrategia que favorezca a la Educación Superior.

Además, la Norma Técnica indica que, si una DRE/GRE no presentase oportunamente el plan de uso de recursos de manera consolidada, se le penalizará reduciendo el cinco por ciento en el Monto Máximo Asignable a cada una de las Unidades Ejecutoras de su circunscripción en el siguiente año de implementación del mecanismo. Pero si una Unidad Ejecutora no llegase a presentar su PUR a su DRE, solamente se aplicará la penalidad a la indicada Unidad Ejecutora. De tener observaciones el PUR la Unidad de Planificación y Presupuesto, comunica las observaciones en materia presupuestal correspondiente, teniendo la DRE que realizar de manera oficial el levantamiento de las observaciones, con copia a la Unidad de Financiamiento para el Desempeño.

Sin embargo, en caso alguna observación no se haya subsanado satisfactoriamente, se excluirá parte o el total del Plan de Uso de Recursos de una Unidad Ejecutora según el criterio de la UPP.

Al mismo tiempo, el contenido del Plan de Uso de Recursos será usado para fijar la entrega de las transferencias que se otorgarán de acuerdo al logro de los compromisos y por excelente cumplimiento. El valor de los recursos que no fueron incluidos en el Plan de Uso de Recursos de cada Unidad Ejecutora, de corresponder, será trasladado en conformidad a lo dispuesto por la Unidad de Financiamiento por Desempeño, en articulación con la Unidad de Planificación y Presupuesto y lo estipulado en la Norma Técnica.

Por otra parte, de ser pertinente, las UE por medio de las DRE, podrán realizar modificaciones o actualizaciones al Plan de Uso de Recursos hasta en dos ocasiones, para ello utilizarán el mismo formato y sin disminuir el total programado a un valor inferior al 30% de su monto máximo asignable, caso contrario se impondrá una penalidad acorde a lo establecido en la Norma Técnica. Dichas modificaciones deben ser informadas a la Unidad de Financiamiento por Desempeño, con copia a la Unidad de Planificación y Presupuesto.

Con relación a los montos concedidos por el logro de los Compromisos de Desempeño, que no fueron incluidos en el Plan de Uso de Recursos, en relación con el artículo 46 de la Ley 31365, estos se podrán disponer para los siguientes fines: 1) Fortalecer e implementar las intervenciones y acciones pedagógicas, 2) Supervisar la oferta de servicios de educación superior tecnológica y pedagógica públicas y privadas, 3) Implementar intervenciones pedagógicas afines a servicios educativos no presencial nivelación de aprendizajes y deserción escolar, 4) Implementar acciones para mejorar los aprendizajes y reducir la abandono escolar, 5) Implementar y ejecutar acciones para promover de la convivencia escolar, 6) Acciones para impulsar la asistencia de directores, docentes y estudiantes, 7) Fortalecer los Institutos y Escuelas de la Educación Superior Pedagógica, 8) Lucha frontal contra la Anemia Infantil, 9) Fortalecer de los Institutos de Educación Superior

Tecnológica, 10) Fortalecer la gestión institucional, pedagógica y administrativa de las Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa Local, 11) Fortalecer el monitoreo pedagógico de las DRE a las UGEL y estas a las IIEE y PRONOEI, entre otros

Asimismo, la totalidad de recursos pasados a la Unidad Ejecutora deben ser usados en toda su jurisdicción. Si una Unidad Ejecutora tiene varias UGEL operativas, la ejecutora debe destinar las operativas, acorde con los logros obtenidos en el mecanismo.

Por su parte, la UPP materializará el seguimiento presupuestal nivel nacional y regional, evaluando el uso de las transferencias otorgadas a cada UE, tomando en cuenta la ejecución presupuestal de acuerdo a lo dispuesto en la normativa de los Compromisos de Desempeño registrada en el SIAF.

De otra parte, cabe señalar que el cuarto tramo no genera la disposición de recursos adicionales en el año, sin embargo, el no cumplimiento de los indicadores de este tramo conlleva a una penalidad en el Monto Máximo Asignable de las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada en el año próximo del mecanismo, teniendo una penalización de 5% si se incumplen dos indicadores, 7.5% si se incumple 3 indicadores y 10% si se incumplen cuatro o más indicadores.

Con relación a la asistencia técnica para el logro de indicadores, es necesario que las DRE, mediante Resolución del titular, designe a un responsable para que se encargue de las coordinaciones para el cumplimiento de los indicadores en su DRE y/o UGEL, realizar las coordinaciones de asistencia técnica y soporte con el Ministerio de Educación. Esta Resolución será remitida oportunamente a la Unidad de Financiamiento para el Desempeño vía email a la dirección electrónica señalada en la norma técnica. Los cambios de representantes deben ser dados mediante el mismo medio y comunicados oportunamente a la UFD.

Asimismo, se debe indicar que las áreas responsables de los compromisos con sus respectivos indicadores deben brindar la asistencia técnica, así como atender los requerimientos y consultas de las IGED relacionadas al logro de las metas establecidas en el indicador, como lo señala la Norma Técnica.

Por otra parte, la Unidad de Financiamiento para el Desempeño, es la encargada de monitorear la asistencia técnica y el seguimiento ofrecido por las áreas responsables. De otra parte, organizará las asistencias técnicas generales respecto a los CdD con sus respectivos indicadores, en articulación con las áreas responsables.

Asimismo, las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada deben garantizar la asistencia del personal designado para participar de las asistencias técnicas que brinda el Ministerio de Educación. Debiendo notificar a los actores claves, los mecanismos para el logro de los CdD y sus respectivos indicadores de acuerdo a los tiempos o períodos establecidos.

Por otra parte, la Unidad de Financiamiento para el Desempeño en articulación con las áreas comprometidas y de apoyo, enviarán a las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada, información periódica respecto al avance del logro de los indicadores previos a los plazos establecidos para la culminación del tramo respectivo. Esta información es a manera de alerta y no reemplaza la evaluación preliminar, ni evaluación final de los resultados de los indicadores.

Como se ha podido apreciar estas son las condiciones y exigencias de carácter técnico que deben seguir las IGED. Existe un marco normativo que sustenta cada uno de los procesos a seguirse, siendo la Norma Técnica la que reglamenta el logro de los CdD.

Se puede apreciar a lo largo de todo este proceso, que los compromisos de desempeño permiten un manejo eficiente, pertinente y relevante a favor de la calidad educativa en el país. Su conocimiento y cumplimiento permite que

los niños, docentes y escuelas del país cuenten oportuna y pertinentemente con lo necesario y así mejorar la calidad de la educación.

## CONCLUSIONES

1. Los Compromisos de Desempeño (CdD) en la gestión educativa descentralizada en el Perú adquieren importancia porque se encuentran comprendido como política de Estado, persiguen acortar las brechas educativas en el país y permiten que los procesos de gestión de los órganos descentralizados como las UGEL y DRE puedan alcanzar resultados para la oportuna y adecuada oferta de servicios educativos de calidad.
2. Los compromisos de desempeño (CdD) se enmarcan en el enfoque y gestión por resultados, es decir, los objetivos, metas e indicadores se planifican a través de métodos de planificación estratégica u otros que determinen la coherencia o causalidad de las actividades de las entidades para el logro de objetivos.
3. La importancia de la gestión educativa descentralizada radica en que esta impulsa la mejora de las competencias de las entidades territoriales regionales, desde un enfoque territorial y por resultados. Promueve la simplificación y flexibilidad de los procesos educativos, valora la diversidad, facilita la intervención de la comunidad educativa en las diversas etapas de la gestión educativa, permite mejores coordinaciones y un trabajo articulado con los diferentes órganos del sector educativo.
4. Los beneficios que permiten el desarrollo de los compromisos de desempeño (CdD) son en primer lugar, el logro de una gestión eficiente, pertinente y relevante a favor de la calidad educativa en el país. Su conocimiento y cumplimiento permite que las niñas, niños, docentes y escuelas del país cuenten con lo necesario en el tiempo y condiciones necesarias para la mejora de la educación.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que los diferentes órganos descentralizados del sector educación, tales como las UGEL y DRE, organicen procesos de capacitación con el personal involucrado para poner en valor las bondades de los compromisos de desempeño para la gestión educativa descentralizada.
2. Se recomienda levantar información sobre los diferentes factores que intervienen en la aplicación de los compromisos de desempeño, con el propósito de identificar aquellos procesos que lo hacen más viable o que dificultan su implementación en campo.
3. Se recomienda hacer una investigación sobre los aspectos normativos que definen o configuran la aplicación de los compromisos de desempeño, para que las diferentes leyes, decretos, normas técnicas emitidas por el Estado o sector, puedan recoger desde la práctica los alcances que hacen más sostenido la aplicación de esta herramienta.

## REFERENCIAS

- Bocanegra, J. Girón, J. Guisvert, R. (2019) *Optimización de la herramienta de incentivos compromisos de desempeño del sector educación, en el marco del programa presupuestal 090 logros de aprendizaje de estudiantes de Educación Básica Regular 2019 – 2021*. [Tesis de Maestría, Universidad Continental]. Repositorio Institucional – Universidad Continental  
<https://hdl.handle.net/20.500.12394/7486>
- Bonnefoy, J. y Armijo, M. (2005) “Indicadores de desempeño en el sector público” Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES – CEPAL  
<http://hdl.handle.net/11362/5611>
- Castañeda, Vlado (2012). “*Elementos y Consideraciones para la Gestión Descentralizada*”. Consejo Nacional de Educación.  
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/21E8722ADB0ABC5505257AFC0006F9CD/\\$FILE/Libro\\_Elementos\\_y\\_Consideraciones.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/21E8722ADB0ABC5505257AFC0006F9CD/$FILE/Libro_Elementos_y_Consideraciones.pdf)
- Congreso de la República (1998). Ley N° 26922 Ley Marco de Descentralización. Diario Oficial El Peruano.  
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/26922.pdf>
- Congreso de la República (2002). Ley N° 27680, Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV sobre descentralización. Diario Oficial El Peruano.  
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27680.pdf>
- Congreso de la República (2002). Ley N° 27783 Ley de Bases de la Descentralización. Diario Oficial El Peruano.  
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27783.pdf>
- Congreso de la República (2003). Ley N° 28044, Ley General de Educación. Diario Oficial El Peruano. Julio 29 de 2003  
[http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)
- Congreso de la República (2007). Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. Diario Oficial El Peruano. Diciembre 20 de 2007  
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29158.pdf>
- Congreso de la República (2012). Ley N° 29944 Ley de Reforma Magisterial. Diario Oficial El Peruano.  
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-reforma-magisterial-ley-n-29944-870810-1/>
- Congreso de la República (2021). Ley N° 31224, Ley de Organización y Funciones del Ministerio De Educación. Diario Oficial El Peruano. Junio 19 de 2021  
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-organizacion-y-funciones-del-ministerio-de-educacion-ley-n-31224-1964885-1/>

Consejo Nacional de Educación (2011). Políticas Educativas 2011 - 2016 Agenda Común Nacional – Regional

<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/723/406.%20Pol%c3%adticas%20educativas%202011%20-%202016%20Agenda%20com%c3%ban%20nacional%20-%20regional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Constitución Política del Perú [Const] Art. 188, 29 de diciembre de 1993.

<https://www.congreso.gob.pe/Docs/constitucion/constitucion/Constitucion-Febrero2022.pdf>

Gonzales y Giorgia (2018) Decentralization processes in the Constitutions of Bolivia, Colombia, Ecuador and Peru, a comparison beyond a semantic approach

[https://www.researchgate.net/profile/Nidia-Gonzalez-3/publication/334327317\\_DECENTRALIZATION\\_PROCESSES\\_IN\\_THE\\_CONSTITUTIONS\\_OF\\_BOLIVIA\\_COLOMBIA\\_ECUADOR\\_AND\\_PERU\\_A\\_COMPARISON\\_BEYOND\\_A\\_SEMANTIC\\_APPROACH\\_1/links/5d2497e7a6fdcc2462cebbec/DECENTRALIZATION-PROCESSES-IN-THE-CONSTITUTIONS-OF-BOLIVIA-COLOMBIA-ECUADOR-AND-PERU-A-COMPARISON-BEYOND-A-SEMANTIC-APPROACH-1.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nidia-Gonzalez-3/publication/334327317_DECENTRALIZATION_PROCESSES_IN_THE_CONSTITUTIONS_OF_BOLIVIA_COLOMBIA_ECUADOR_AND_PERU_A_COMPARISON_BEYOND_A_SEMANTIC_APPROACH_1/links/5d2497e7a6fdcc2462cebbec/DECENTRALIZATION-PROCESSES-IN-THE-CONSTITUTIONS-OF-BOLIVIA-COLOMBIA-ECUADOR-AND-PERU-A-COMPARISON-BEYOND-A-SEMANTIC-APPROACH-1.pdf)

Vera Tudela y Santa María (2015) Herramientas de incentivos aplicados a la política educativa en el Perú.

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/DACA0362436C0E14052580A90061B3CF/\\$FILE/tudetra.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DACA0362436C0E14052580A90061B3CF/$FILE/tudetra.pdf)

Herz, C. (2019) La descentralización en el Perú: Cambios reales o continuidad remozada del centralismo

<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/10469/16296/REXTN-ED108-08-Herz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Educación (2012). Decreto Supremo N° 011-2012-ED Aprueban el Reglamento de la Ley N° 28044 Ley General de Educación

[http://www.minedu.gob.pe/files/3896\\_201207100937.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/3896_201207100937.pdf)

Ministerio de Educación (2013). Decreto Supremo N° 004-2013-ED Aprueba el Reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105002/004-2013-ED-13-05-2013\\_09\\_06\\_31-DS\\_N\\_004-2013-ED.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105002/004-2013-ED-13-05-2013_09_06_31-DS_N_004-2013-ED.pdf)

Ministerio de Educación (2014). Decreto Supremo N° 004-2014-MINEDU, Crean el Programa Nacional de Infraestructura Educativa – PRONIED

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105014/004-2014-MINEDU-07-07-2014\\_09\\_58\\_53-DS\\_N\\_004-2014-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105014/004-2014-MINEDU-07-07-2014_09_58_53-DS_N_004-2014-MINEDU.pdf)

Ministerio de Educación (2014). Resolución Ministerial N° 019-2014-MINEDU, Aprueba la Norma Técnica para la Implementación de los Compromisos de Gestión y Asignación de Recursos.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/150071/019-2014-MINEDU-16-01-2014\\_08\\_51\\_17\\_-019-2014-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/150071/019-2014-MINEDU-16-01-2014_08_51_17_-019-2014-MINEDU.pdf)

Ministerio de Educación (2014). Resolución Ministerial N° 264-2014-MINEDU, Lineamientos para la Relación Intergubernamental entre el Ministerio de Educación, los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales”

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/150313/264-2014-MINEDU-26-06-2014\\_10\\_01\\_45\\_-RM\\_N\\_264-2014-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/150313/264-2014-MINEDU-26-06-2014_10_01_45_-RM_N_264-2014-MINEDU.pdf)

Ministerio de Educación (2014). Resolución Viceministerial N° 001-2014-MINEDU. Aprobar el estudio definitivo del proyecto de inversión pública denominado "mejoramiento de la gestión educativa descentralizada de IIEE en ámbito rural de 24 regiones del Perú", con código SNIP N° 208856, cuyo presupuesto total asciende a la suma de s/. 111 847 800.30.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/175294/001-2014-MINEDU-08-01-2014\\_11\\_01\\_07\\_-RVM\\_N\\_001-2014-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/175294/001-2014-MINEDU-08-01-2014_11_01_07_-RVM_N_001-2014-MINEDU.pdf)

Ministerio de Educación (2014). Resolución Ministerial N° 591-2014-MINEDU, Aprueba el documento normativo denominado Norma Técnica para la implementación de los Compromisos de Desempeño 2015.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/150631/591-2014-MINEDU-03-01-2015\\_12\\_01\\_07\\_-RM\\_N\\_591-2014-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/150631/591-2014-MINEDU-03-01-2015_12_01_07_-RM_N_591-2014-MINEDU.pdf)

Ministerio de Educación (2016). Resolución Ministerial N° 035-2016-MINEDU. Aprobar la Norma Técnica para la Implementación de los Compromisos de Desempeño 2016.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/151242/035-2016-MINEDU-14-01-2016\\_02\\_49\\_01\\_-RM\\_N\\_035-2016-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/151242/035-2016-MINEDU-14-01-2016_02_49_01_-RM_N_035-2016-MINEDU.pdf)

Ministerio de Educación, PRODES (2016) Lineamientos para la relación intergubernamental entre el ministerio de educación, los gobiernos regionales y gobiernos locales.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5153/Lineamientos%20para%20la%20relaci%C3%B3n%20intergubernamental%20entre%20el%20Ministerio%20de%20Educaci%C3%B3n%20los%20Gobiernos%20Regionales%20y%20Gobiernos%20Locales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Educación (2016). Resolución Ministerial N° 695-2016-MINEDU. Aprobar la Norma Técnica para la Implementación de los Compromisos de Desempeño 2017.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/151863/695-2016-MINEDU-02-01-2017\\_04\\_15\\_00\\_-RM\\_N\\_695-2016-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/151863/695-2016-MINEDU-02-01-2017_04_15_00_-RM_N_695-2016-MINEDU.pdf)

Ministerio de Educación (2021). Decreto Supremo N° 007-2021-MINEDU. Modifica el reglamento de la Ley 28044, Ley General de Educación, aprobado por Decreto Supremo 011-2012-ED.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2160460/DS%20N%C2%B0%20007-2021-MINEDU%20%28NL%20BDL%29.pdf.pdf>

Ministerio de Educación (2021) Resolución Ministerial N° 042-2021-MINEDU Aprobar la “Norma Técnica para la Implementación del mecanismo denominado Compromisos de Desempeño 2021”.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1612784/RM%20N%C2%B0%20042-2021-MINEDU%20%281%29.pdf.pdf>

Ministerio de Educación (2022) Resolución Ministerial N° 043-2021-MINEDU Aprobar la “Norma Técnica para la Implementación del mecanismo denominado Compromisos de Desempeño 2022”.

<http://www.minedu.gob.pe/cdd/pdf/cdd-2022-rm-043-2022-minedu.pdf>

Presidencia del Consejo de Ministros (2013) D.S. N° 004-2013-PCM Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292460-004-2013-pcm>

Presidencia del Consejo de Ministros (2016) R.M. N° 014-2016-PCM Directiva para el desarrollo de la gestión descentralizada de los servicios públicos orientado a resultados”

<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-la-directiva-para-el-desarrollo-de-la-gestion-desc-resolucion-ministerial-no-014-2016-pcm-1337524-1>

Presidencia del Consejo de Ministros (2018) D. S. N° 029-2018-PCM Aprueba Reglamento que regula las Políticas Nacionales

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueba-reglamento-que-regula-las-politicas-nacionales-decreto-supremo-n-029-2018-pcm-1628015-1/>

Presidencia del Consejo de Ministros (2022) Directiva N° 001-2022-PCM-SD. Directiva para la formulación de los Planes de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2788572/Directiva%20para%20la%20formulaci%C3%B3n%20de%20PAT%202022.pdf.pdf>

Roca, P (2020) Carrots to improve education management?\_The case of Performance Commitments.

<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3017992>

Revilla, D. M. (2020). El Método de investigación documental. En Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación.

<https://posgrado.pucp.edu.pe/maestria/educacion/>

S/A La descentralización es una tarea pendiente. *Andina*

<https://andina.pe/Agencia/noticia-jefe-gabinete-descentralizacion-es-una-tarea-pendiente-este-gobierno-afrontara-882820.aspx>

Sempé, L. (2017)\_Balance de la implementación del mecanismo de financiamiento por desempeño: compromisos de desempeño como impulsora de la mejora en la modernización de la gestión educativa descentralizada. Forge.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/6033/Balanc%20de%20la%20implementaci%C3%B3n%20del%20mecanismo%20de%20f>

[inanciamiento%20por%20desempe%c3%b1o%20compromisos%20de%20de sempe%c3%b1o%20como%20impulsora%20de%20la%20mejora%20en%20la%20modernizaci%c3%b3n%20de%20la%20gesti%c3%b3n%20educativa%20descentralizada.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Valdivia, N. et al. (2018) La gestión educativa Descentralizada en el Perú y el Rol del Ministerio de Educación durante el período 2011 – 2016.  
<http://www.grade.org.pe/forge/descargas/Sistematizaci%C3%B3n%20Gesti%C3%B3n%20Educativa%20Descentralizada.pdf>

Vera Tudela y Santa María (2015) Herramientas de incentivos aplicados a la política educativa en el Perú.  
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/DACA0362436C0E14052580A90061B3CF/\\$FILE/tudetra.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DACA0362436C0E14052580A90061B3CF/$FILE/tudetra.pdf)

World Bank (2021) Results-Based Financing in Education: Peru's Incentive Program and "Performance Commitments"  
<https://www.worldbank.org/en/news/feature/2021/02/01/results-based-financing-in-education-peru-incentive-program-and-performance-commitments>