

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

#### **TESIS:**

**LA GESTIÓN DESCENTRALIZADA DEL PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL Y LOS RESULTADOS EN LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR EN CAJAMARCA, PERÍODO 2014 - 2017.**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GERENCIA SOCIAL**

Presentada por:

Bachiller: HÉCTOR BLADIMIR GAMONAL IDROGO

Asesor:

Dr. CARLOS RAFAEL SUÁREZ SÁNCHEZ

Cajamarca - Perú

2019

COPYRIGHT © 2019 by  
**HÉCTOR BLADIMIR GAMONAL IDROGO**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS APROBADA:**

**LA GESTIÓN DESCENTRALIZADA DEL PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL Y LOS RESULTADOS EN LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR EN CAJAMARCA, PERÍODO 2014-2017.**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GERENCIA SOCIAL**

Presentada por:

Bachiller: HÉCTOR BLADIMIR GAMONAL IDROGO

**JURADO EVALUADOR**

Dr. Carlos Rafael Suárez Sánchez  
Asesor

Dr. Oscar Ranulfo Silva Rodríguez  
Jurado Evaluador

Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes  
Jurado Evaluador

M.Cs. Eduardo Martín Agión Cáceres  
Jurado Evaluador

Cajamarca – Perú

2019



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 090-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



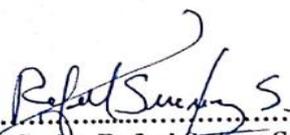
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

*ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS*

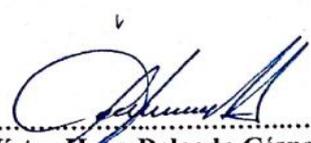
Siendo las *09:00 am.* horas del día 22 de noviembre de Dos Mil Diecinueve, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. OSCAR RANULFO SILVA RODRÍGUEZ** y **Dr. VÍCTOR HUGO DELGADO CÉSPEDES, M.Cs. EDUARDO MARTÍN AGIÓN CÁCERES**, y en calidad de Asesor el **Dr. CARLOS RAFAEL SUÁREZ SÁNCHEZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **LA GESTIÓN DESCENTRALIZADA DEL PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL Y LOS RESULTADOS EN LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR EN CAJAMARCA, PERIODO 2014-2017**, presentada por el Bach. En Sociología **HÉCTOR BLADIMIR GAMONAL IDROGO**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó....*APROBAR*...con la calificación de *A.B. (DIECISÉIS) EXCELENTE*...la mencionada Tesis; en tal virtud, el Bach. En Sociología **HÉCTOR BLADIMIR GAMONAL IDROGO**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Sociales, con Mención en **GERENCIA SOCIAL**.

Siendo las *12:00 pm.* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dr. Carlos Rafael Suárez Sánchez**  
Asesor

  
.....  
**Dr. Oscar Ranulfo Silva Rodríguez**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**M.Cs. Eduardo Martín Agión Cáceres**  
Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

A las familias Gamonal González, Idrogo Vásquez, y Gamonal Idrogo que, con su humildad han construido caminos de bien para sus hijos e hijas. A mi Tía Carmela Gamonal Gonzáles, a mi Tía María Felicita Idrogo Vásquez, a mi abuela materna María Isabel Vásquez Tarrillo, a mi primo Alex Ronal Idrogo Irigoín, a mi Abuela paterna Juana Gonzáles Gonzáles que, cada día nos iluminan desde la eternidad.

## **AGRADECIMIENTO**

A los ex funcionarios del Gobierno Regional de Cajamarca y a los Directores de cada Unidad de Gestión Educativa Local. A los docentes de la Unidad de Posgrado de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Cajamarca, en especial al Dr. Carlos Suarez Sánchez por su apoyo como asesor.

## **Epígrafe**

No es posible democratizar la enseñanza de un país sin democratizar su economía,  
por ende, su superestructura política.

José Carlos Mariátegui.

## CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
INTRODUCCIÓN .....	xv
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Justificación e importancia .....	3
1.2.1. Justificación científica .....	3
1.2.2. Justificación técnica práctica.....	4
1.2.3. Justificación institucional y personal.....	5
1.3. Delimitación de la investigación .....	5
1.4. Objetivos.....	6
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes de la investigación .....	7
2.2. Bases Teóricas.....	12
2.3. Marco Conceptual .....	17
2.4. Definición de términos .....	21
CAPÍTULO III.....	25
PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	25
3.1. Hipótesis.....	25
3.2. Variables.....	25
3.3. Operacionalización de variables .....	25
CAPÍTULO IV .....	27
MARCO METODOLÓGICO .....	27
4.1. Ubicación geográfica .....	27

4.2. Diseño de la investigación .....	27
4.3. Métodos de investigación.....	27
4.4. Población, grupo de estudio, unidad de análisis y unidades de observación.	27
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información .....	28
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información .....	29
4.7. Equipos, materiales e insumos .....	29
CAPÍTULO V .....	31
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	31
CONCLUSIONES .....	87
RECOMENDACIONES.....	88
REFERENCIAS .....	89
ANEXOS.....	94

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Descripción	pág.
Figura 1.	Calificación de los Directores de UGEL al Ministerio de Educación. ....	36
Figura 2.	Evaluación del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y certificación y del Consejo Nacional de Educación.....	39
Figura 3.	Evaluación del Sistema de Gestión.....	42
Figura 4.	Modificación de organigrama institucional de la UGEL.....	46
Figura 5.	Modificación de Documentos de Gestión de la UGEL.....	47
Figura 6.	Asistencia técnica al nivel inicial. ....	48
Figura 7.	Asistencia técnica al nivel primario. ....	48
Figura 8.	Asistencia técnica al nivel secundario. ....	49
Figura 9.	Rendición de cuentas de la UGEL. ....	51
Figura 10.	Trasferencia de competencias educativas. ....	53
Figura 11.	Trasferencia de competencias económicas. ....	55
Figura 12.	Contratación de personal docente y administrativo. ....	57
Figura 13.	Autonomía en la gestión presupuestal para transferir a las IIEE. ....	58
Figura 14.	Autonomía en la gestión presupuestal para transferir a las IIEE. ....	59
Figura 15.	Premio a buenas practicas.....	60
Figura 16.	Rama especializada en la gestión pública.....	61
Figura 17.	Sistemas administrativos. ....	63
Figura 18.	Reforma institucional. ....	64
Figura 19.	Frecuencia de reuniones del COPALE.....	66
Figura 20.	Personería jurídica del COPALE.....	67
Figura 21.	Presupuesto del COPALE.....	67
Figura 22.	Reglamento del COPALE. ....	68
Figura 23.	Toma de decisiones COPALE.....	68
Figura 24.	Articulación de la UGEL con espacios de participación.....	70
Figura 25.	Sanción administrativa a personal docente y administrativo. ....	71
Figura 26.	Sanción por corrupción a personal docente y administrativo.....	71
Figura 27.	Asignación del 25% del presupuesto a la educación.....	72
Figura 28.	Proyectos financiados con el FONDEP.....	73
Figura 29.	Fondo regional para financiamiento de proyectos. ....	74
Figura 30.	Resultados de la Evaluación Censal. ....	75
Figura 31.	Evaluación en comprensión lectora, urbano rural.....	76

Figura 32. Evaluación en Matemática, urbano rural. ....	76
Figura 33. Acceso a internet, en el nivel primario y secundario.....	78
Figura 34. Locales escolares en buen estado. ....	79
Figura 35. Locales escolares que cuentan con tres servicios básicos.....	79
Figura 36. Locales escolares con suficientes carpetas y pizarras. ....	80
Figura 37. Cobertura educativa a nivel regional. ....	80
Figura 38. Instituciones educativas creadas y plazas presupuestadas. ....	81
Figura 39. Redes educativas y promotorias creadas.....	82

## TABLAS

Tabla	Descripción	pág.
Tabla 1	Operacionalización de variables.....	26
Tabla 2	Matriz de consistencia metodológica.....	30
Tabla 3	Articulación de los Objetivos del PER y del PEN .....	33
Tabla 4	Articulación de los Resultados .....	35
Tabla 5	Programas presupuestales .....	37
Tabla 6	Unidad de Gestión Educativa Local .....	44
Tabla 7	Rendición de cuentas de la UGELs .....	51
Tabla 8	Incentivos a la Unidad de Gestión Educativa Local.....	60
Tabla 9	Conformación de los Consejos .....	65
Tabla 10	Resultados por provincia de la ECE.....	77
Tabla 11	Resultados por provincia de la ECE.....	77

## RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad analizar los resultados de la gestión descentralizada del Proyecto Educativo Nacional en la Educación Básica Regular en Cajamarca, considerando aspectos como la articulación con el Proyecto Educativo Regional, la transferencia administrativa, política y presupuestal. La investigación es básica, a nivel descriptivo, usando los métodos analítico y sintético, teniendo como grupo de estudio a los trece Directores de la Unidad de Gestión Educativa Local de cada provincia y a dos funcionarios del Gobierno Regional de Cajamarca, además se recolectaron datos de fuentes secundarias proporcionados por el Ministerio de Educación y la Dirección Regional de Educación, para el recojo de la información se utilizó la técnica de la encuesta y la entrevista y se utilizó el SPSS para su procesamiento. Los resultados que se han obtenido en su mayoría son positivos, en el sentido de que se ha mejorado los aprendizajes, como eje principal de la Educación Básica Regular, vinculado a ello están los temas de transferencia de funciones, articulación estratégica regional, aspectos presupuestales, reforma institucional, participación ciudadana, infraestructura educativa, cobertura educativa, que finalmente se expresa en los indicadores regionales de educación. A pesar de que hay resultados positivos, también hay tareas que se deben fortalecer a través de un buen diseño, una adecuada evaluación y seguimiento y una pertinente implementación de la política educativa.

Palabras clave: proyecto educativo nacional, proyecto educativo regional, descentralización, educación básica regular, indicadores, gestión, política educativa.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to analyze the results of the decentralized management of the National Educational Project in Regular Basic Education in Cajamarca, considering aspects such as articulation with the Regional Educational Project, administrative, political and budgetary transfer. The type of research is basic, at a descriptive level, using the analytical and synthetic methods, having as a study group the thirteen Directors of the Local Educational Management Unit of each province and two officials of the Regional Government of Cajamarca, in addition data were collected From secondary sources provided by the Ministry of Education and the Regional Directorate of Education, the survey and interview techniques were used to collect the information, using the SPSS for processing. The results that have been obtained are mostly positive, in the sense that learning has been improved, as the main axis of Regular Basic Education, linked to it are the issues of transfer of functions, regional strategic articulation, budgetary aspects, institutional reform, citizen participation, educational infrastructure, educational coverage, which is finally expressed in regional education indicators. Although there are positive results, there are also tasks that must be strengthened through good design, proper evaluation and follow-up and relevant implementation of education policy.

Keywords: national educational project, regional educational project, decentralization, regular basic education, indicators, management, educational policy.

## INTRODUCCIÓN

En el Perú, a pesar del modelo económico vigente, se viene experimentando avances en el ámbito político, económico y social, gracias a la estabilidad de las políticas macroeconómicas, a la atención del Estado, con programas sociales dentro de un contexto externo favorable y la educación es uno de los sectores donde se viene trabajando para mejorar los indicadores de desarrollo.

La política educativa es la que permite atender las demandas del sector educación, un sector vital para progreso el social del país y la región, la forma como se materializa dichas demandas es través de los planes. En ese marco existe un instrumento aprobado en el 2007 como política de Estado del Acuerdo Nacional que es el Proyecto Educativo Nacional – PEN que contiene objetivos, resultados y políticas a ser implementadas tanto por el gobierno nacional, regional y local.

Asimismo, otro aspecto que establece el PEN es la descentralización de la educación, considerando varios factores, como las competencias, el presupuesto y la participación ciudadana. En el ámbito regional, se cuenta con el Proyecto Educativo Regional – PER, que recoge las prioridades de atención para la educación en el territorio y que debe estar articulado al Proyecto Educativo Nacional.

Sin lugar a dudas, la aplicación de ambos instrumentos de planificación es dar prioridad a la Educación Básica Regular – EBR, modalidad que abarca tres niveles de educación: inicial, primaria y secundaria, y donde se deben centrar los esfuerzos de las autoridades, atendiendo la problemática en cada nivel. Sin embargo, aún existen muchas limitaciones que no permiten mejorar los indicadores en nuestra región, a pesar de ello existen avances importantes que son mataría de análisis y discusión en la presente investigación. El estudio se divide en cinco capítulos: el primer capítulo contiene el problema de investigación, considerando también la justificación y los objetivos; el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, que incluye los antecedentes, bases teóricas y terminología; el tercer capítulo contempla las hipótesis y variables; el cuarto capítulo desarrolla el marco metodológico; el quinto capítulo, presenta los resultados y discusión de la investigación.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

#### 1.1.1. Contextualización

La educación en el Perú es una las menos eficientes en América Latina de acuerdo con el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA, por sus siglas en inglés) para el año 2015, el país se ubicó en el puesto 64 de 70 países participantes, esto se debe a diversos motivos como la calidad de enseñanza por parte de los docentes, a ello se asocia el débil fortalecimiento de capacidades de los mismos, el bajo presupuesto asignado al sector, la infraestructura inadecuada, etc.

Se percibe que los esfuerzos hechos por el Ministerio de Educación en cuanto a la gestión descentralizada de la educación no son suficientes, es por ello que aún persiste la disparidad entre regiones del Perú.

La gestión descentralizada del Proyecto Educativo Nacional presenta deficiencias, siendo, un tema recurrente en materia de descentralización el pedido de transferencia de la gestión de los programas nacionales de Acompañamiento Pedagógico, Soporte Pedagógico y de Jornada Educativa Completa en secundaria a los gobiernos regionales. A la fecha, se ha transferido a los gobiernos regionales la gestión de los procesos de contratación de personal, manteniendo el conjunto de la normatividad y de la regulación a nivel nacional. Esta medida busca mantener un estándar sobre el perfil del personal a contratarse, pero se encuentra con una dificultad originada en que el perfil planteado y la experiencia requerida exceden las posibilidades de oferta del personal existente en algunas regiones. Ante esta situación y otras similares, se requiere que las normas nacionales consideren disposiciones para resolver situaciones específicas de las regiones a través de mecanismos de acuerdos entre niveles de gobierno. (Consejo Nacional de Educación, 2017).

Asimismo, si bien se han transferido aspectos concretos de la gestión de los programas nacionales (contratación de personal, pago de viáticos, pago de talleres, etc.), lo cierto es que se han mantenido centralizadas las decisiones sobre el contenido y sus estrategias. Los gobiernos regionales solo han sido considerados para gestionar las decisiones tomadas a nivel central sin mediar ningún tipo de acuerdo o mecanismos de adecuación de los Programas Nacionales a las realidades concretas de los territorios. Asimismo, las nuevas exigencias de gestión a nivel regional no han dimensionado las necesidades de recursos humanos y condiciones para que las UGEL y las DRE puedan gestionar con eficiencia estos procesos. Además, se ha visto un incremento del personal del MINEDU en las regiones para realizar acciones de monitoreo; por ejemplo, en la estrategia de Semáforo Escuela a mayo de 2017, estaban desplegados más de cuatrocientos profesionales a nivel nacional 28 para realizar acciones de monitoreo de la gestión escolar que corresponden a la DRE y UGEL. Este personal debería ser transferido a las regiones y verse acompañados por el MINEDU con procesos de supervisión, asistencia técnica y fortalecimiento de los equipos a nivel de DRE y UGEL. (Consejo Nacional de Educación, 2018).

Lo anteriormente expresado repercute en la Educación Básica Regular en Cajamarca que también está asociada a otros factores que no permiten la superación y estar dentro del promedio nacional en los diferentes indicadores, como por ejemplo el factor territorial, caracterizado por una accidentada geografía, dificultando una deficiente gestión educativa; por otro lado, tenemos, los factores culturales y la lejanía a una institución educativa siendo recurrente en la zona rural.

De acuerdo con el Instituto Peruano de Economía (2017), Cajamarca se ubica en lugares no muy alentadores en el pilar educación, con los siguientes resultados: en el año 2014 ocupó el puesto 21 con 2.2% de un rango de 0 a 10, para el año 2015, se ubicó en el puesto 20 con 3.1%, para el año 2016 se ubicó en el puesto 19 con 2.8% y para el año 2017 se ubica en el puesto 21 con 2.3%.

Por otro lado, la Evaluación Censal de Estudiantes – ECE, para el año 2016, reporta los siguientes resultados:

en comprensión lectora del segundo grado de primaria, Cajamarca obtuvo el 34.1% en el nivel satisfactorio, 56.8% en proceso y 9.1%, en inicio; en lo que se refiere a matemática obtuvo un 31.9% en el nivel satisfactorio, 38.7% en proceso y 29.4% en inicio. Por otro lado, en comprensión lectora del segundo grado de secundaria, Cajamarca obtuvo el 6.1% en el nivel satisfactorio, 17.9% en proceso y 40.6% en inicio; mientras que los resultados en matemática fueron del 7.1% en el nivel satisfactorio, 13.3% en proceso y 38.5% en inicio. (Campos, 2017, pp. 160 - 162).

En ese sentido, debería existir la implementación de reformas educativas, que permitan el crecimiento social, como prioridad del Estado, entendiendo que la educación es uno de los pilares importantes para que este crecimiento florezca, con el diseño y ejecución de políticas públicas que fomenten una verdadera inclusión y la equidad social.

Esta situación nos presenta una realidad problemática por analizar, por ello es necesario estudiar las políticas públicas educativas, plasmada en la gestión descentralizada del Proyecto Educativo Nacional, su contribución y limitaciones a la Educación Básica Regular en Cajamarca.

### **1.1.2. Formulación del problema**

¿Cuáles son los resultados de la gestión descentralizada del Proyecto Educativo Nacional en la Educación Básica Regular Cajamarca, período 2014-2017?

## **1.2. Justificación e importancia**

### **1.2.1. Justificación científica**

Las políticas públicas educativas, en América Latina y el Perú, son objeto de estudio permanente, con la finalidad de conocer sus resultados, los cuales se expresan en investigaciones que muestran la evidencia de avances y dificultades de la implementación de dichas políticas.

Desde el Ministerio de Educación - MINEDU, hasta organismos internacionales como la UNESCO, han producido investigación acerca de las políticas públicas educativas y su contribución al desarrollo de los pueblos.

Así pues, resulta de mucha significancia estudiar la aplicación de las políticas públicas y la descentralización educativa en Cajamarca, teniendo en cuenta las acciones implementadas por el Estado, saber las relaciones del sistema educativo, que actores intervienen, y su contribución al desarrollo educativo. Con esta investigación se tendrá información de utilidad para mejorar la aplicación de las políticas públicas, teniendo en consideración a la descentralización como un aspecto fundamental para orientar su implementación.

La presente investigación se basa en la teoría de derechos humanos la cual se fundamenta en el respeto a la dignidad de toda persona. Según este enfoque, el ser humano es el centro de las diversas esferas de acción del Estado, ello implica la obligación estatal inmediata de brindar las garantías para la atención en educación.

También, se tiene en cuenta el enfoque territorial el cual adquiere relevancia en la descentralización, con la formulación y ejecución de las políticas y planes de desarrollo, acompañadas de los procesos de democratización, autonomía municipal, desarrollo local y enfoque participativo. Además, el territorio debe ser visto como el espacio de construcción social, en el cual debe primar el objetivo del desarrollo humano, pero con un enfoque multidimensional, y con participación del Estado, los actores sociales, políticos y la ciudadanía.

### **1.2.2. Justificación técnica práctica**

Considerando a la educación pública como una prioridad para el avance de nuestra sociedad, es necesario no solo el compromiso político de las autoridades, la asignación de recursos, la participación de los padres de familia, si no también saber cómo es su desarrollo a través de las políticas, planes, programas, que acciones concretas se vienen ejecutando, para llegar a los niños, niñas y adolescentes.

La investigación adquiere relevancia técnica porque se abordará la estructura y la aplicación de funciones del Ministerio de Educación como ente rector del sistema educativo en el Perú, pero también la relación y el trabajo con las instancias descentralizadas como el Gobierno Regional, la Dirección Regional de Educación y las Unidades de Gestión Educativa Local. Dando una mirada a sus principales indicadores, teniendo en cuenta sus logros y debilidades.

Se espera que la investigación sea un antecedente importante y despierte el interés de la academia y de los investigadores para generar propuestas que mejoren la implementación de las políticas públicas educativas y su gestión descentralizada.

### **1.2.3. Justificación institucional y personal**

Considerando la realidad problemática de Cajamarca, donde las brechas educativas aún persisten, lo que no permite avanzar como región y como sociedad, ante ello se hace necesario generar análisis y debate sobre la aplicación y orientación de las políticas públicas educativas, considerando aspectos como la descentralización, el presupuesto, la transferencia de competencias, donde haya el involucramiento de diversos actores como las Universidad, Colegios profesionales, entes gubernamentales y la sociedad civil organizada.

Desde el punto de vista de la Gerencia Social, la investigación está relacionada a los campos de esta, puesto que se está hablando de bienes y servicios que el estado entrega a la población educativa; además nos brinda información para la toma de decisiones, para el diseño o rediseño de las políticas, programas y planes.

### **1.3. Delimitación de la investigación**

De acuerdo con el Ministerio de Educación las políticas educativas tienen como marco de referencia al Proyecto Educativo Nacional (PEN); el cual a su vez recoge y sintetiza compromisos y acuerdos nacionales.

Por otro lado, el Acuerdo Nacional, instancia de promoción del cumplimiento de las políticas de estado. En la décimo segunda política de estado dispone el acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción y defensa de la cultura y del deporte y la vigésima política de Estado corresponde al desarrollo de la ciencia y tecnología.

Siendo condición necesaria una gestión educativa descentralizada que permita materializar las políticas públicas que se orienten con eficiencia y eficacia, con una mirada de complementariedad, coordinación, cooperación y coordinación para el logro de aprendizajes y el desarrollo integral de los alumnos y alumnas.

En ese sentido, se cuenta con los argumentos teóricos, técnicos y metodológicos que sustentan el estudio de la problemática educativa, específicamente en la Educación Básica Regular en Cajamarca. El abordaje es desde la dimensión de gestión. El estudio se realizó en las 13 provincias de la región Cajamarca.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. General**

Analizar los resultados de la gestión descentralizada del Proyecto Educativo Nacional en la Educación Básica Regular en Cajamarca, periodo 2014-2017.

### **1.4.2. Específicos**

1. Evaluar la articulación de los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Nacional y del Proyecto Educativo Regional.
2. Establecer los resultados de la gestión del Proyecto Educativo Nacional en la transferencia de administrativa, presupuestal y política en relación a la educación básica regular en Cajamarca.
3. Identificar las limitaciones de la gestión del Proyecto Educativo Nacional en relación a la gestión descentralizada de la educación básica regular en Cajamarca.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Nivel internacional

Muza (2014), es su tesis de posgrado, La Gestión Escolar y su Diagnóstico en Contextos Críticos para la Elaboración de Propuestas de Mejora, concluye:

En materia de gestión administrativa y más allá de las diferencias comparar las respuestas favorables de directivos y docentes, sensiblemente más altas en proporción en el caso de los directivos, se puede concluir que es menester aumentar la pertinencia de las oportunidades de perfeccionamiento que la escuela ofrece a sus profesores, acercando la oferta a las expectativas de los profesores y las necesidades institucionales.

Bahamonde (2015), en su tesis de posgrado, Análisis de un Programa de Integración Escolar, Barreras y Facilitadores, finaliza mencionado:

Se puede señalar que existen varios aspectos que deben ser subsanados desde las políticas educativas actuales, ya que desde allí baja la información y es puesta en práctica en los centros educativos de nuestro país. Mientras estas normativas no tengan modificaciones, escasamente los centros educativos y sus actores podrán desarrollar una educación de calidad. Por tanto, se vive a medias una escuela integradora más que una escuela inclusiva.

Rivera (2015), es su tesis de posgrado, Comprensiones Epistémicas, Conceptuales y Metodológicas que Fundamentan la Relación entre los Valores Estratégicos Institucionales y los Sistemas de Gestión de las Instituciones Educativas de Básica y Media de la Ciudad de Manizales, concluye:

Los niveles de rendimiento han mejorado a raíz de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, la organización ha permitido agilizar los procesos y trabajar con base en resultados.

Hinojosa (2017). En su tesis de posgrado, El debate sobre la Calidad de la Educación en la Reforma Constitucional Mexicana de 2013, llega a la siguiente conclusión.

La disponibilidad de los servicios educativos, o lo que es lo mismo, la cobertura, ha aumentado de manera considerable en las últimas décadas, pero aun así todavía existen carencias importantes en cuanto a las condiciones mínimas necesarias de los centros educativos, principalmente de aquellos que se ubican en las poblaciones con menor desarrollo del país. Es cierto también que en las poblaciones alejadas de los centros urbanos hay una escasez de docentes por lo que en ocasiones no se cubre las necesidades básicas del personal, o en todo caso de personal con el perfil adecuado. El equipamiento tecnológico es otra de las tareas pendientes y urgentes a nivel nacional.

Ortiz (2017), en su tesis de posgrado, Políticas y Reformas Educativas en la historia reciente de México y Perú en el Contexto Latinoamericano. Hegemonía y Alternativas, concluye:

La experiencia de las innovaciones estratégicas resulta un caso en donde coexiste una tensión entre la lógica hegemónica y la alternativa. En el caso de Moquegua, hubo un desplazamiento entre el sentido original de las innovaciones estratégicas, que se plantearon como alternativas ante las innovaciones funcionalistas, y se orientaron hacia una lógica de competencia que ha permeado a distintos actores en el objetivo por mantener puntajes altos en pruebas estandarizadas. Este sesgo coloca a esta experiencia en una sintonía afín con la política hegemónica de segmentación que se ha consolidado con el estatuto meritocrático de la Ley de Reforma Magisterial. Sin embargo, es necesario reconocer que esta experiencia no dejó de jugar un papel articulador de actores distanciados y marcados por la falta de cohesión que ahora se vinculan en torno a un proyecto común.

### **2.1.2. A nivel nacional**

Bautista, (2014), En una investigación titulada, Gobiernos Regionales: Relación entre el Canon Minero y la Inversión en la Educación Básica Regular en el Perú Periodo 2005 – 2013, llegó a la siguiente conclusión:

Con relación a una mejoría en la calidad educativa, por parte de las transferencias monetarias; es casi imperceptible pues dicha relación es poco considerable: Retomando el análisis exploratorio a las cifras del MEF,

podemos percatarnos que existen programas que se han ido descontinuosando en el tiempo; pero algunas de las regiones que forman parte de la presente investigación, como es el caso de Moquegua y Tacna; estas han utilizado de forma correcta su transferencia, repercutiéndolas en su nivel próximo de incidencia, tal como lo demuestran los reportes del Instituto Peruano de Economía.

Se evidencia una desarticulación entre los objetivos estratégicos del programa de municipalización de la gestión educativa y la organización municipal, no existiendo un sistema integrado de los procesos de orden administrativo, técnico y político que permitan visualizar la sostenibilidad de la propuesta.

Rosales (2016), en sus tesis de posgrado, Construyendo institucionalidad: cambio organizacional de la Oficina de Coordinación Regional del Ministerio de Educación y reinstitucionalización de la Descentralización Educativa: 2011 - 2014, concluye:

La Gestión Educativa Descentralizada (GED) formó parte del rumbo estratégico institucional del Ministerio de Educación porque implementó el Proyecto Educativo Nacional (PEN), las Políticas Priorizadas 2011 – 2016 del MINEDU y la Políticas Educativas 2011 – 2016 Agenda Común Nacional – Regional. Existió el marco institucional (reglas de juego), la voluntad política y los cuadros técnicos para implementar la GED y, sobre todo, las nuevas autoridades que estuvieron en puestos claves del Ministerio de Educación provinieron del Consejo Nacional de Educación (CNE) y de la comunidad educativa descentralizada.

Del Castillo (2017), en sus tesis de posgrado, Escenarios y Desafíos en el Diseño, Implementación y Evaluación de los Compromisos de Gestión Escolar durante los años 2015 – 2017, llega a la siguiente conclusión:

En relación a la implementación de los compromisos de gestión escolar, se puede observar que, durante todos los años de referencia, mediante una norma técnica que se publicaba a nivel nacional, se brindó autonomía a las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) y

a las Direcciones Regionales de Educación (DRE) para monitorear el desarrollo de los compromisos de gestión escolar. En este escenario, hay dos etapas que caracterizan el proceso de implementación durante el tiempo de referencia. La primera etapa, que abarca el 2015 y 2016, se caracteriza porque se implementó una estrategia a nivel nacional a través del soporte en capacidades de monitoreo de los especialistas pedagógicos de las Unidades de Gestión Educativa Local y Direcciones Regionales de Educación.

Ortiz (2018), en su tesis de posgrado, Programa Presupuestal 090 – Logros de Aprendizaje en Estudiantes de Educación Básica Regular y su Incidencia en los Resultados de Aprendizaje de Estudiantes de la UGEL Sur y Norte en el Marco del Enfoque del Presupuesto por Resultados - Arequipa - 2014-2016, indica en su conclusión:

El Perú necesita un marco general del presupuesto mejor establecido y especificado por programas, la estructura del programa debe permitir medir el grado de compromiso del Estado con el sector educativo y las actividades que prioriza dentro de este.

En términos de instrumentos, una buena definición del programa presupuestario puede conducir a una forma más sencilla de trabajar con un programa de Presupuesto por Resultados (PpR), en lugar de organizar intervenciones sin una medición de impacto oportuna.

### **2.2.3. A nivel regional**

Ticlahuanca (2014), en su tesis de posgrado, Estilo de Organización Participativa y su Influencia sobre la Gestión Institucional Educativa N° 16772, Palambe Sallique, 2014, manifiesta:

Se concluye que, con la aplicación del estilo de gestión participativa, como una experiencia de desarrollo de la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16772, se ha mejorado los aspectos: administrativo, planeación, control y proyección, observándose además la participación

activa de todos los docentes y demás trabajadores involucrados en la presente investigación.

Medina (2016), en su tesis de posgrado, Evaluación de la Política de Descentralización en la Gestión Educativa del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, 2011-2014, concluye:

La descentralización facilitó un avance considerable en la organización de las instituciones educativas a partir del 2011; esto se debe a que de acuerdo con las normas legales de la UGEL Hualgayoc viene haciendo seguimiento para que en las instituciones educativas se impulse el fortalecimiento de los espacios de participación conformando sus comités para ayudar en las diversas tareas y fortalecer el trabajo técnico pedagógico.

Colala (2016), es su tesis de posgrado, Impacto de la Descentralización Económica y Administrativa de la Educación en el Desarrollo de la Infraestructura Educativa de la red “Forjadores del Nuevo Milenio de Chingama”, Bellavista-Jaén, 2014, llega a la siguiente conclusión:

La descentralización administrativa de la educación ha permitido a los directores y comités de mantenimiento de las Instituciones Educativas de la Red, gestionar y administrar los presupuestos de manera directa en el mejoramiento y ampliación de la infraestructura básica, complementaria y de apoyo, sin embargo perciben que las Normas Técnicas que regulan las acciones de mantenimiento en locales escolares públicos a nivel nacional no privilegia la autonomía de la Institución Educativa por cuanto no permiten invertir los fondos de las transferencias regulares en las necesidades más apremiantes que tienen las instituciones educativas.

Existe una inadecuada infraestructura física y una débil implementación con equipos y laboratorios que influye en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Un 59.7% de las instituciones educativas aún son de material rustico; solo el 55.3% de estas cuentan con laboratorio de CTA, un 28.4% tienen acceso al uso de las Tics y lo que resalta es de que el 64.2% cuentan con una sala de cómputo que permite usar la tecnología para mejorar los aprendizajes.

Trujillo (2019), en su tesis de posgrado, *Determinantes de la Inversión Pública en el Sector Educación en el Perú: una Aproximación Empírica, 2000-2021.*, concluye:

Han pasado 8 años desde la aprobación del PEN, durante el transcurso se han ido estableciendo normas y leyes, lo cual ha permitido alcanzar un cambio en la educación; pero aún no se cumplen todas las expectativas planteadas.

## **2.2. Bases Teóricas**

En el abordaje de la gestión se ha dado desde épocas antiguas, ello permitió su desarrollo posterior.

En la República de Platón se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción autoritaria. Él consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor. Por otra parte, en la Política de Aristóteles, se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción democrática. Para Aristóteles el ser humano es un animal social o político, y concebía la movilización como un acto a través del cual los hombres participaban en la generación de su propio destino. (Casassus, 2000, p.3).

Sin embargo, el tratamiento de la gestión de una forma más estructurada se desarrolla en la primera mitad del siglo XX, en donde hay un interés más específico por parte de las Ciencias Sociales y también de la administración.

Max Weber, quién estudió la organización del trabajo como un fenómeno burocrático. Su aporte se orientó hacia el estudio de la organización percibida como un proceso racionalizador que se orienta a ajustar los medios con los fines que se ha dado en esa organización. Entre los administradores destacan Frederic Taylor y Henri Fayol. El primero desarrolló la idea de la gestión científica al considerar por una parte que la motivación laboral es generada por el interés económico, y por otra que el proceso del trabajo puede ser racionalizado por los administradores. Henri Fayol, por su parte, racionaliza la función de trabajo, pero esta vez el de la dirección. Ambos, Taylor y Fayol son considerados los padres de la escuela Clásica de Administración. Con posterioridad, entre los psicólogos sociales,

Elton Mayo a través de los famosos estudios de las plantas de la General Electric en Hawthorne, y sus trabajos, contenidos en particular en "The Human Problems of an Industrial Society", puso el énfasis en las motivaciones no económicas en el proceso laboral dando origen a la escuela de relaciones humanas. (Casassus, 2000, p.4).

Más concretamente en lo que se refiere a la gestión educativa, en América Latina, existió dos corrientes que se encargarían del desarrollo de esta disciplina.

Por una parte, se daba la planificación y por otra la administración. En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual, por un lado, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otro lado se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. Esta práctica, que acompañó a los sistemas educativos centralizados, ha sido superada por un proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados.

En los años cincuenta y sesenta hasta inicios de los setenta, la planificación en la región estuvo dominada por la visión "normativa". Fue la época en la cual se iniciaron los planes nacionales de desarrollo y, en consecuencia, se diseñaron los planes nacionales de desarrollo educativo. En esta visión de la planificación, la OCDE y CEPAL, y en particular Jorge Ahumada en ILPES tuvieron una influencia preponderante, y de la cual todos somos herederos. La visión normativa se constituyó como un esfuerzo mayor de introducción de la racionalidad en el ejercicio de gobierno en sus intentos de alcanzar el futuro desde las acciones del presente. Ella se construye a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación. (Casassus, 2000, p.7).

Por otro lado, la gestión educativa, también fue preocupación del pensamiento complejo el cual da argumentos de sus alcances. Visto desde la perspectiva del Paradigma de la Complejidad en donde el concepto de administración educativa ha ido evolucionando a la par de los fundamentos epistemológicos del pensamiento de la administración general, que va

desde las teorías duras hasta las teorías blandas, que toman más en cuenta al ser humano y su interrelación con los otros. Durante el siglo pasado, surgieron nuevos paradigmas que rompen con estos esquemas, y muestran nuevas tendencias administrativas, planteadas como fundamentos no sólo para el manejo de organizaciones, sino para el manejo personal, es decir, pautas para desarrollar y progresar el recurso humano.

Por esto, es necesario cambiar el esquema de uniformidad en el que se basaban, pues, así como las personas tienen diferentes principios, habilidades y objetivos, también los tienen las organizaciones, y las anteriores teorías no permitían su desarrollo a partir de éstos. Los nuevos esquemas que se proponen, no rechazan el cambio, sino que sugieren enfrentarlo y adelantarse a él, convirtiéndolo no en un peligro sino en una oportunidad de aprender y de fortalecer, con el fin de sobrevivir y de convertirse en líder de cambio.

Esto implica enfrentarse a una sociedad compleja de lo local a lo global y viceversa, en donde una institución fragmentada, no estaría en capacidad de afrontar los problemas, retos y desafíos que se le presentan. Al respecto, Morín (2002:14) refiere que “el desafío de la globalidad es, por lo tanto, al mismo tiempo el desafío de la complejidad”. Por esto, todos los miembros de la comunidad educativa deben adecuarse, y unir sus saberes, compartirlos con otros, para así enfrentar los problemas o realidades cada vez más complejas, polidisciplinarias, trasnversales, multidimensionales, globales y planetarias. (Chacón, 2014, p.154)

En cuanto a la descentralización, es Alexis de Tocqueville quien acuña primigeniamente esta idea, que posteriormente es tratada por la economía y otros campos del saber.

Siendo la forma más adecuada de organizarse para el ejercicio de la democracia. Este autor desarrolló originalmente la teoría que sustenta esta afirmación a partir de la observación y el análisis de la formación histórico-social de Nueva Inglaterra, cuyos principios y organización básica fueron después adoptados por el resto de los Estados Unidos (Tocqueville, 1835). Según la visión de Tocqueville, si la soberanía reside en el pueblo, cada individuo constituye una parte igual de esa soberanía y tiene igual derecho a participar en el gobierno del Estado. Y aunque cada individuo sea igualmente capaz de autogobernarse “obedece a la sociedad no porque sea

inferior a los que la dirigen, o menos capaz que otro hombre para gobernarse a sí mismo, sino porque le parece útil y sabe que dicha unión no puede existir sin un poder regulador”. La forma primaria, “casi natural”, en que los hombres constituyen ese poder regulador sería la comuna, organización en la que todos participan directamente y deciden por mayoría sobre qué es más útil atender colectivamente, lo que cada uno debe aportar para ejecutar estas decisiones, y quienes serán responsables de hacer cumplir y responder por este mandato. La sociedad comunal existe en todos los pueblos, cualesquiera que sean sus usos y leyes. Sólo en la comuna, gracias a la democracia directa, los hombres pueden ejercer plenamente el derecho de autogobernarse, pero “entre todas las libertades, de las comunas es precisamente la más expuesta a las invasiones de poder y para defenderse con éxito es preciso que hayan adquirido todo su desarrollo y que hagan parte de las ideas y de las costumbres nacionales”. La comuna representaría para Tocqueville algo así como un laboratorio de ejercicio de la democracia: “una sociedad muy civilizada tolera con dificultad los ensayos de la libertad comunal; se rebela a la vista de sus numerosos extravíos, y desespera del éxito antes de haber alcanzado el resultado final del experimento”, pero es en esa libertad creadora donde reside “la fuerza de los pueblos libres”. (Finot, 2001, p.27). Por otro lado, la aproximación económica de la descentralización plantea que.

A partir del problema de asignación para la provisión de bienes públicos. Según lo mostró Paul Samuelson (1954) mientras en el caso de los bienes privados el sistema de mercado permite responder con precisión a las preferencias de cada uno, la provisión de bienes públicos responde a preferencias agregadas, nadie recibe según sus preferencias individuales, lo que constituye un problema de eficiencia.

Entre otros efectos, cuanto menos se adecue la provisión de bienes públicos a lo que cada uno desea, habrá más propensión a evadir impuestos. (Finot, 2001, p.28).

Dentro del campo de las Ciencias Sociales, tanto Émile Durkheim, como Pierre Bourdieu, desarrollaron diversos planteamientos sobre la educación.

Para Durkheim refuta el ideal kantiano que propone como fin de la educación el desarrollar todas las facultades humanas, ideal que considera no ser

integralmente realizable, puesto que es necesaria la diferenciación social de las aptitudes y de la preparación para actividades diversas, no hay facultades humanas universalmente válidas. Sin embargo, plantea que es necesario un sustrato común, una formación común que permita en todo caso mantener la cohesión social, sin la cual no es posible el sostén del orden socio-político del Estado. (Morales, 2009, p. 158).

Para Bourdieu, la acción educativa es una acción de violencia simbólica puesto que trata de hacer pasar una forma particular de pensar, de hacer y de actuar por una forma universal en un mundo indefinido de posibilidades culturales. Bourdieu da una gran importancia al problema de la arbitrariedad cultural que caracteriza a la educación, puesto que, en un mundo de culturas posibles, o de modos culturales posibles, se realiza una selección arbitraria de contenidos culturales que se objetivan. (Morales, 2009, p. 158 y 159).

Hay en ambos autores una noción de des-idealización y des-estandarización de la educación, sin embargo por motivos distintos, pues mientras para Durkheim la educación no puede reproducir patrones de vida uniformes ya que es necesaria una división de las funciones de los miembros de la sociedad, a pesar de que sea imprescindible un sustrato común de conocimientos que permitan la cohesión social para Bourdieu el problema de la objetivación y estandarización de significaciones culturales particulares, hechas objetivas, está relacionada más con el proceso de reproducción de las relaciones desiguales entre las clases que conforman la sociedad. Bourdieu sostiene que, en las formaciones sociales, la arbitrariedad cultural sostiene las relaciones de fuerza entre las clases sociales que constituyen una sociedad particular, a la vez que reproduce la desigualdad en la distribución del capital cultural.

Se aprecia en Bourdieu un distanciamiento particular con Durkheim, entorno a la noción de educación que ambos autores plantean, pues mientras para Durkheim la educación obedece a un proyecto político de preservar lo mejor de la cultura que la sociedad ha acumulado, y transmitirlo a las nuevas generaciones, en Bourdieu, hay más bien una noción de la educación como reproductora de la desigualdad en la distribución del capital cultural, el cual además se ha seleccionado y plasmado en los planes escolares de manera arbitraria, beneficiando aquellos que en su socialización primaria, respectiva

a su clase, han estado más familiarizados con ese capital cultural, creando mitos como el de don o aptitud e inaptitud natural. (Morales, 2009, p. 160).

## **2.3. Marco Conceptual**

### **2.3.1. La educación y su abordaje**

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura - UNESCO en el documento: Un enfoque de la educación para todos basado en los Derechos Humanos, propone una educación que plasma tres dimensiones interrelacionadas e interdependientes. Se afirma en, el que no se puede hacer realidad los derechos humanos referentes a la educación a menos de abordar las tres dimensiones: El derecho al acceso a la educación – el derecho de todos los niños a la educación en igualdad de oportunidades y sin discriminación por ningún motivo. Para alcanzar este objetivo, la educación debe estar al alcance de todos los niños, ser accesible y ser integradora.

### **2.3.2. Políticas públicas educativas y el Proyecto Educativo Nacional**

Las políticas educativas tienen como marco de referencia al Proyecto Educativo Nacional (PEN); el cual a su vez recoge y sintetiza compromisos y acuerdos nacionales e internacionales. El Proyecto Educativo Nacional - PEN al 2021: *“la Educación que queremos para el Perú”*, plantea un horizonte general cuyo centro es el Desarrollo Humano, esto significa en primer lugar, una comprensión de las personas como portadoras de necesidades y de potencialidades, metas y derechos que deben ser atendidos; no sólo en lo referido a la subsistencia y a la protección, sino conteniendo también las necesidades y capacidades de libertad, creatividad, afecto, identidad, trascendencia y sentido. Al mismo tiempo, cada peruano y cada peruana poseen facultades creativas e inventivas, aptitudes para el diálogo y la interacción con los demás.

### **2.3.3. La Gestión Educativa**

De acuerdo con la UNESCO, desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Gestión, asimismo, se refiere a la consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel grupos de actividades.

### **2.3.4. La descentralización educativa**

En cuanto a la descentralización de la educación el estudio: Un enfoque de la educación para todos basado en los Derechos Humanos, de la UNESCO, considera que es la transferencia de competencias: en numerosos países, las políticas y los presupuestos se administran todavía a escala nacional, lo que reduce la capacidad del sistema educativo para atender las necesidades de las comunidades locales y para que éstas participen y hagan suya la enseñanza de los niños.

La descentralización educativa ha sido categorizada en la literatura, frecuentemente, bajo tres enfoques. El primer enfoque es la desconcentración, que consiste en la reasignación de ciertas funciones y competencias a oficinas regionales o locales del gobierno central. El

segundo enfoque, la devolución, es la transferencia permanente de funciones y competencias educativas a los niveles subnacionales de gobierno. El tercer enfoque es la delegación, que implica la transferencia administrativa o legal de las responsabilidades ya sea a los niveles subnacionales de gobierno o a la misma institución educativa.

Los lineamientos para la Gestión Educativa Descentralizada, fueron aprobados por Resolución N° 938-2015-MINEDU. Cuyos objetivos son los siguientes: viabilizar la implementación efectiva de la política educativa de fortalecimiento de las instituciones educativa, en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados, y de sus respectivas estrategias e intervenciones en todos los niveles de gobierno.

Organizar un modelo de gestión descentralizada de la política educativa antes señalada, estableciendo tanto la complementariedad entre los tres niveles de gobierno, a partir de sus competencias y funciones, como las responsabilidades de cada una en la provisión del servicio educativo. Propiciar un tratamiento diferenciado de las estrategias e intervenciones en función de la diversidad de los contextos territoriales, que contribuyan a la mejora en el desempeño de las funciones de cada nivel de gobierno. Articular las políticas de modernización establecidas por el Poder Ejecutivo con la gestión descentralizada de la educación. (Ministerio de Educación, 2016).

#### **Roles del Gobierno Nacional.**

**Rectoría.** El Ministerio de Educación se constituye en el ente rector del sector educación, por lo cual formula, implementa y supervisa las políticas educativas nacionales, que constituyen su competencia exclusiva, sin perjuicio de establecer mecanismos para el fortalecimiento de las relaciones intergubernamentales que coadyuven finalmente a definir y ejecutar tales acciones. (Ministerio de Educación, 2016).

#### **Intervención excepcional en la implementación de políticas.**

Excepcionalmente, en la medida que el Ministerio de Educación debe garantizar la provisión y la calidad del servicio educativo a nivel nacional, podrá proponer una norma legal o celebrar, con la finalidad de contribuir

con la implementación de las políticas nacionales y/o sectoriales, de manera temporal. (Ministerio de Educación, 2016).

**Calidad de la gestión del servicio educativo.** El ministerio de Educación es responsable de asegurar la calidad en la prestación del servicio educativo, en coordinación con los gobiernos regionales, y en el marco del Proyecto Educativo Nacional (PEN), los Proyectos Educativos Regionales (PER), y de la matriz de Gestión Descentralizada del sector Educación. (Ministerio de Educación, 2016).

**Roles del Gobierno Regional.** Formulación e implementación de la política educativa en el ámbito regional. Las responsabilidades de los gobiernos respecto a la formulación e implementación de la política educativa en el ámbito de su jurisdicción, están relacionadas a la formulación, conducción, implementación de las políticas educativas regionales, en concordancia con el Plan de Desarrollo Regional Concertado – PDRC y el Proyecto Educativo Regional – PER. Además, aprobar la normativa regional sobre la gestión educativa. (Ministerio de Educación, 2016).

**Organización y funciones de las Direcciones Regionales de Educación, o la que hagan sus veces, y sus Unidades de Gestión Educativa Local.** Para responder a las necesidades de las Instituciones Educativas y las características propias de su territorio, el gobierno regional define la estructura y organización de la DRE, o las que hagan sus veces, así como de sus UGEL, considerando la asignación de recursos necesarios, un plan de desarrollo de capacidades de su personal y mecanismos de gestión de la información y conocimiento que coadyuven a la instalación de procesos de mejora continua de la gestión. (Ministerio de Educación, 2016).

**Articulación con los gobiernos locales.** El gobierno regional convoca a los gobiernos locales de su territorio para compartir la visión estratégica, objetivos y resultados de la política educativa y, sobre esa base establecer formas de colaboración, coordinación y cooperación; de acuerdo a las competencias exclusivas, compartidas y delegadas de acuerdo a lo

establecido por la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización. (Ministerio de Educación, 2016).

**Participación de la sociedad civil.** El gobierno regional, a través de las DRE, o las que hagan sus veces, y las UGEL, convoca y promueve la participación de la sociedad civil en la gestión educativa mediante los Consejos Participativos Regionales de Educación (COPARE) y los Consejos Participativos Locales de Educación (COPALE), brindando las condiciones que se requieren para su funcionamiento. (Ministerio de Educación, 2016).

**Roles del Gobierno Local.** El gobierno local representa a la comunidad, y promueve la adecuada prestación de los servicios públicos y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción; siendo además el canal inmediato de participación vecinal en los asuntos públicos que institucionaliza y gestiona acciones, e implementa políticas y proyectos, conforme a sus atribuciones. (Ministerio de Educación, 2016).

#### **2.3.4. La Educación Básica Regular**

El Currículo Nacional de la Educación Básica prioriza los valores y la educación ciudadana de los estudiantes para poner en ejercicio sus derechos y deberes, así como el desarrollo de competencias que les permitan responder a las demandas de nuestro tiempo apuntando al desarrollo sostenible, asociadas al manejo del inglés, la educación para el trabajo y las TIC, además de apostar por una formación integral que fortalezca los aprendizajes vinculados al arte y la cultura, la educación física para la salud, en una perspectiva intercultural, ambiental e inclusiva que respeta las características de los estudiantes, sus intereses y aptitudes.

#### **2.4. Definición de términos**

**Educación:** La educación es acompañar a una persona en el proceso de generar estructuras propias internas, cognitivas y socioemocionales, para que alargue el máximo de sus potencialidades. (Ministerio de Educación, 2016).

La acción ejercida por las generaciones adultas sobre aquellas que no han alcanzado todavía el grado de madurez necesario para la vida social. Tiene por objeto el suscitar y desarrollar en el niño un cierto número de estados físicos, intelectuales y morales que exigen de él tanto la sociedad política en su conjunto como el medio ambiente específico al que está especialmente destinado. Bauman, (2005, p. 159).

Según Tenti, en su obra “Sociología de la Educación” dice lo siguiente: debe quedar en claro que en este caso socialización no es sinónimo de adaptación a la sociedad. La escuela debe proveer ocasiones prácticas para aprender a resistir lo inaceptable, lo inmoral y lo injusto que se presenta en distintas esferas de la vida social. (Tenti, E. 2010).

Es preciso que los docentes sepan que la formación para la ciudadanía es una de sus responsabilidades básicas en el momento actual, quizás más estratégica aún que la de la formación para el trabajo. Es más, en las condiciones sociales actuales, el fortalecimiento de la democracia y la acción colectiva es una condición necesaria para el desarrollo de una sociedad más justa, es decir, capaz de distribuir mejor la riqueza que se produce. (Tenti, E. 2010).

Según Paulo Freire, en su obra “Pedagogía del oprimido”, dice en el momento en que la directividad del educador o de la educadora interfiere con la capacidad creadora, formuladora, indagadora del educando en forma restrictiva, entonces la directividad necesaria se convierte en manipulación, en autoritarismo. (Freire, 1992).

**Plan Educativo Nacional:** Plan Educativo Nacional es un documento es el marco curricular nacional que contiene el perfil de egreso de los estudiantes de la Educación Básica, los enfoques transversales, los conceptos clave y la progresión de los aprendizajes desde el inicio hasta el fin de la escolaridad. (Ministerio de Educación, 2016).

También presenta una organización curricular y planes de estudio por modalidad, así como orientaciones para la evaluación desde un enfoque formativo y orientaciones para la diversificación curricular, en el marco de las normas vigentes. (Ministerio de Educación, 2016).

**Descentralización de la Educación:** la descentralización es una oportunidad para democratizar al Estado, por lo que deben fortalecerse las instancias de participación y vigilancia previstas en la ley general de educación: los Consejos Participativos Regionales, locales, así como los Consejos Educativos Institucionales. (Opina, 2006).

Además, estas instancias deben ser dirigidas por un representante de la comunidad y no por la autoridad educativa respectiva y deben considerar la participación de agentes educativos y no educativos en condición de equilibrio. (Opina, 2006)

**Educación Básica Regula:** la EBR es la principal y más extendida modalidad de atención educativa en el caso peruano. Se ocupa de la atención a niños y adolescentes que pasan por el proceso educativo de forma oportuna, conforme a su evolución física, afectiva y cognitiva. Esta modalidad considera tres niveles: Nivel de Educación Inicial: es el primer nivel de la EBR. Atiende a niños de cero a dos años de forma no escolarizada y de tres a cinco años en forma escolarizada. Requiere articularse con los siguientes niveles para asegurar coherencia pedagógica y curricular. Nivel de Educación Primaria: Dura seis años, y tiene como objetivo educar integralmente a los niños de 6 a 12 años. Nivel de Educación Secundaria: Tiene una extensión de cinco años. Ofrece a los estudiantes formación científica, humanista y técnica. Está orientada al desarrollo de competencias. (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2014).

**Gestión:** se define a la gestión dentro de los siguientes enfoques: Movilización de Recursos. Capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea. Priorización de Procesos. Generación y mantención de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra. Interacción de los miembros. Capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización. (Ministerio de Educación, 2011).

**Gestión Descentralizada de la Educación:** es la gestión articulada, complementaria y coordinada de los tres niveles de gobierno para proveer servicios educativos de calidad en los diferentes territorios del país, respondiendo a su diversidad y en el marco de la unidad del sistema educativo. (Ministerio de Educación, 2013).

**Políticas Públicas:** la política pública es principalmente un proceso social e institucional que puede tener objetivos regulatorios modificar conductas; distributivos de bienes o servicios; redistributivos recaudación en algunos sectores para beneficiar a otros; o constituyentes de reorganización del Estado. (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2014).

**Enfoque Territorial:** una manera de comprender y promover el desarrollo que destaca la importancia prioritaria que tiene para ello el territorio, entendido como el entorno socio-cultural y geográfico con el cual interactuamos las personas. Este enfoque propone una mirada multidimensional del desarrollo que incluye el desarrollo humano, el desarrollo social e institucional, el desarrollo ambiental y el desarrollo económico. (Ministerio de Educación, 2013).

**Modelo de Gestión:** la gestión se caracteriza por priorizar la función administrativa sobre lo pedagógico, por una débil articulación con otros sectores, inestabilidad en los cargos y una tendencia centralista (poco fomento de la participación). La escasez de recursos, el manejo poco eficiente de lo existente, la rigidez administrativa y los problemas de corrupción dificultan un liderazgo pedagógico, ético y político y el cumplimiento de su principal función: garantizar aprendizajes. La gestión escolar en las escuelas rurales está limitada porque generalmente los directores tienen aula a cargo. (Ministerio de Educación, 2013).

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis

Los resultados de la gestión descentralizada del Proyecto Educativo Nacional han mejorado la Educación Básica Regular en la región Cajamarca. 2014 – 2017.

#### Hipótesis específicas

1. Existe una articulación pertinente entre los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Nacional y del Proyecto Educativo Regional.
2. Los resultados de la gestión del Proyecto Educativo Nacional en relación Educación Básica Regular en Cajamarca presenta avances en la transferencia administrativa, presupuestal y política.
3. Existen limitaciones presupuestales y administrativas en la implementación del Proyecto Educativo Nacional en relación a la gestión descentralizada de la Educación Básica Regular en Cajamarca.

#### 3.2. Variables

Variable 1: Gestión descentralizada del Proyecto Educativo Nacional.

Variable 2: Educación Básica Regular.

#### 3.3. Operacionalización de variables

Se presenta en la siguiente página.

Tabla 1

Hipótesis	Definición conceptual de las variables	Definición operacional de las variables			
		Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Los resultados de la gestión descentralizada del Proyecto Educativo Nacional han mejorado la Educación Básica Regular en la región Cajamarca. 2014 – 2017.	Proceso de Gestión y financiamiento de la educación nacional dirigida con criterios de ética pública, equidad, calidad y eficiencia	Gestión descentralizada del Proyecto Educativo Nacional	Gestión educativa eficaz, ética, descentralizada y con participación de la ciudadanía.	Nº de funciones trasferidas. Articulación estratégica regional % de presupuesto asignado. Reforma institucional y redes educativas. Nivel de participación ciudadana	Encuesta Entrevista. Revisión documentaria.
			Educación financiada y administrada con equidad y eficiencia	Infraestructura educativa Cobertura educativa	
	Modalidad que abarca los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria, está dirigida a los niños y adolescentes	Educación Básica Regular EBR	Educación Primaria	Cobertura educativa Infraestructura educativa Evaluación censal de Estudiantes - ECE	Encuesta Entrevista Revisión documentaria
			Educación Secundaria	Cobertura educativa Infraestructura educativa Evaluación censal de	

Operacionalización de variables

## **CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1. Ubicación geográfica**

Región Cajamarca, Unidad de Gestión Educativa Local de cada provincia.

### **4.2. Diseño de la investigación**

Tipo de investigación: básico. Nivel: descriptivo. Diseño no experimental.

### **4.3. Métodos de investigación**

**Analítico:** El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método permitió conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. Ruiz, (2007, p. 64).

**Sintético:** El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras, debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades. Ruiz, (2007, p. 64).

### **4.4. Población, grupo de estudio, unidad de análisis y unidades de observación**

#### **Población**

Estuvo constituida por los 13 Directores de las Unidades de Gestión Educativa Local y funcionarios de la Gerencia de Desarrollo Social y la Dirección Regional de Educación, del Gobierno Regional Cajamarca.

### **Grupo de estudio**

El grupo de estudio lo conformaron los trece (13) Directores de las Unidades de Gestión Educativa Local – UGELs de la región y funcionarios de la Gerencia de Desarrollo Social y de la Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional Cajamarca, el método de muestreo fue en base al criterio de informantes clave.

### **Unidades de análisis**

Dirección Regional de Educación Cajamarca y Unidad de Gestión Educativa Local.

Proyecto Educativo Nacional.

Proyecto Educativo Regional

### **Unidad de observación**

Directores de la Unidad de Gestión Educativa Local

Dirección Regional de Educación Cajamarca.

Unidad de Gestión Educativa Local.

Proyecto Educativo Nacional.

Proyecto Educativo Regional

## **4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

**a. Encuesta:** Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, en relación con un tema en particular. Arias, (2012, p.72). Permitió recoger información relevante respecto a las variables e indicadores de la investigación. Se aplicó a los funcionarios del sector educación en la región Cajamarca.

**b. Entrevista:** La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. Arias, (2012, p.73).

Permitió recoger la percepción de los actores involucrados en la problemática educativa. Se entrevistó a dos Funcionarios del Gobierno Regional Cajamarca.

- b. Revisión de Documentos:** Esta técnica permitió tener una observación complementaria para el análisis de procesos y también disponer de información para comparar o corroborar datos relacionados al estudio.

#### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

**SPSS: (Statistical Package for the Social Sciences).** Sistema amplio y flexible de análisis estadístico y gestión de información que capaz de trabajar con datos procedentes de distintos formatos generando, desde sencillos gráficos de distribuciones y estadísticos descriptivos hasta análisis estadísticos complejos, permitió descubrir relaciones de dependencia e interdependencia, establecer clasificaciones de sujetos y las variables.

**Microsoft Excel:** Herramienta para el registro y seguimiento de la información, además permitió obtener gráficos que ayudan a la presentación y explicación de los resultados del estudio

**La transcripción.** Se utilizó la transcripción con la finalidad de tener la información vertida a través de la entrevista por las personas seleccionadas para el estudio.

#### **4.7. Equipos, materiales e insumos**

Los equipos que se utilizaron para el estudio son: laptop, reportera (grabadora), impresora; en lo que respecta a materiales tenemos cuaderno de apoyo para entrevista y en insumos se considera todo lo necesario para el funcionamiento de los equipos y también se considera a los recursos económicos invertidos que permitió el desarrollo del estudio.

#### **4.8. Matriz de consistencia metodológica**

Se muestra en la siguiente página.

Tabla 2

Matriz de consistencia metodológica

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos	Metodología		
¿Cuáles son los resultados de la gestión descentralizada del Proyecto Educativo Nacional en la Educación Básica Regular en Cajamarca, período 2014-2017?	<b>General.</b> Analizar los resultados de la gestión descentralizada del Proyecto Educativo Nacional en la Educación Básica Regular en Cajamarca. Periodo 2014-2017	Los resultados de la gestión descentralizada del Proyecto Educativo Nacional ha mejorado la Educación Básica Regular en la región Cajamarca	Variable 1. Gestión descentralizada del Proyecto Educativo Nacional	Gestión educativa eficaz, ética, descentralizada y con participación de la ciudadanía.	Nº de funciones transferidas. Articulación estratégica regional % de presupuesto asignado.	Encuesta Entrevista Revisión documentaria	Método: Analítico – sintético Diseño básico – descriptivo.		
	<b>Específicos.</b> 1. Evaluar la articulación de los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Nacional y del Proyecto Educativo Regional. .			Educación financiada y administrada con equidad y eficiencia	Reforma institucional y redes educativas. Nivel de participación ciudadana				
	2. Determinar los resultados de la gestión del Proyecto Educativo Nacional en la transferencia de administrativa, presupuestal y política en relación Educación Básica Regular en Cajamarca.			Educación Inicial	Infraestructura educativa Cobertura educativa			Encuesta Entrevista Revisión documentaria	Población: las 13 Unidades de Gestión Educativa Local – UGEL de la región y funcionarios del Gorecaj
	3. Identificar las limitaciones del Proyecto Educativo Nacional en relación a la gestión descentralizada de la Educación Básica Regular en Cajamarca			Variable 2. Educación Básica Regular. EBR.	Educación Primaria  Educación Secundaria			Cobertura educativa Infraestructura educativa Evaluación censal de Estudiantes - ECE  Cobertura educativa Infraestructura educativa Evaluación censal de Estudiantes - ECE	Encuesta Entrevista Revisión documentaria  Encuesta Encuesta Revisión documentaria

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección se presenta los resultados y discusión del estudio. Resultados recogidos a través de la técnica de la encuesta, aplicada a los trece (13) Directores de Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL, de cada provincia, la técnica de la entrevista hecha al entonces Gerente Regional de Desarrollo Social y al ex Director Regional de Educación del Gobierno Regional de Cajamarca, en referencia a la Gestión Descentralizada de la Educación Básica Regular en Cajamarca. Los datos se muestran en base a frecuencias numéricas, complementada con información de fuentes secundarias, tomándose en cuenta los objetivos específicos de la investigación.

#### **5.1. Evaluar la articulación de los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Nacional y del Proyecto Educativo Regional. (Objetivo específico 1).**

El Proyecto Educativo Nacional al 2021: la educación que queremos para el Perú, fue aprobado en el año 2007, a propuesta del Consejo Nacional de Educación y asumido como desarrollo de la décimo segunda política de Estado por el Foro del Acuerdo Nacional, en tanto el Proyecto Educativo Regional, Cajamarca 2007 – 2021, fue aprobado en el año 2007 por la Dirección Regional de Educación con el apoyo de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura – OEI.

En la tabla 3 siguiente, se muestra la articulación de los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Regional – PER a los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Nacional –PEN, en donde se ha considerado una calificación de tres rangos para su articulación: alto, medio y bajo. El PER presenta 08 objetivos estratégicos, mientras que el PEN cuenta con 06 objetivos estratégicos. Vamos a pasar al análisis de la su articulación.

El objetivo estratégico 01 del PER, se articula en grado medio con el objetivo estratégico 04 del PEN, porque en ambos casos se evidencia en su formulación elementos referentes a la participación democrática de actores locales.

En cuanto al objetivo estratégico 02 del PER, este se articula en grado alto con dos objetivos estratégicos del PEN, el 04 y 06, en ambos se plantean dos variables que también recoge el objetivo regional referente a la participación de la comunidad y la gestión descentralizada.

El objetivo estratégico 03 del PER, se articula con el objetivo estratégico 02 de PEN, en un grado alto, puesto ambos consideran en su planteamiento dos indicadores de mucha relevancia, la calidad educativa y los aprendizajes con pertinencia.

El objetivo estratégico 04 del PER, se articula al objetivo estratégico 03 del PEN en un grado alto, pues consideran a la preparación de los profesores para impartir enseñanzas de calidad.

Por otro lado, el objetivo estratégico 05 del PER, se articula al objetivo estratégico 03 del PEN en grado medio, puesto que el primero habla de una propuesta educativa alternativa desde lo local, mientras que el segundo habla solamente de las oportunidades a todos, asemejándose a lo propuesto en el objetivo 02.

Asimismo, el objetivo estratégico 06 del PER, es articulado al objetivo estratégico 05 del PEN, en un grado alto, en ambos se ve la pertinencia de proponer a la educación tecnología como componente de relevancia para la competitividad.

El objetivo estratégico 07 del PER, se articula a dos objetivos estratégicos del PEN, es decir al objetivo 02 y 04, en grado medio, debido a que el objetivo regional habla de una causa efecto, si la educación está bien administrada entonces se obtendrán resultados pertinentes, mientras que en los objetivos del PEN hay una propuesta más lineal, referente a los aprendizajes pertinentes y al financiamiento descentralizado de la educación.

El objetivo estratégico 08 del PER, se articula al objetivo estratégico 06 del PEN, en un grado alto, evidenciándose la misma formulación en ambos casos, sin embargo, su planteamiento es más un enunciado que un objetivo estratégico.

Finalmente es preciso señalar que los objetivos del PER en su mayoría si cumple una regla general, es decir tienen un verbo y la población donde se va a lograr el impacto, por el contrario, en los objetivos del PEN se rompe esa regla, lo que dificulta hacer las evaluaciones de implementación que correspondan.

*Tabla 3*  
*Articulación de los Objetivos del PER y del PEN*

Código objetivo	Objetivo Estratégico del PER	Código de objetivo	Objetivo Estratégico del PEN	Grado de Articulación
OE.01	Fortalecer las capacidades locales para la gestión participativa y democrática de la educación con una visión holística e integradora	OE. 04	Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad	Medio
OE.02	Promover la participación de la comunidad en la gestión y descentralización educativa orientadas hacia el paradigma del desarrollo humano	OE. 04	Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad	Alto
		OE. 06	Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad	Alto
OE.03	Promover el desarrollo de escuelas innovadoras orientadas hacia el logro de la calidad educativa, garantizando aprendizajes de calidad de los niños y jóvenes en todos los niveles y modalidades	OE.02	Estudiantes e instituciones educativas que logran aprendizajes pertinentes y de calidad	Alto
OE.04	Adecuada selección y formación docente que responda a las necesidades educativas de la región	OE.03	Maestros bien preparados ejercen profesionalmente la docencia	Alto
OE.05	Disminuir los índices de exclusión a través de una propuesta educativa alternativa	OE.01	Oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos	Medio
OE.06	Desarrollar una educación superior tecnológica de calidad que contribuya al desarrollo y la competitividad regional	OE. 05	Educación superior de calidad se convierte en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional	Alto
		OE. 02	Estudiantes e instituciones educativas que logran aprendizajes pertinentes y de calidad	Medio
OE.07	Una educación financiada y gobernada con transparencia y que logra resultados pertinentes	OE. 04	Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad	Medio
OE.08	Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad	OE. 06	Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad	Alto

Fuente: Proyecto Educativo Nacional y Proyecto Educativo Regional

En la tabla 4 siguiente, se muestra la articulación de los resultados a los que se desea llegar con la implementación del PER y el PEN, en concordancia con sus objetivos estratégicos en ambos casos. En ese sentido se analizará dicha articulación.

Para el caso del resultado 1.1 del objetivo estratégico 01 del PER, se articula con los resultados 6.1 y 6.2 del objetivo estratégico 06 del PEN, en un grado medio, los cuales se centran básicamente en la importancia de tener instrumentos regionales y locales para la educación, y con ello se lograría una descentralización adecuada.

El resultado 2.1 del objetivo estratégico 02 del PER, se articula con los resultados 4.1 y 6.2 que corresponden al objetivo estratégico 04 y 06 del PEN respectivamente, en un grado alto ya que establece a la participación ciudadana como eje central de la gestión educativa.

Asimismo, el resultado 3.1, del objetivo estratégico 03 del PER, se articula con el resultado 2.1 y 2.2 del objetivo estratégico 02 del PEN, en un grado medio porque en los resultados regionales plantea al estudiante como centro de los aprendizajes, mientras que en los resultados nacionales habla de un logro progresivo.

El resultado 4.1, del objetivo estratégico 04 del PER, se articula con los resultados 3.1 y 3.2 del objetivo estratégico 03 del PER en un grado alto, ya que se centran en la formación del docente.

El resultado 5.1 del objetivo estratégico 05 del PER, se articula con los resultados 1.1 y 1.2 del objetivo estratégico 01 del PER en un grado alto, porque están referidos a la atención de los niños y niñas de la educación básica regular.

Los resultados 6.1, 6.2, 6.3 y 6.4 del objetivo estratégico 06 del PER, se articulan con los resultados 5.1, 5.2 y 5.3 del objetivo estratégico 05 del PEN en un grado alto, cuyo punto principal es la potenciación de la educación técnica superior.

Por otro, el resultado 7.1 del objetivo estratégico 07 del PER, se articula con los resultados 4.1 y 4.2 del objetivo estratégico 04 del PEN, en un grado alto, dando que sus variables están referidas a los sistemas de gestión de la educación.

Finalmente, el resultado 8.1 del objetivo estratégico 08 del PER, se articula con los resultados 6.1, 6.2 y 6.3 del objetivo estratégico 06 del PER en un grado alto, puesto que se habla de un trabajo, interinstitucional e intersectorial en favor de la educación.

Tabla 4  
Articulación de los Resultados propuestos en el PER articulados al PEN

Código objetivo del PER	Resultados del PER	Código de objetivo del PEN	Resultados del PEN	Grado de articulación
OE.01	1.1. Proyecto Educativo Regional, provincial, distrital, red educativa e institucional, corredores económicos o cuencas hidrográficas formulados	OE.06	6.1. Gestión educativa eficaz, ética, descentralizada y con participación de la ciudadanía	Medio
OE.02	2.1. Diseño, implementación y validación de un modelo de gestión educativa participativa y democrática	OE.04	6.2. Educación financiada y administrada con equidad y eficiencia	Medio
OE.03	3.1. Escuelas innovadoras que desarrollan capacidades de los estudiantes, propiciando aprendizajes exitosos de manera crítica, creativa y en un clima de convivencia grata y enriquecedora	OE.06	4.1. Gestión educativa eficaz, ética, descentralizada y con participación de la ciudadanía	Alto
OE.04	4.1. Cuerpo docente desarrolla su práctica pedagógica de manera ética y competente, se identifica con la comunidad donde trabaja y es valorado por ella y por sus estudiantes	OE.02	6.2. Empresas, organizaciones y líderes comprometidos con la educación	Alto
OE.05	5.1. Disminución de las brechas de desigualdad en el acceso de la educación de calidad, articulando lo urbano con lo rural, lo masculino con lo femenino, edad oportuna, extra edad y discapacidad	OE.02	2.1. Todos logran competencias fundamentales para su desarrollo personal y el progreso e integración nacional	Medio
OE.06	6.1. Profesionales técnicos egresados con un alto nivel competitivo para el mercado laboral	OE.03	2.2. Instituciones acogedoras e integradoras enseñan bien y lo hacen con éxito	Medio
OE.06	6.2. II. SS. TT. Articulados social y económicamente con la comunidad	OE.03	3.1. Sistema integral de formación docente	Alto
OE.07	6.3. Docentes de los II. SS. TT capacitados, actualizados e innovadores y éticos	OE.01	3.2. Carrera pública magisterial renovada	Alto
OE.07	6.4. II. SS. TT con autonomía administrativa y financiera	OE.01	1.1. Primera infancia es prioridad nacional	Alto
OE.08	7.1. Financiamiento que asegure eficaz y transparentemente el logro de capacidades de gestión	OE.01	1.2. Trece años de buena educación sin exclusiones	Alto
OE.08	8.1. Pobladores, organizaciones, instituciones y medios de comunicación ejercen su rol educativo para el desarrollo de la comunidad	OE.05	5.1. Renovado sistema de educación superior articulado al desarrollo	Alto
		OE.05	5.2. Se produce conocimientos relevantes para el desarrollo y la lucha contra la pobreza	Alto
		OE.05	5.3. Centros universitarios y técnicos forman profesionales éticos, competentes y productivos	Alto
		OE.04	4.1. Gestión educativa eficaz, ética, descentralizada y con participación de la ciudadanía	Alto
		OE.04	4.2. Educación financiada y administrada con equidad y eficiencia	Alto
		OE.06	6.1. Gobiernos locales democráticos y familias promueven ciudadanía	Alto
		OE.06	6.2. Empresas, organizaciones y líderes comprometidos con la educación	Alto
		OE.06	6.3. Medios de comunicación asumen con iniciativa su rol educador	Alto

Fuente: Proyecto Educativo Nacional y Proyecto Educativo Regional.

## 5.2. Resultados y limitaciones de la gestión descentralizada del Proyecto Educativo Nacional en relación a la Educación Básica Superior (objetivos específicos 2 y 3 de la investigación).

### Gestión del Ministerio de Educación en relación a la aplicación de la política Educativa descentralizada en Cajamarca

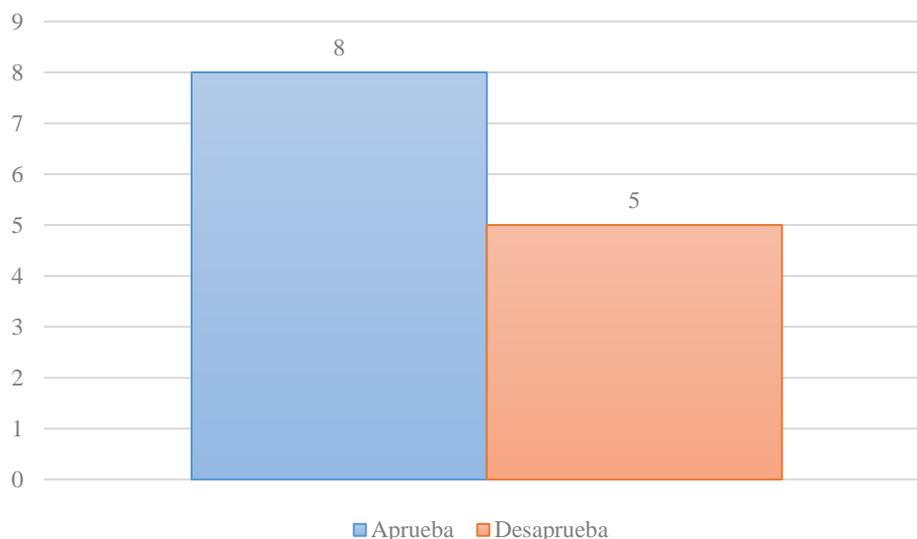


Figura 1. Calificación de los Directores de UGEL al Ministerio de Educación.

En la figura 1, se muestra la calificación de los directores de UGEL hacia el Ministerio de Educación respecto a la descentralización de la educación en Cajamarca, de los cuales ocho (08) directores aprueban y cinco (05), desaprueban la labor de dicho ministerio. Ello se debe a que durante el periodo de estudio se continuó con la implementación de los programas presupuestales y como lo manifiesta el ex Director de la Dirección Regional de Educación.

La descentralización educativa ayuda a agilizar los procesos administrativos y a gestionar la educación de acuerdo a sus particularidades de cada territorio. La articulación se da a través del diseño de ejes y objetivos estratégicos donde se hará la intervención. (Asenjo, 2018).

Sin embargo, existen aún algunas funciones administrativas y por tanto programas presupuestales que lo maneja el Ministerio de Educación, así lo refrenda el ex Gerente de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cajamarca, refiriéndose a la Educación Básica Regular:

Lo que ha pasado en estos últimos tiempos es que, habido un tema de nuevamente reagrupar la situación de la Educación Básica Regular en el nivel central, si bien es cierto nosotros como Gobierno Regional, básicamente nuestra función es administrativa que tiene la región y también el Gobierno Local. Entonces ahí hay un tema, también que estas funciones no han sido transferidas, sino que el ministerio todavía tiene injerencia directa a través de la implementación de intervenciones como por ejemplo jornada escolar completa, soporte pedagógico, acompañamiento pedagógico, que si bien es cierto coordinan con el nivel regional, pero son intervenciones que viene desde el MINEDU con la disposición de los profesionales y presupuesto. Esto desde una mirada de la descentralización, hay una interferencia que hace, que efectivamente en el territorio haya una serie de intervenciones, nosotros hemos hecho un esfuerzo de concertar con el ministerio, con la intención de lo que se haga en la región, haya un ordenamiento y una prioridad de la agenda regional. (Roncal, 2018).

Tabla 5  
*Programas presupuestales administrados por la DRE y UGELs*

---

#### **PROGRAMAS PRESUPUESTALES**

**0068.** Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres

**0090.** Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular

**0091.** Incremento en el acceso de la población de 3 a 16 años a los servicios educativos públicos de la educación básica regular

**0106.** Inclusión de niños, niñas y jóvenes con discapacidad en la educación básica y técnico productiva

**0107.** Mejora de la formación en carreras docentes en institutos de educación superior no universitaria

---

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. 2018.

En la tabla 5, se muestra los programas presupuestales, que han sido diseñados en una lógica de presupuesto por resultados para efectivizar el gasto público, que, de acuerdo al reporte del Ministerio de Economía y Finanzas, la Dirección Regional de Educación administra conjuntamente con las Unidades de Gestión Educativa Local cinco programas presupuestales articulados a los objetivos del PER y PEN.

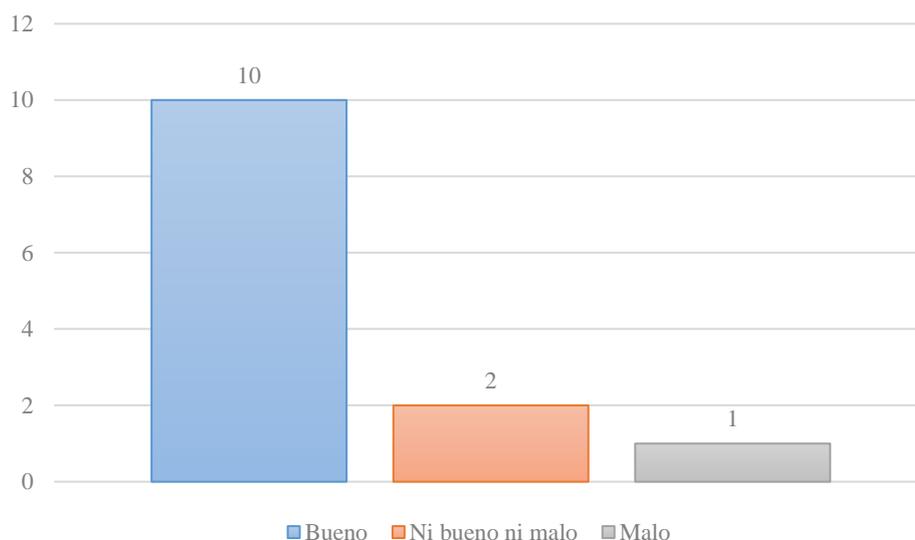
Al respecto, Trujillo en su estudio de posgrado concluye: “han pasado 8 años desde la aprobación del PEN, durante el transcurso se han ido estableciendo normas y leyes, lo cual ha permitido alcanzar un cambio en la educación; pero aún no se cumplen todas las expectativas planteadas”. Trujillo (2019, p.106).

Por otro lado, Ortiz en su investigación sostiene que: el Perú necesita un marco general del presupuesto mejor establecido y especificado por programas, la estructura del programa debe permitir medir el grado de compromiso del Estado con el sector educativo y las actividades que prioriza dentro de este. En términos de instrumentos, una buena definición del programa presupuestario puede conducir a una forma más sencilla de trabajar con un programa de Presupuesto por Resultados (PpR), en lugar de organizar intervenciones sin una medición de impacto oportuna. Ortiz (2018, p. 185).

La implementación de los programas presupuestales, cuya lógica está basada en la gestión por resultados y tiene como finalidad mejorar el desempeño para una adecuada asignación de recursos, que las intervenciones públicas sean sostenibles, que exista una rendición de cuentas y que se fortalezca la articulación territorial. Sin embargo, existen algunas intervenciones ejecutadas directamente por el Ministerio de Educación.

Entonces, como se puede ver el programa presupuestal es un sistema que ha ordenado las intervenciones educativas a nivel nacional, regional y local. Además, permite transparentar la labor de las instituciones involucradas en la entrega de bienes y servicios a la comunidad educativa.

**Evaluación del Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – SINEACE y el Consejo Nacional de Educación en la formulación, concertación, seguimiento y evaluación de las políticas educativas en el marco del Proyecto Educativo Nacional.**



*Figura 2. Evaluación del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación y del Consejo Nacional de Educación.*

En la figura 2, se muestra la evaluación de los directores al Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa y el Consejo Nacional de Educación – CNE, esta evaluación da como resultado que diez (10) directores evalúan como bueno, 02 (dos) directores ni bueno ni malo y 01 (uno) director como malo. Cabe precisar que el Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – SINEACE es un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Educación, creado en el 2006 a través de la Ley N°28740, su finalidad es garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad, y que los trabajadores peruanos estén altamente calificados para la labor que realizan (<https://www.sineace.gob.pe>).

Del mismo modo el Consejo Nacional de Educación, (CNE) es un órgano especializado, consultivo y autónomo del Ministerio de Educación. Tiene como finalidad participar en la formulación, concertación, seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo Nacional, las políticas y planes educativos de mediano y largo plazo, y las políticas intersectoriales que contribuyen al desarrollo de la educación. Sin embargo, el ex Director Regional de Educación cuestiona la labor de estos organismos en relación al diseño del Currículo Nacional - CN:

El MINEDU ha errado en el sentido de estar variando el diseño del CN sin la participación de los actores regionales y locales. Se necesita en realidad una auténtica descentralización y participación activa de los actores, porque no basta tener una propuesta de un grupo de intelectuales que a veces no recoge la realidad diversa que tiene nuestro país. Siendo esto así, entonces es poco favorable implementar el currículo, dado que se requiere que estos tengan un nivel de concreción a nivel de regiones y eso no está en los planes del MINEDU. (Asenjo, 2018). Mientras que el ex Gerente de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Cajamarca precisa lo siguiente:

El currículo nacional ya está de una u otra manera implementado en inicial, primaria y secundaria, como un diseño curricular nacional nos parece interesante, tiene siempre una parte de contextualización, es decir los propios territorios pueden acondicionarlo a su realidad, pero hay algunos temas que el currículo nacional ya no permite cambiarlo como el perfil de salida del estudiante, es un perfil que tiene 7 características y sobre esas características necesariamente todo el país tiene que trabajar de forma estandarizada. (Roncal, 2018).

Esta calificación que hacen los funcionarios organismos antes citados, se resalta que Currículo Nacional de Educación, es diseñado con una mirada centralista sin tener en cuenta la participación de los actores regionales y locales, presentándose aspectos que no pueden ser modificados y adecuados a la realidad con temáticas relacionados a la historia, la cultura y la idiosincrasia de cada provincia. Ello se relaciona con el planteamiento de Bourdieu.

La acción educativa es una acción de violencia simbólica puesto que trata de hacer pasar una forma particular de pensar, de hacer y de actuar por una forma universal en un mundo indefinido de posibilidades culturales. Bourdieu da una gran importancia al problema de la arbitrariedad cultural que caracteriza a la educación, puesto que, en un mundo de culturas posibles, o de modos culturales posibles, se realiza una selección arbitraria de contenidos culturales que se objetivan. Morales, (2009, pp. 158-159).

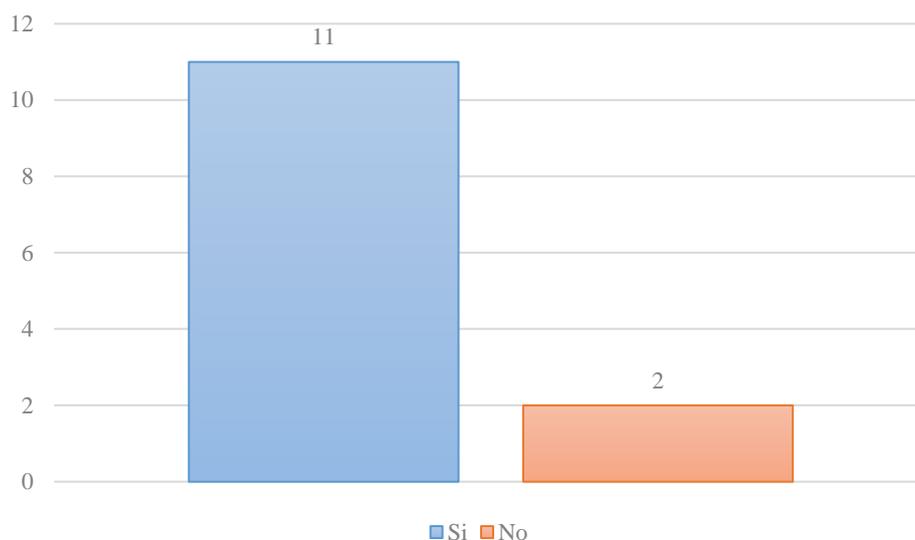
Del mismo modo Bahamonde en su tesis de posgrado concluye:

Se puede señalar que existen varios aspectos que deben ser subsanados desde las políticas educativas actuales, ya que desde allí baja la información y es puesta en práctica en los centros educativos de nuestro país. Mientras estas normativas no tengan modificaciones, escasamente los centros educativos y sus actores podrán desarrollar una educación de calidad. Por tanto, se vive a medias una escuela integradora más que una escuela inclusiva. Bahamonde (2015, p. 143).

Esto sería todavía una debilidad de la descentralización de la educación, si bien es cierto en los espacios regionales y locales la norma establece que deben elaborar sus Proyectos Educativos Locales, los cuales recogen las estrategias para gestionar la educación en ese nivel y esta información debe servir como insumos para el diseño del Currículo Nacional.

Es importante recalcar que el diseño y formulación de una política pública siempre debe estar presente el enfoque de pertinencia, es decir se debe tener en cuenta aspectos culturales, históricos, sociales de una determinada jurisdicción, jugando un papel importante los Proyectos Educativos Locales, los cuales recogerían estos aspectos, sin embargo, parece que aún hay una contradicción con la construcción de la curricula nacional.

**Nuevo sistema de gestión establecido en el Proyecto Educativo Nacional**



*Figura 3. Evaluación del Sistema de Gestión.*

En la figura 3, se puede visualizar la respuesta de los directores a la aplicación del nuevo sistema de gestión propuesto en el Proyecto Educativo Nacional, de trece (13) directores, once (11) respondieron que, si se viene aplicando dicho sistema, por el contrario, dos (02) de los encuestados dieron cuenta que no se viene implementado. El nuevo sistema de gestión plantea 4 puntos:

1. En el nivel nacional (que no debe ser tomado como central) el Ministerio de Educación no administra escuelas, sino que gestiona políticas nacionales en corresponsabilidad con las regiones. Por su parte, el SINEACE evalúa los aprendizajes y el Consejo Nacional de Educación se ocupa de las políticas de Estado.
2. En el nivel regional se definen las políticas regionales, se provee el servicio educativo y se realiza la articulación intersectorial. Con respecto a este punto el ex gerente de desarrollo social, afirma lo siguiente:

Desde la Gerencia de Desarrollo Social se ha elaborado una propuesta de lo que estamos llamándole la articulación intergubernamental, intersectorial e interinstitucional en el marco del nuevo modelo de desarrollo, y en esa lógica nosotros justamente hemos venido trabajando la propuesta de articulación que tiene una mirada, de cómo, logramos que los sectores desde su especialidad, desde su rol o función,

o competencia puedan aportar a complementar acciones al logro de resultados, con todos los sectores en el caso de Educación nuestro principal resultado son los logros de aprendizaje, pero con el aporte de otros sectores, como, salud, agricultura, transportes, incluso de la sociedad civil. Obviamente en este proceso de articulación se toma como enfoque los ciclos de vida, entonces ahí nosotros estamos promoviendo el proceso de articulación dentro del ciclo de vida a tres espacios bien concretos, un espacio que da de 0 a 5 años manejándose todo el tema de desnutrición crónica, anemia y el tema de agua, para complementar eso existe una mesa que está trabajando el binomio madre niño; el otro ciclo es de 6 a 16 años aprende saludable, relacionado a los estados de salud de la persona con las condiciones que se le brinde para aprender, igual las condiciones de aprendizaje tiene que conllevar a mejorar los estados de salud, entonces ahí en ese espacio lo que nos va a mover son logros de aprendizaje porque el niño desde que ingresa al jardín ya empieza a ser medido por sus aprendizajes; finalmente el ciclo de 16 años a más, que tiene que ver con la educación superior en donde se ve la empleabilidad como un proceso del trabajo articulado para que cierre ese círculo. (Roncal, 2018).

3. En el nivel local, las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) se concentran en las cuestiones administrativas y se crea un sistema de asistencia técnica a los centros educativos articulado a municipios, ISP y terceros. Este aspecto también hay avances que de acuerdo con el ex Director de Educación indica lo siguiente:

Cajamarca poseía 7 Unidades Ejecutoras (DRE+6 UGELs) en el 2010, a la fecha se ha logrado crear 6 Unidades Ejecutoras (6 UGELs) es decir contamos ahora en cada provincia con una UGEL, logrando de esta manera una auténtica descentralización en la gestión de la Educación Básico Regular. En cuanto al trabajo articulado a nivel intergubernamental, intersectorial e interinstitucional por ejemplo se gestionaron espacios como “APRENDE SALUDABLE” donde todos los actores tratamos como agenda la educación y salud de los ciudadanos y ciudadanas de Cajamarca desde los 0 años hasta la adolescencia. Incluso nos planteamos metas a lograr por cada intervención y de manera articulada. (Asenjo, 2018). Sin embargo, reconoce que:

La articulación de las UGEL y los Gobiernos Locales, aún es lenta, debido a que la mayoría de gobiernos locales no cuentan con su plan de desarrollo local, y no tienen claro la política educativa de su territorio. (Asenjo, 2018).

4. En el nivel de las instituciones educativas, las escuelas funcionan con poderes de decisión en cuanto a la conducción pedagógica, la selección de personal y el manejo del presupuesto. Las instituciones educativas tienden a constituir redes para compartir aprendizajes y recursos que no podrían tener todas individualmente. Respecto a este último punto se analizará en ítems siguientes.

Tabla 6

*Unidad de Gestión Educativa Local y su año de creación*

Unidad Educativa Descentralizada	Año de creación	
Unidad de Gestión Educativa Local Chota	1982	
Unidad de Gestión Educativa Local Cajabamba	2010	
Unidad de Gestión Educativa Local San Pablo	2013	
Unidad de Gestión Educativa Local Celendín	2013	
Unidad de Gestión Educativa Local Contumazá	2011	
Unidad de Gestión Educativa Local Cutervo	1982	
Unidad de Gestión Educativa Local San Miguel	2011	
Unidad de Gestión Educativa Local Santa Cruz	2009	
Unidad de Gestión Educativa Local San Ignacio	2004	
Unidad de Gestión Educativa Local Jaén	1992	
Unidad de Gestión Educativa Local San Marcos	2012	De
Unidad de Gestión Educativa Local Cajamarca	2010	
Unidad de Gestión Educativa Local Hualgayoc	2009	

acuerdo a la tabla 6, las UGEL con mayor antigüedad atendiendo a la población estudiantil son de la provincia de Chota, Cutervo y Jaén, mientras que la últimas en crearse han sido la UGEL de San Marcos, San Pablo y Celendín, con ello cada provincia de la región Cajamarca tendría una unidad descentralizada para atender de forma adecuada con bienes y servicios a estudiantes de educación básica regular. Al respecto en una investigación de posgrado Muza manifiesta lo siguiente:

En materia de gestión administrativa y más allá de las diferencias acompañar las respuestas favorables de directivos y docentes, sensiblemente más altas en proporción en el caso de los directivos, se puede concluir que es menester aumentar la pertinencia de las oportunidades de perfeccionamiento que

la escuela ofrece a sus profesores, acercando la oferta a las expectativas de los profesores y las necesidades institucionales. La articulación es un factor de gran relevancia con las entidades estatales de acuerdo a sus competencias y funciones para aportar a la mejora de los aprendizajes y contribución a los objetivos establecidos tanto en el PEN como en el PER. Muza (2014, p. 472).

El sistema de gestión en su punto 3 plantea que las Unidades de Gestión Educativa Local - UGEL se concentran en las cuestiones administrativas y se crea un sistema de asistencia técnica a los centros educativos articulado a municipios, al respecto los entrevistados afirman que para el año 2017 todas las provincias del región Cajamarca cuentan con una Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL, que es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional, dependiente de la Dirección Regional de Educación – DRE, con autonomía administrativa y funcional. Ello ha permitido acercar el servicio educativo a más niños, niñas y adolescentes con el apoyo de los diferentes espacios de participación ciudadana y gubernamental existentes en cada territorio. Al respecto Colala en su investigación concluye.

Que la descentralización administrativa de la educación ha permitido a los directores y comités de mantenimiento de las Instituciones Educativas de la Red, gestionar y administrar los presupuestos de manera directa en el mejoramiento y ampliación de la infraestructura básica, complementaria y de apoyo, sin embargo perciben que las Normas Técnicas que regulan las acciones de mantenimiento en locales escolares públicos a nivel nacional no privilegia la autonomía de la Institución Educativa por cuanto no permiten invertir los fondos de las transferencias regulares en las necesidades más apremiantes que tienen las instituciones educativas. Colala (2016, p. 91).

Cabe recalcar que, al tener una Unidad de Gestión Educativa en cada provincia, ha sido un proceso de gestión por parte de la Dirección Regional de Educación ante el Ministerio de Educación, hecho que también ha permitido mejorar y descentralizar los servicios educativos.

### **Documentos de gestión y organigrama institucional**



*Figura 4. Modificación de organigrama institucional de la UGEL.*

En la figura 4, se visualiza la respuesta que se obtuvo respecto la modificación del organigrama institucional de los cuales ocho (08) directores respondieron que si se ha modificado el organigrama de su institución y cinco (05) dan cuenta que no se modificó. Un organigrama institucional es la radiografía de una institución y se modifica cuando se presenta algún cambio enmarcado en una reforma institucional normativa.

Otro aspecto importante son los documentos de gestión con los que cuenta cada UGEL, como son el Manual de Organización y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones que muestra en la siguiente figura.



Figura 5. Modificación de Documentos de Gestión de la UGEL.

En la figura 5, se muestra la respuesta a la modificación de los documentos de gestión de cada institución lo cual hay coincidencia con lo presentado en la figura 4, de los cuales 08 (ocho) directores dan respuesta que si se modificaron los documentos de gestión y 05 (cinco), afirman que no, como se sabe los documentos de gestión son de gran importancia porque permite el desempeño institucional.

En este aspecto, las Unidades de Gestión Educativa Local, - UGEL, deben funcionar bajo la lógica de la modernización de la gestión pública, que plantea en su tercer pilar, una gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional; para el caso del estudio solamente se preguntó respecto a sus documentos de gestión como son: el Manual de Organización y Funciones y el Reglamento de Organización y Funciones, documentos que todas las UGEL deben contar, los cuales están sujetos a modificaciones, como también su organigrama institucional, esta acción también permite que se ordene las funciones de acuerdo a los sistemas administrativos presentes en cada entidad.

### Asistencia técnica a los tres niveles de la educación básica regular

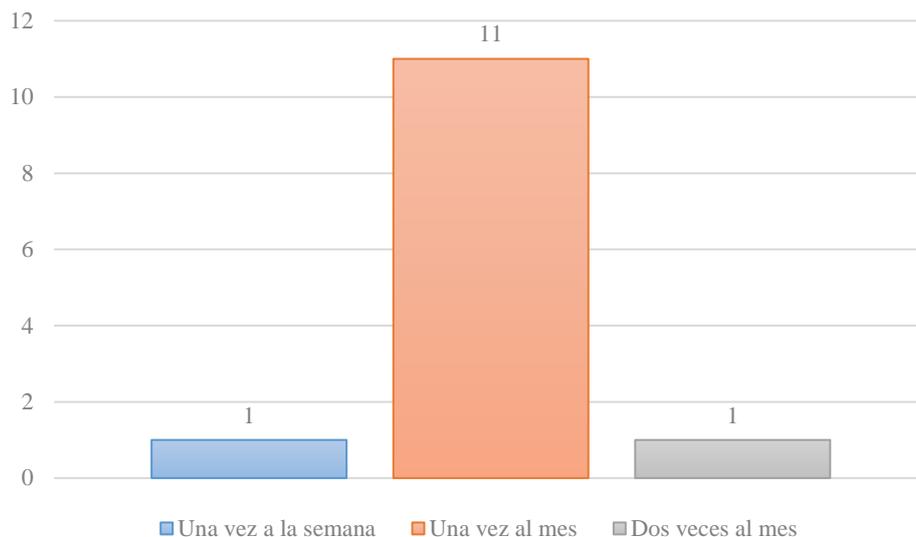


Figura 6. Asistencia técnica al nivel inicial.

En la figura 6, se muestra la respuesta que dieron los directores respecto a la asistencia técnica al nivel inicial, es así que once (11) directores respondieron que la asistencia técnica se da una vez a la semana, un (01) director respondió que se da una vez a la semana y también un (01) director respondió que se da una vez al mes. La educación inicial constituye un pilar fundamental de la educación básica regular, dentro de las políticas públicas regionales hubo un gran avance en la creación de instituciones educativas para el nivel inicial. Sin embargo, todavía hay un déficit grande en cuanto a infraestructura y cobertura.

Con respecto a la asistencia técnica al nivel primario las respuestas se presentan a continuación.

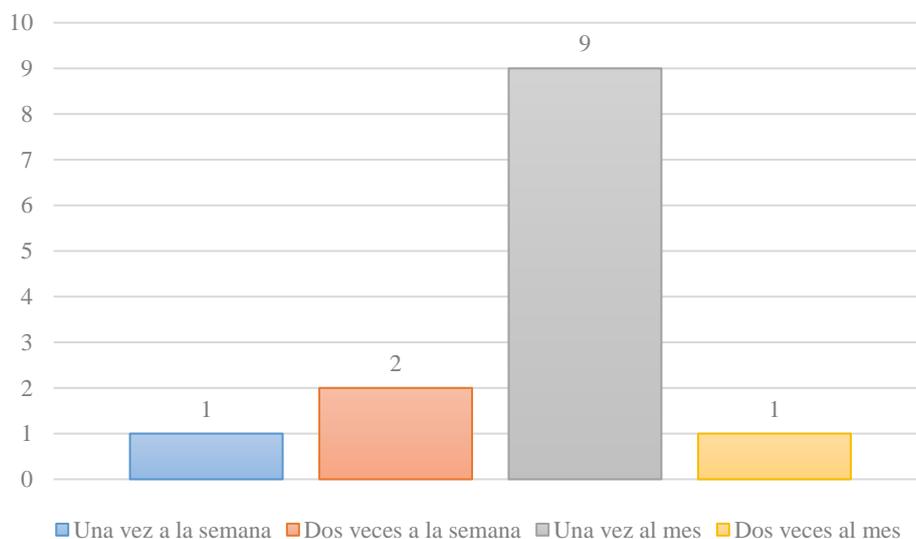


Figura 7. Asistencia técnica al nivel primario.

En la figura 7, se muestra cuatro respuestas en relación a la asistencia técnica al nivel primario, de esta manera, nueve, (09) directores dan cuenta que dicha asistencia se da una vez al mes, dos (02) de ellos indican que se da dos veces a la semana, uno (01) de ellos respondió que da una vez a la semana y uno (01) de los encuestados dio cuenta que se da dos veces al mes la mencionada asistencia.

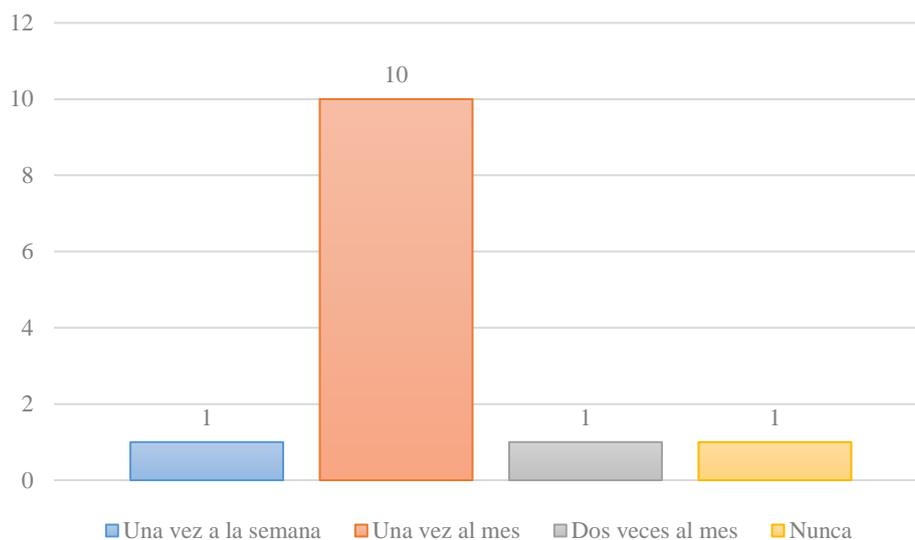


Figura 8. Asistencia técnica al nivel secundario.

En la figura 8, se muestra las repuestas respecto a la asistencia técnica al nivel secundario obtenido cuatros repuestas, diez (10) directores dan cuenta que dicha asistencia se da una vez al mes, uno (01), de ellos respondió que se da una vez a la semana, asimismo un (01) director dio cuenta que se da dos veces al mes y un (01) director respondió que nunca se da la asistencia. Al respecto Del Castillo en su investigación concluye lo siguiente:

Se puede observar que, durante todos los años de referencia, mediante una norma técnica que se publicaba a nivel nacional, se brindó autonomía a las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) y a las Direcciones Regionales de Educación (DRE) para monitorear el desarrollo de los compromisos de gestión escolar. En este escenario, hay dos etapas que caracterizan el proceso de implementación durante el tiempo de referencia. La primera etapa, que abarca el 2015 y 2016, se caracteriza porque se implementó una estrategia a nivel nacional a través del soporte en capacidades de monitoreo de los especialistas pedagógicos de las Unidades de Gestión Educativa Local y Direcciones Regionales de Educación. Del

Castillo. La segunda etapa, durante el 2017, priorizó el trabajo con 220 instituciones en diez regiones focalizadas a nivel nacional con la finalidad de probar un modelo de soporte a los especialistas pedagógicos de las mismas instancias. (2017, p. 77).

La asistencia técnica consiste básicamente en el acompañamiento que se les da a los docentes para cumplir las metas establecidas en el currículo, teniendo como objetivo central la mejora de aprendizajes.

Sin embargo, reconocen que la articulación con los Gobiernos Locales aún es lenta, debido a que muchos de estos no cuentan con un plan de desarrollo local a largo plazo, que articule las prioridades que establece, el PEN y el PER, pero también pasa por un tema de visión de las autoridades locales para gestionar y abordar la problemática educativa. Al respecto Canazas y Márquez en la conclusión de su tesis de posgrado mencionan:

Se evidencia una desarticulación entre los objetivos estratégicos del programa de municipalización de la gestión educativa y la organización municipal, no existiendo un sistema integrado de los procesos de orden administrativo, técnico y político que permitan visualizar la sostenibilidad de la propuesta. Canazas y Márquez (2015, p.116).

La Municipalización de la educación fue una acción de gobierno que quedo en intento, se dice mucho que los municipios no están preparados para dirigir técnica y administrativamente la educación en sus territorios.

### **Rendición de cuentas por parte de las Unidades de Gestión Educativa Local**

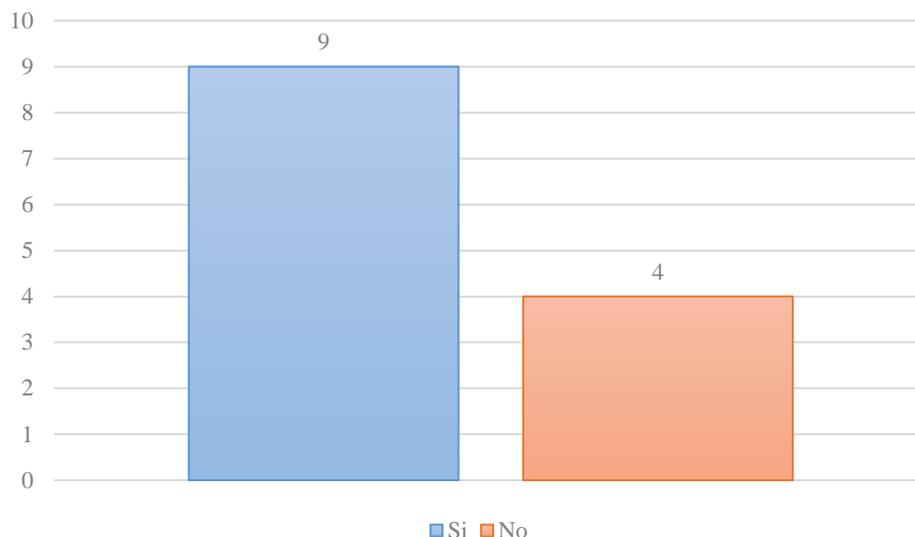


Figura 9. Rendición de cuentas de la UGEL.

En la figura 9, se presenta la repuesta a la rendición de cuentas de cada UGEL cuya respuesta es: nueve (09) encuestados consideran que si se ha hecho una rendición de cuentas y cuatro (04) afirman que no han hecho tal proceso de transparencia. La rendición de cuentas constituye un aspecto importante de la gestión pública y por tanto de la implementación de la política pública, al respecto el ex director de educación afirma.

Tengo la suerte de haber sido el pionero de audiencias públicas durante mi gestión en el cargo de director de UGEL en Jaén (fin de año 2011 a 6 meses de gestión), en la UGEL Cajamarca 2 audiencias públicas una a los 6 meses, fines del 2015 y la otra al finalizar mi gestión, en julio del 2016. (Asenjo, 2018).

En siguiente tabla se muestra los años en que los directores de UGEL rindieron cuentas, a través de audiencias públicas.

Tabla 7  
Rendición de cuentas de la UGELs entre los años

La transparencia y rendición de cuentas, en donde todas las entidades están en la obligación de dar cuenta a la ciudadanía de la administración de los recursos,

Unidad Educativa Descentralizada	Años de rendición de cuentas
Unidad de Gestión Educativa Local Chota	2016 y 2017
Unidad de Gestión Educativa Local Cajabamba	2016 y 2017
Unidad de Gestión Educativa Local San Pablo	2015, 2016 y 2017
Unidad de Gestión Educativa Local Celendín	2017
Unidad de Gestión Educativa Local Contumazá	-
Unidad de Gestión Educativa Local Cutervo	-
Unidad de Gestión Educativa Local San Miguel	2017
Unidad de Gestión Educativa Local Santa Cruz	-
Unidad de Gestión Educativa Local San Ignacio	-
Unidad de Gestión Educativa Local Jaén	2016 y 2017
Unidad de Gestión Educativa Local San Marcos	2017
Unidad de Gestión Educativa Local Cajamarca	2016 y 2017
Unidad de Gestión Educativa Local Hualgayoc	2017

pero también, de lo que se ha hecho o dejando de hacer en relación a mejorar los indicadores educativos en cada una de las provincias. La mayoría de Unidades de Gestión Educativa Local, han hecho su respectiva rendición de cuentas, en algunos casos se ha realizado en tres años consecutivos, mostrando con ello legitimidad de la población hacia la institución.

## Trasferencia de competencias educativas a la Dirección Regional de Educación y la Unidad de Gestión Educativa Local

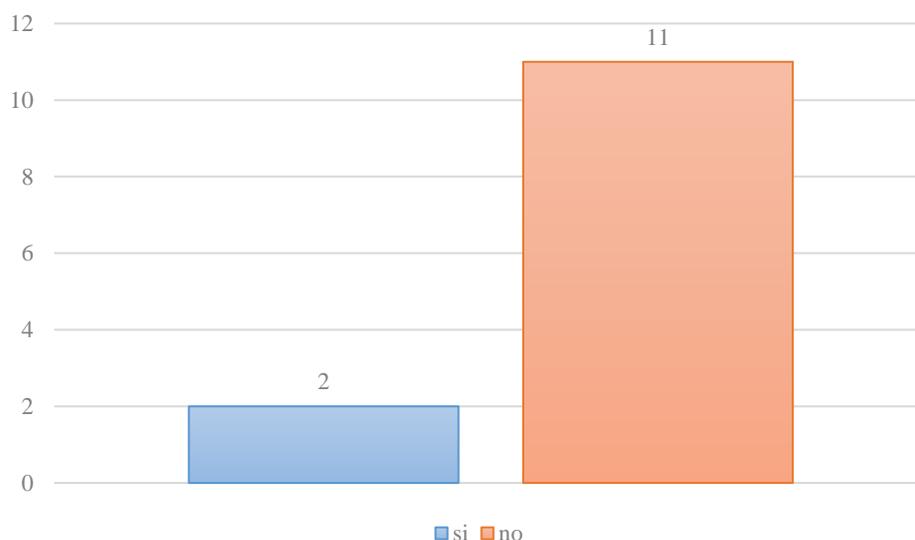


Figura 10. Trasferencia de competencias educativas.

En la figura 10, se presenta la opinión de los encuestados respecto a la transferencia de competencias, cuya respuesta no es tan positiva, ya que once (11) de los directores encuestados piensan que no hay una real transferencia de competencias, mientras que solo dos (02) consideran que se si existe una real transferencia de competencias.

Las consideraciones de los directores respecto al porque no se da una real transferencia de competencias se sustenta en lo siguiente:

Existe un manejo centralizado desde el MINEDU, las normativas a ser implementadas vienen directamente de las diferentes áreas del MINEDU, y no están contextualizadas a la realidad regional y provincial, existen todavía políticas que dependen directamente del MINEDU, sobretodo presupuestales; somos dependientes de las normas y procedimientos administrativos tanto del Ministerio de Educación; teniendo el presupuesto para financiar la contratación docente de plazas docentes por necesidad de servicio, el MINEDU te lo prohíbe, quedando instituciones educativas sobre todo del nivel secundario, sin ser atendidas, siendo imposible mejorar la calidad educativa de nuestros estudiantes de la zona rural; muchas de las decisiones se toman desde el nivel central (MINEDU), como por ejemplo, en presupuestos, programas presupuestales, plazas de las

II.EE, etc; solo nos ha transferido competencias administrativas de ejecución y monitoreo, en realidad somos una mesa de partes del MINEDU; toda decisión que se tome siempre tiene que estar enmarcado en la normatividad del MINEDU, aunque no sea beneficioso para la UGEL por su realidad misma. (Directores de las Unidades de Gestión Educativa Local, 2018).

En contraposición a ello los directores que indicaron que, si hay una real transferencia de competencias, se justifica en lo siguiente:

La UGEL tiene autonomía en acciones de su competencia, la UGEL, tiene autonomía administrativa como jurídica para realizar su labor. (Directores de las Unidades de Gestión Educativa local, año 2018)

El tema de transferencia de competencias, es fundamental en el trabajo de descentralización educativa, sin embargo hay una opinión negativa por parte de los directores encuestados y ex funcionarios entrevistados, pues consideran que aún persiste un manejo centralizado desde el Ministerio de Educación a través de las normas y las políticas nacionales, esto provoca trabas en el servicio educativo, por ejemplo que muchas instituciones se queden sin maestros o sin materiales o que se consulte al nivel central sobre la creación de instituciones educativas, entre otros casos; ello provoca una reacción por parte de la población y lógicamente los más afectados son los estudiantes sobre todo de la zona rural.

## Transferencia económica

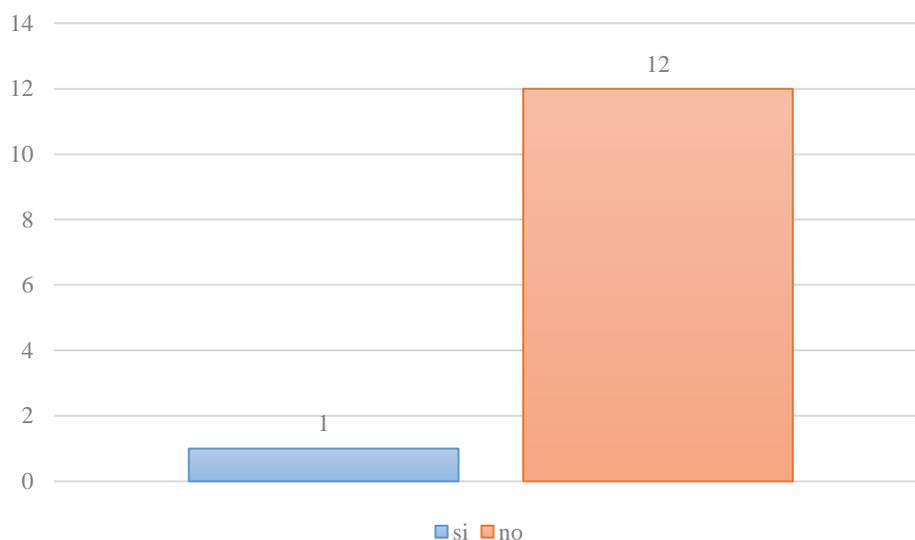


Figura 11. Traserferencia económica.

En la figura 11, se visualiza la respuesta de los directores encuestados referente a la transferencia económica, de los cuales doce (12) de ellos, consideran que no se da una trasferencia adecuada y solo uno (01) de los directores respondió que si hay una trasferencia económica adecuada. Los directivos que contestaron no, su respuesta se sustenta en las siguientes opiniones:

El presupuesto que se asigna no es suficiente, todavía existe dependencia de partidas presupuestales del MINEDU, hay 4 programas que lo maneja la DRE, por ejemplo, gestión de riesgos, educación física; se puede decir que no, porque si tenemos una transferencia de recursos, pero este sigue siendo mínimo a razón de las necesidades de la Unidad Ejecutora. El presupuesto asignado a nuestra ejecutora no es insuficiente para atender con personal administrativo a nuestra sede, así como personal docente a nuestras instituciones educativas. Las ultimas UGEL creadas tienen una serie de deficiencias para su operatividad o cumplir con su CAP y se solicita los mismos resultados para todas, es una responsabilidad del pliego regional de velar por el adecuado financiamiento de sus dependencias. Las necesidades varían de año a año sin embargo el PIA es el mismo. (directores de las Unidades de Gestión Educativa Local, 2018)

El único director que respondió que sí, su respuesta se sustenta en lo siguiente:

Sí, pero en lo que respecta a las intervenciones pedagógicas, programas presupuestales 090 y 106, igualmente diferentes bienes de incentivos y porque las transferencias han sido de acuerdo al Presupuesto Institucional de Apertura de la institución”. (Director de Unidad de Gestión Educativa Local, 2018). Al respecto Bautista, en sus tesis de Posgrado concluye:

Con relación a una mejoría en la calidad educativa, por parte de las transferencias monetarias; es casi imperceptible pues dicha relación es poco considerable: Retomando el análisis exploratorio a las cifras del MEF, podemos percatarnos que existen programas que se han ido descontinuando en el tiempo; pero algunas de las regiones que forman parte de la presente investigación, como es el caso de Moquegua y Tacna; estas han utilizado de forma correcta su transferencia, repercutiéndolas en su nivel próximo de incidencia, tal como lo demuestran los reportes del Instituto Peruano de Economía. Bautista, (2014, p. 59)

A pesar que existe una opinión negativa respecto a la transferencia económica y de acuerdo con el portal de consulta amigable del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, se visualiza que el presupuesto trasferido para la función educación en los años considerados para el presente estudio se ha incrementado, siendo para el año 2014 el Presupuesto Institucional Modificado – PIM de 717,861,834 millones de soles, para el año 2015 fue de 816, 348,403, millones de soles, para el año 2016 fue de 929, 784,397 millones de soles y para el año 2017 fue de 1, 179, 903,443 millones de soles.

## Contratación de personal docente y administrativo

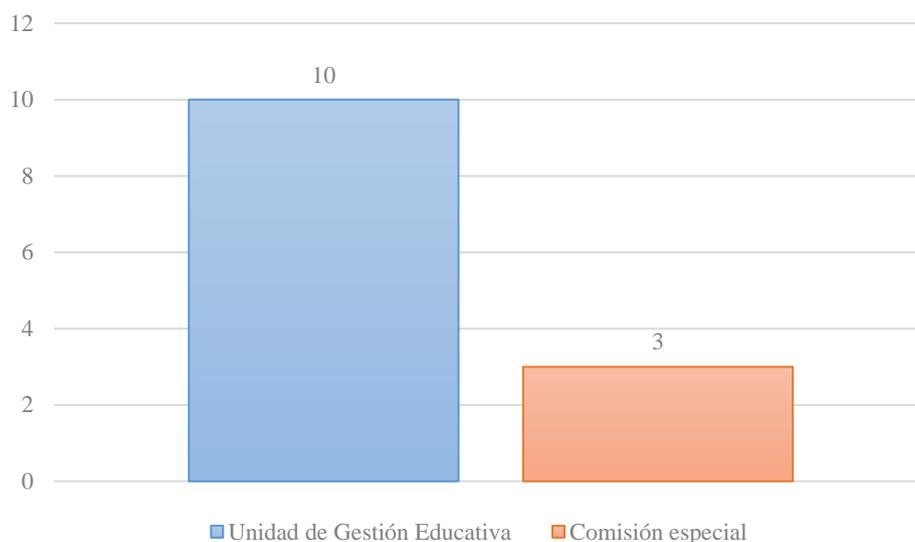
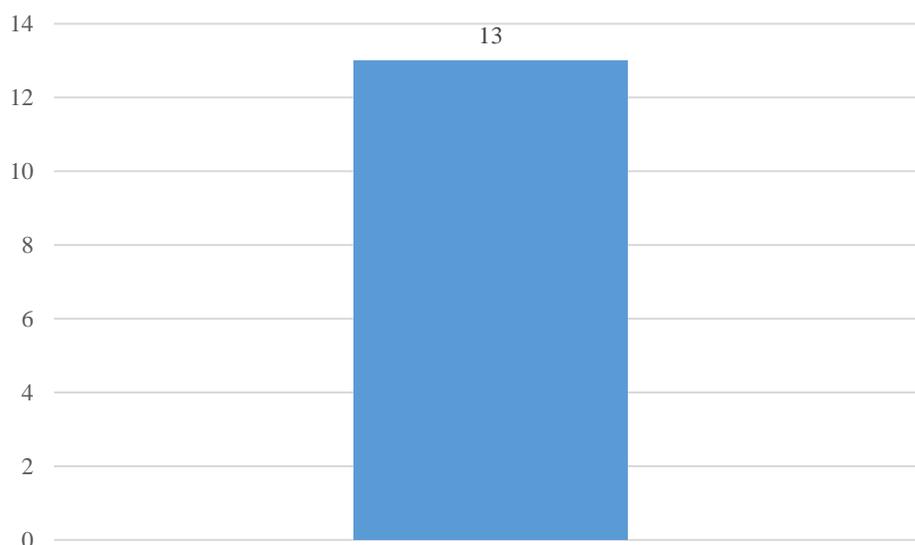


Figura 12. Contratación de personal docente y administrativo.

En la figura 12, se muestra la opinión respecto a la contratación de personal tanto docente y administrativo, diez (10) directores respondieron que este contrato lo hace la propia UGEL, mientras que tres (03) de ellos consideran que lo hace una comisión especial, esta opinión se hace relevante en la medida de transparentar la gestión de cada UGEL.

El presupuesto, es destinado para ejecución de proyectos de inversión, pero también para la contratación de personal docente y administrativo en cada una de las instancias desconcentradas, que es fundamental para cubrir la brecha de profesores en la cada una de las IIEE y con ello dar un servicio completo a los estudiantes de los tres niveles de la Educación Básica Regular – EBR. Es importante analizar estas respuestas puesto que tiene que ver con el tema de transparencia y dar cumplimiento a lo establecido en el Proyecto Educativo Nacional – PEN, cuando se habla de una gestión financiada y administrada con equidad.

Con respecto a la autonomía en cuanto a la gestión presupuestal que permita la transferencia a las Instituciones Educativas y Redes Educativas, ya sea para implementar acciones previstas en los programas presupuestales o para asumir nuevas responsabilidades, se tiene los siguientes resultados.



*Figura 13. Autonomía en la gestión presupuestal para transferir a las IIEE.*

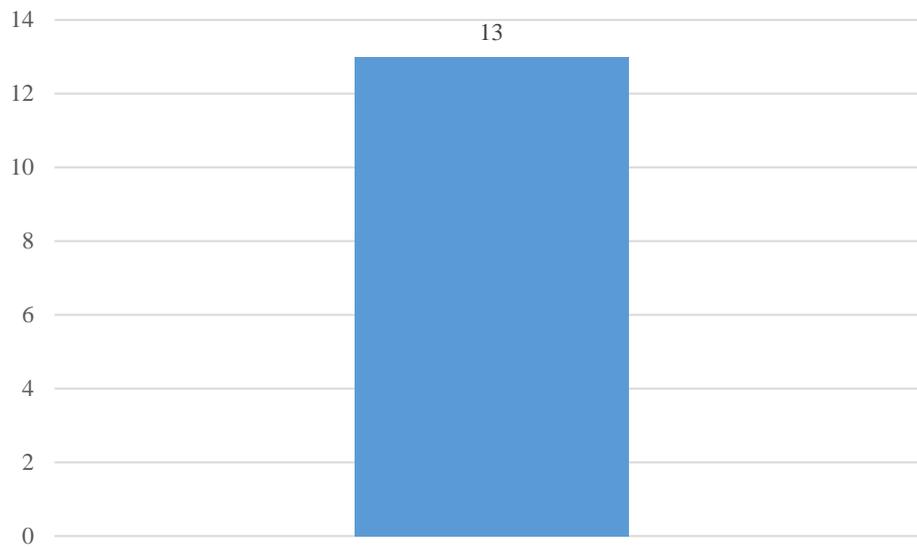
En la figura 13, se muestra el resultado respecto a la autonomía para la gestión presupuestal por parte de las UGELs, en donde todos, es decir los trece (13) encuestados consideran que no hay autonomía para la gestión presupuestal. Las razones de sus respuestas se transcriben a continuación:

Porque todavía hay ejecuciones presupuestales que vienen directamente del MINEDU, es muy burocrática. Porque cada genérica de gastos viene establecido y no permite hacer una distribución en función a las necesidades.

Las instituciones educativas son parte la UGEL, por lo tanto, todas las responsabilidades siempre lo asumen la UGEL, por consiguiente, no se puede dar autonomía en cuanto a presupuesto. Sólo se otorgan transferencias para actividades determinadas que están establecidas desde el MINEDU. Todo gasto que se hace y tiene que ser con autorización del pliego para las modificaciones presupuestales, y si es para asumir nuevas responsabilidades se tiene que pedir autorización al MINEDU, al MEF y nunca son aceptadas.

Es una competencia del nivel central y no se puede implementar políticas locales ni regionales. (directores de las Unidades de Gestión Educativa Local, 2018).

Existe también un aspecto importante de la gestión descentralizada que son los incentivos, que no reciben solo las UGEL sino también los gobiernos locales.



*Figura 14.* Incentivos a las UGEL.

En la figura 14, se muestran las respuestas emitidas por los directivos entrevistados en donde los trece (13) reportan que han recibido incentivos, los incentivos es un mecanismo que reciben las UGELs por cumplimiento de metas, los años en los que se ha recibido se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 8  
*Incentivos a la Unidad de Gestión Educativa Local*

Unidad Educativa Descentralizada	Años
Unidad de Gestión Educativa Local Chota	2015, 2016 y 2017
Unidad de Gestión Educativa Local Cajabamba	2017
Unidad de Gestión Educativa Local San Pablo	2015, 2016 y 2017
Unidad de Gestión Educativa Local Celendín	2017
Unidad de Gestión Educativa Local Contumazá	2017
Unidad de Gestión Educativa Local Cutervo	2016, 2017
Unidad de Gestión Educativa Local San Miguel	2015
Unidad de Gestión Educativa Local Santa Cruz	2017
Unidad de Gestión Educativa Local San Ignacio	2016, 2017
Unidad de Gestión Educativa Local Jaén	2015, 2016 y 2017
Unidad de Gestión Educativa Local San Marcos	2016 y 2017
Unidad de Gestión Educativa Local Cajamarca	2016 y 2017
Unidad de Gestión Educativa Local Hualgayoc	2017

### Premios por buenas prácticas de gestión

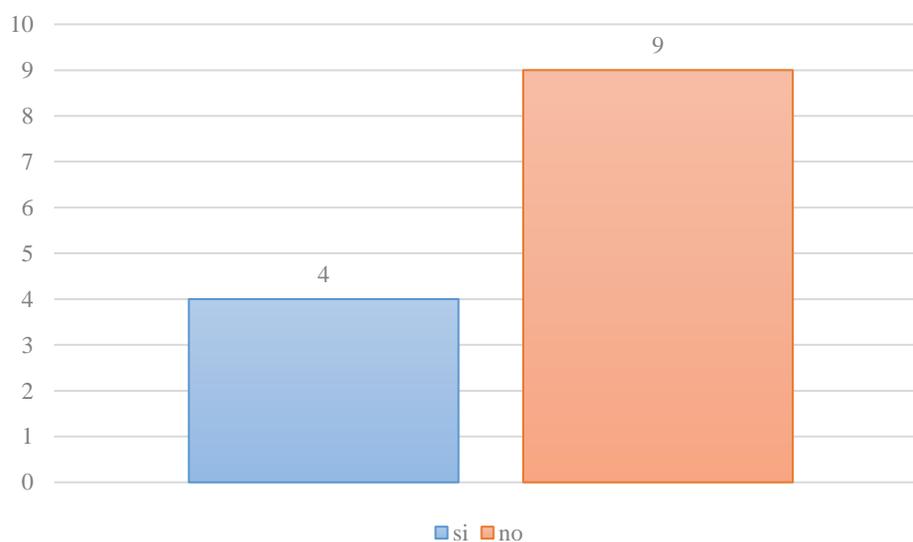
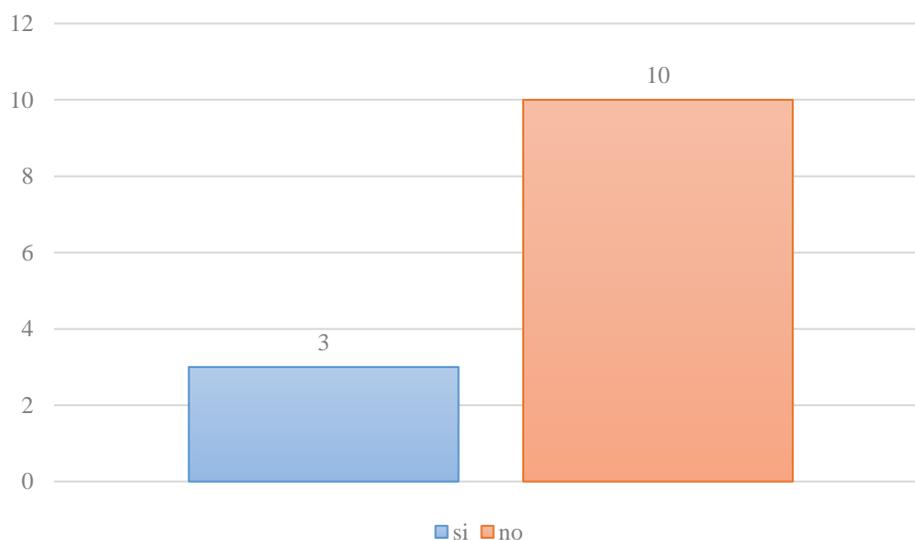


Figura 15. Premio a buenas prácticas.

En la figura 15, se aprecia que 09 (nueve) de los encuestados respondieron que no recibieron algún reconocimiento a las buenas prácticas de gestión, mientras que 04 (cuatro) de los entrevistados si recibieron algún reconocimiento. Las buenas prácticas miden otros indicadores de gestión y es entregado a las instituciones de manera anual.

A pesar que el presupuesto no es suficiente el Ministerio de Educación emplea mecanismos de coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas, y a partir de ello se han implementado incentivos para las UGEL que dan cumpliendo a ciertas metas, que de acuerdo a la respuesta de los funcionarios encuestados en sus unidades que dirigen recibieron incentivos (compromisos de desempeño) por lo menos en uno de los años durante el periodo considerado para el presente estudio (2014-2017). Los compromisos de desempeño son herramientas que otorga recursos adicionales por el cumplimiento de determinadas metas educativas, junto a ello también se da el premio a buenas prácticas de gestión educativa que a diferencia de lo anterior las UGEL tienen que concursar con alguna iniciativa (proyecto) que sea novedosa y que mejore la implementación de la política educativa en su ámbito.

#### **Implementación una rama especializada en la gestión pública**



*Figura 16.* Rama especializada en la gestión pública.

En la figura 16, se recogió la información respecto a la implementación de una rama especializada de gestión pública para el sector educación, así, diez (10), de los encuestados afirman que no se ha implantado, mientras que un número menor de tres (03) directores consideran que si se ha implementado dicha propuesta. Este indicador está relacionado con la Ley de reforma magisterial, al respecto el ex director regional de educación señala:

En parte positiva por cuanto se está dando cumplimiento a lo establecido y en otra parte negativa porque ya existen más de 4 modificatorias y eso demuestra que es una ley que fue elaborada en gabinete sin la participación activa de los actores. En lo que se refiere a evaluaciones o concursos existe mucho centralismo, debe modificarse y darse esas prerrogativas a las regiones. Experiencias de transparencia tenemos como en el caso de Cajamarca donde elaborábamos los exámenes, los aplicábamos sin que estos se hayan filtrado, incluso era muy fiscalizado por actores claves como rondas campesinas, fiscalía, PNP, sacerdotes, periodistas. Lo que no sucede con MINEDU que todos sus concursos lo tercerizan a INEI para aplicar las evaluaciones y está muy cuestionado. (Asenjo, 2018).

La implementación de una rama especializada en la gestión pública para el sector, que tenga la capacidad de agilizar los procesos y que disminuya la burocracia estatal, se recoge la opinión de los funcionarios los cuáles consideran que si se ha implementado una rama especializada para la educación, sin embargo el ex director regional de educación afirma que la reforma magisterial seria parte de este planteamiento realizado en el PEN, de alguna manera se ha instaurado la meritocracia, pues al decir de la Reforma Magisterial, inicia con la aprobación de la Ley N° 29944, la cual establece la Carrera Pública Magisterial con mejores remuneraciones, incentivos, formación continua, pero también un sistema de evaluación constante, en las diferentes escalas establecidas para un acenso, también producto de esta Ley se da por primera vez en el año 2016 el concurso de acceso a cargos de Director de Unidad de Gestión Educativa Local.

## Articulación de los sistemas planificación, presupuesto y administración

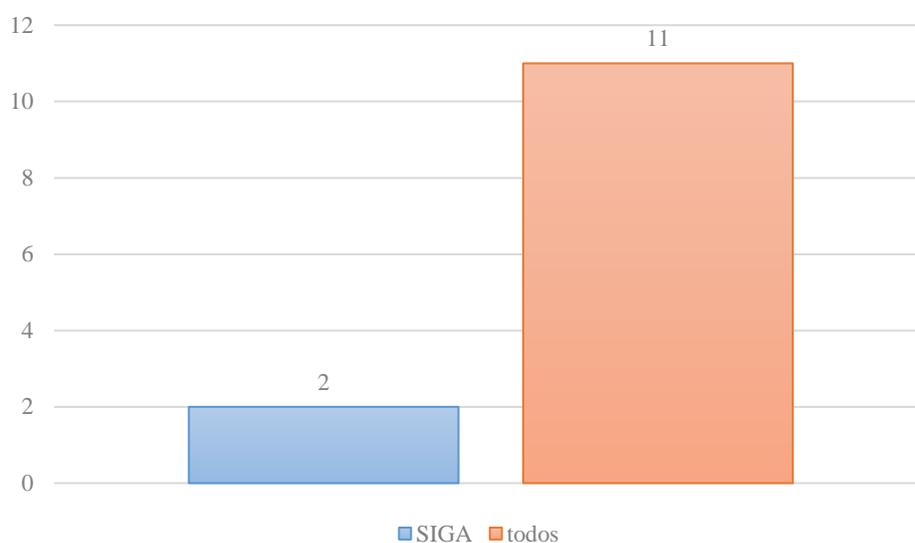


Figura 17. Sistemas administrativos.

En la figura 17, los directivos encuestados dan su opinión respecto a los sistemas de planeamiento, presupuesto y administración, con los que cuenta o no su institución, de ellos once (11) respondieron que cuentan con todos los sistemas considerados para el presente estudio es decir el SIGA, SIAF, CEPLAN V1.0, estos sistemas permiten la adecuada implementación de la política educativa y mejora el sistema de seguimiento y monitoreo. Por otro lado, estos sistemas se articulan a las políticas y planes de desarrollo como el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, Plan de Desarrollo Regional Concertado y el Plan Estratégico Institucional. Por su parte dos (02) directores respondieron que solo cuentan con un sistema, es decir el SIGA. Así Rivera, en su tesis de posgrado concluye:

Los niveles de rendimiento han mejorado a raíz de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, la organización ha permitido agilizar los procesos y trabajar con base en resultados. Rivera (2015, p. 352).

### Implementación una reforma institucional

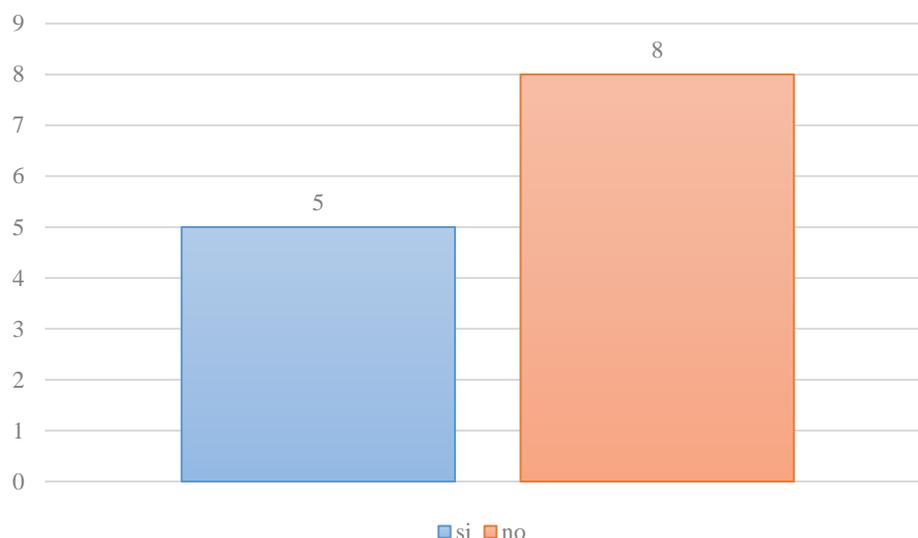


Figura 18. Reforma institucional.

En la figura 18, se muestra la respuesta referente a la implementación de una reforma institucional en la región Cajamarca, cuya respuesta por parte de los directores encuestados, ocho (08) de ellos contestaron que no se ha implementado una reforma y cinco (05) de ellos indicaron que si se ha implementado, pero en un ámbito provincial referida a la actualización de documentos de gestión como el Cuadro de Asignación de Personal y Módulo de atención al usuario que ordena y agiliza los trámites de los usuarios que demandan algún servicio a la institución. Al respecto el ex Director Regional de Educación afirma:

Reforma no existe, lo que hay son espacios gestionados como Aprende Saludable donde interactúan sectores de educación, salud, agricultura, programas sociales: Cuna Más, Qaliwarma, Juntos, GRDS, DRE, UGELs. Allí se establecen planes, metas a cumplir y evaluar los resultados de las intervenciones conjuntas e individuales. Otros espacios es el COPARE, COPALE y Mesa de Concertación. Por ejemplo, para validar los PEL se ha sustentado por parte de la UGEL y COPALE ante el COPARE. (Asenjo, 2018).

Sin embargo, el ex Gerente de Desarrollo social y del Gobierno Regional de Cajamarca afirma: Si, desde el punto de vista de cómo acercar y mejorar el servicio que se brinda, en Jaén se desarrolló el módulo atención al usuario. En otras UGEL también hay iniciativas enfocadas más que todo a mejorar el servicio de atención y por otro lado lograr que las dificultades administrativas se superen y no se pierdan horas lectivas.

A nivel regional lo que se ha logrado como reforma institucional son encuentros con nuestros espacios haciendo una distribución territorial, corredores norte, centro y sur y una mejora de relacionamiento, de coordinación con el MINEDU a través de su coordinador y poder hacer más ágil las cosas. (Roncal, 2018).

<i>Unidad Educativa Descentralizada</i>	<i>Año de conformación del COPALE</i>
Unidad de Gestión Educativa Local Chota	2016
Unidad de Gestión Educativa Local Cajabamba	2013
Unidad de Gestión Educativa Local San Pablo	2017
Unidad de Gestión Educativa Local Celendín	2016
Unidad de Gestión Educativa Local Contumazá	2017
Unidad de Gestión Educativa Local Cutervo	2017
Unidad de Gestión Educativa Local San Miguel	2016
Unidad de Gestión Educativa Local Santa Cruz	2017
Unidad de Gestión Educativa Local San Ignacio	2016
Unidad de Gestión Educativa Local Jaén	No precisa
Unidad de Gestión Educativa Local San Marcos	2016
Unidad de Gestión Educativa Local Cajamarca	2016
Unidad de Gestión Educativa Local Hualgayoc	2016

### **Conformación de los Consejos Participativos Locales de educación.**

Tabla 9  
*Conformación de los Consejos Participativo Local de Educación*

En la tabla 9, se aprecia los años en la cual se constituyó o renovó los COPALES, los COPALES son espacios de concertación desde donde se contribuye al diseño de la política educativa regional o local, también permite hacer seguimiento y evaluar la implementación de las políticas; por otro lado, este espacio es un puente articulador con otros sectores y que a través de ellos se

planifica y ejecuta acciones conjuntas en beneficio de la comunidad educativa. Del mismo modo el ex Gerente de Desarrollo Social, menciona lo siguiente:

Se han ido fortaleciendo como instancias de donde participa la sociedad civil a nivel regional y provincial, son espacios de toma de decisiones, seguramente debe haber algunos inconvenientes, pero la voluntad en el sector es transparentar como condición de gestión, los COPALES son entes de asesoramiento y deliberación que lo lidera el mismo director de la UGEL y se en donde participan organizaciones de diversas tipologías, se tiene una agenda como mejorar la educación. (Roncal, 2018).

### Los principales criterios para el funcionamiento de los COPALES

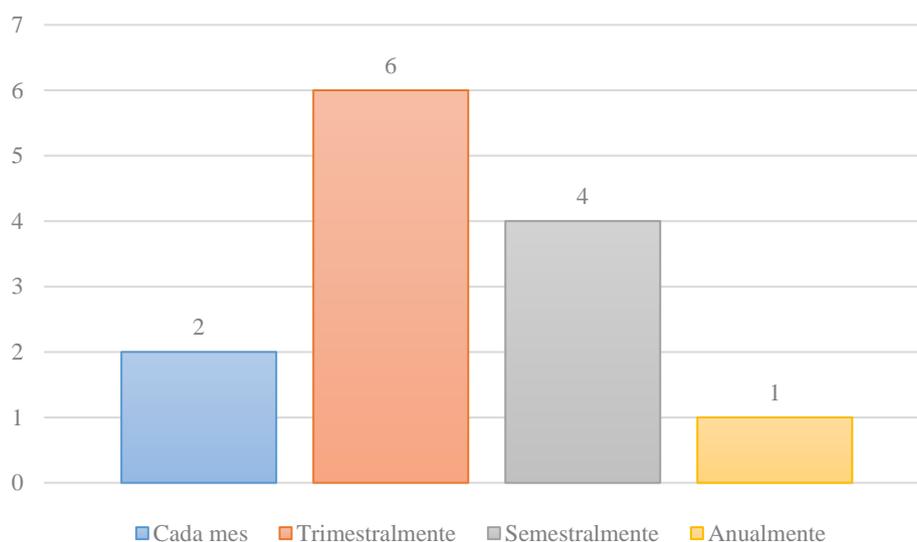


Figura 19. Frecuencia de reuniones del COPALE.

En la figura 19, se aprecia el tiempo de reuniones del Consejo Participativo Local de Educación – COPALE, así, los directivos encuestados en un número de seis (06) respondieron que en dichos espacios se reúnen trimestralmente, cuatro (04) respondieron que semestralmente, dos (02) respondieron que cada mes y un (01) director encuestado respondió que se reúnen de forma anual.

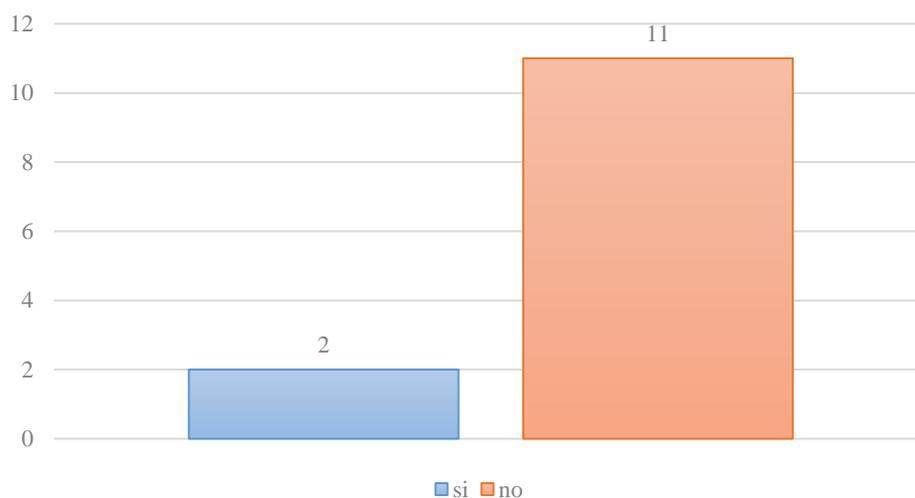


Figura 20. Personería jurídica del COPALE.

En la figura 20, se presenta las respuestas en relación a la personería jurídica del COPALE, hay dos opiniones que se indican a continuación, once (11) de los directores encuestados respondieron que el COPALE no tiene personería jurídica, mientras que dos (02) respondieron que si, como se sabe la personería jurídica permite un mayor funcionamiento institucional.

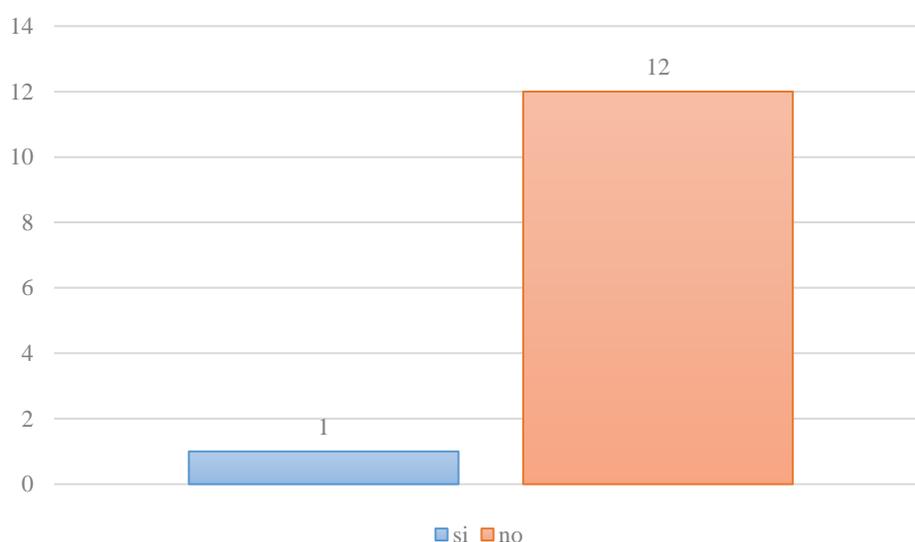


Figura 21. Presupuesto del COPALE.

En la figura 21, se presenta las respuestas en relación al presupuesto propio del COPALE, los directivos entrevistados, respondieron en un numero de doce (12), que no tiene un presupuesto propio, mientras que uno (01) directivo entrevistado respondió que sí, el COPALE tiene su propio presupuesto.

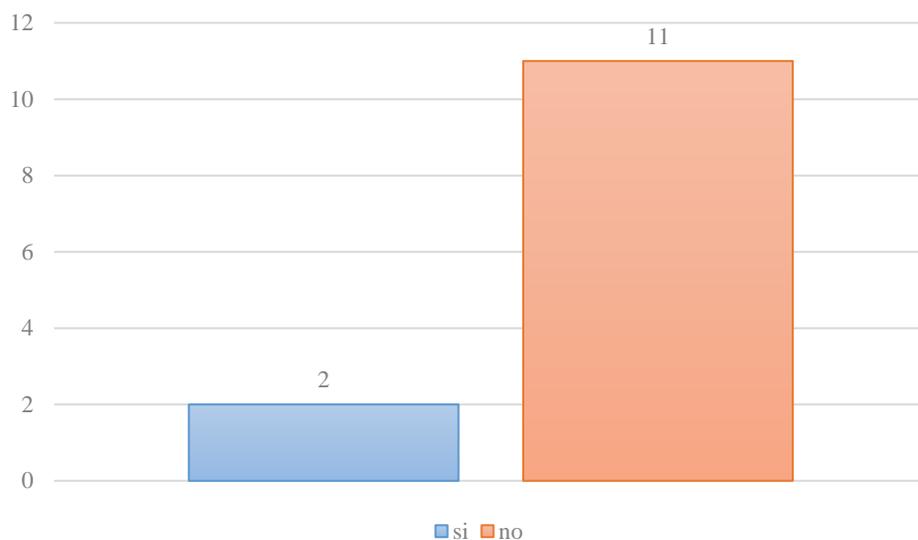


Figura 22. Reglamento del COPALE.

En la figura 22, se presenta la información en relación al reglamento del COPALE, los directivos respondieron en un número de diez (10), que el COPALE no tiene un reglamento aprobado, mientras que tres (03) consideran que el COPALE en el ámbito de su provincia si cuenta con reglamento aprobado.

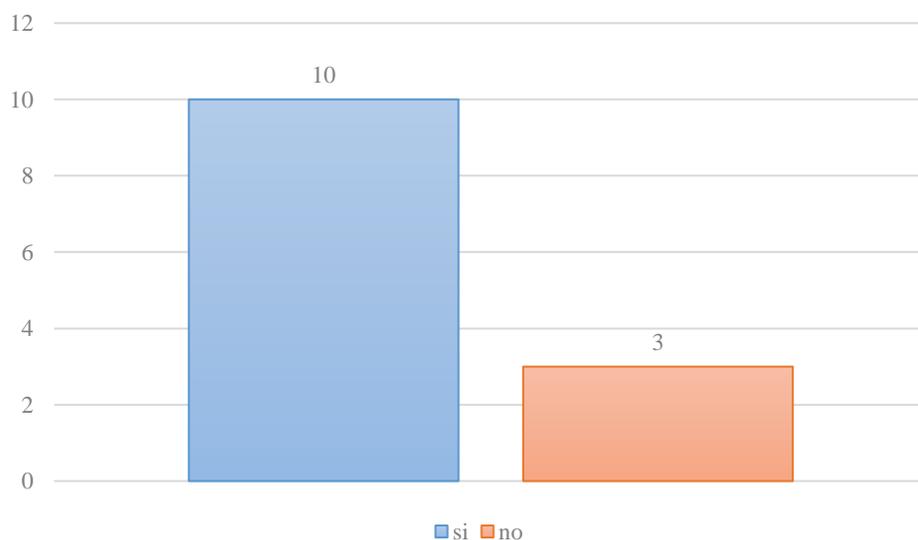


Figura 23. Toma de decisiones COPALE.

En la figura 23, se consultó sobre la toma de decisiones en el COPLAE, siendo la respuesta que diez (10), de los encuestados respondieron que si es un espacio de toma de decisiones,

mientras que tres (03) respondieron que no es un espacio de toma de decisiones. Sobre los espacios de participación Medina manifiesta:

La descentralización facilitó un avance considerable en la organización de las instituciones educativas a partir del 2011; esto se debe a que de acuerdo con las normas legales de la UGEL Hualgayoc viene haciendo seguimiento para que en las instituciones educativas se impulse el fortalecimiento de los espacios de participación conformando sus comités para ayudar en las diversas tareas y fortalecer el trabajo técnico pedagógico. Medina (2016, p. 116).

El PEN establece a la participación ciudadana como un mecanismo de articulación y unión de esfuerzos dentro de una determinada jurisdicción, ello se expresa en la conformación de los Consejos Participativos Locales de Educación – COPALE, que, de acuerdo a la información recogida, todas la UGEL han conformado su COPALE excepto la UGEL Jaén que no precisa. Estos COPALEs son espacios de participación y vigilancia ciudadana que apoya en el diseño, implementación y evaluación del Proyecto Educativo Local, y otros aspectos de interés sobre la problemática educativa. Los COPALEs, cuyos integrantes pertenecen a la sociedad civil y a otras instituciones tienen reuniones de forma, trimestral, semestral y anual, sin embargo, este espacio no cuenta con un presupuesto establecido.

Asimismo existen otros espacios, como el Presupuesto Participativo y Consejo de Coordinación Local, que ambos están establecidos en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y Municipalidades, sin embargo, a pesar que son espacios nacidos con la propia Ley, con el pasar del tiempo han perdido su sentido de reunir a la sociedad civil para analizar y proponer alternativas de solución a la problemática local y regional, ello se da cuenta en la figura 24, donde los Directores encuestados indican que casi nunca existen un involucramiento con estos espacios.

## Articulación de las UGEL con otros espacios como el Presupuesto Participativo y Consejo de Coordinación local

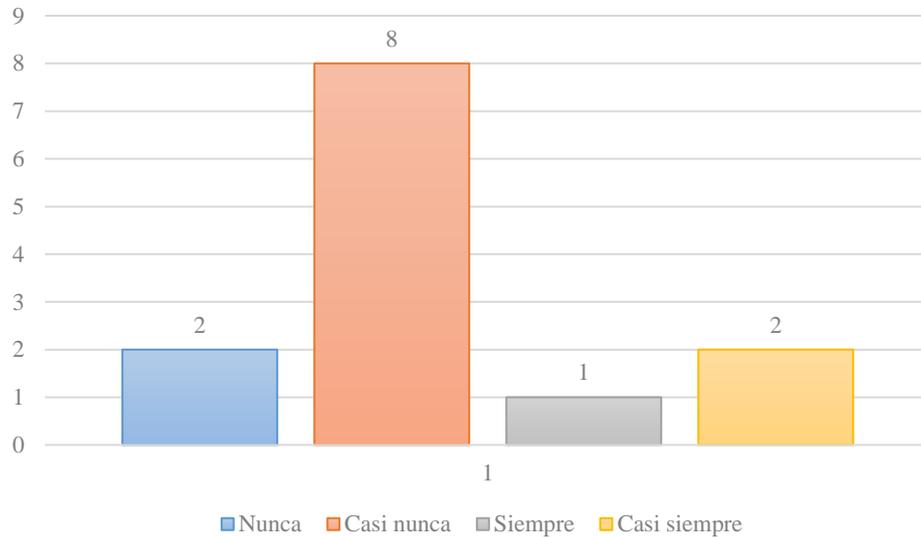


Figura 24. Articulación de la UGEL con espacios de participación.

En la figura 24, se visualiza que ocho (08) de los directores encuestados respondió que casi nunca se da una articulación con los espacios que son dirigidos por los gobiernos locales, dos (02) de ellos respondieron que casi siempre se la tal articulación, de igual modo dos (02) de ellos considera que nunca se da esa articulación y un (01) encuestado respondió que siempre hay esa articulación. Al respecto el ex Director Regional de Educación afirma:

Muy bien por ejemplo el consejo regional de salud donde DRE participa activamente, espacios de concertación como el COPARE, COPALE, Mesa de concertación, etc. En cuanto a presupuesto participativo y consejo de coordinación regional, es muy poco la participación. (Asenjo, 2018).

## Sanciones administrativas y por corrupción a personal docente y administrativo



Figura 25. Sanción administrativa a personal docente y administrativo.

En la figura 25, se visualiza que ocho (08) de los directivos encuestados respondieron que, si hay sanciones por falta administrativas a personal de la UGEL en su ámbito de intervención, por el contrario, cinco (05) de ellos indican que no se han presentado sanción alguna a los servidores de esas instituciones. Las personas sancionadas por falta administrativa aproximadamente son 190 y pertenecen a la UGELs de Chota, Cajamarca, Jaén, San Pablo, Cutervo, San Miguel, Santa Cruz y San Ignacio.

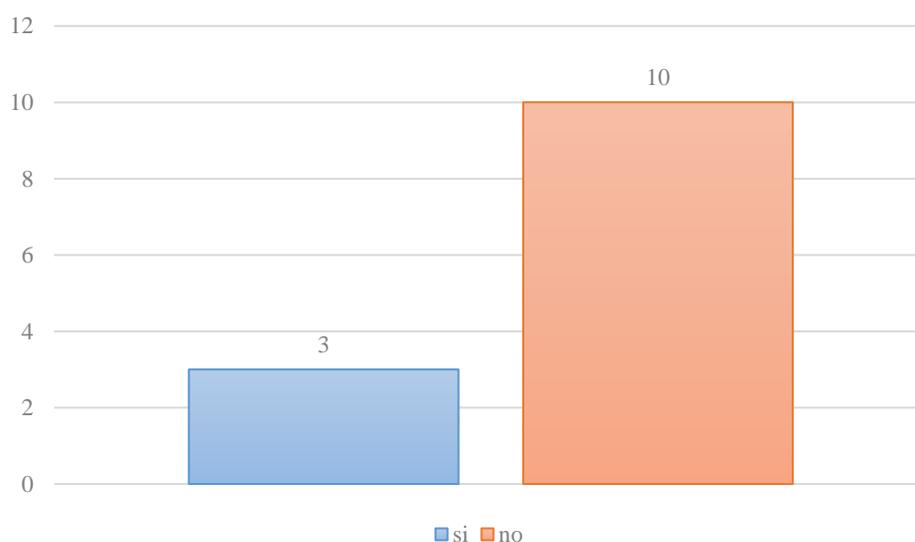
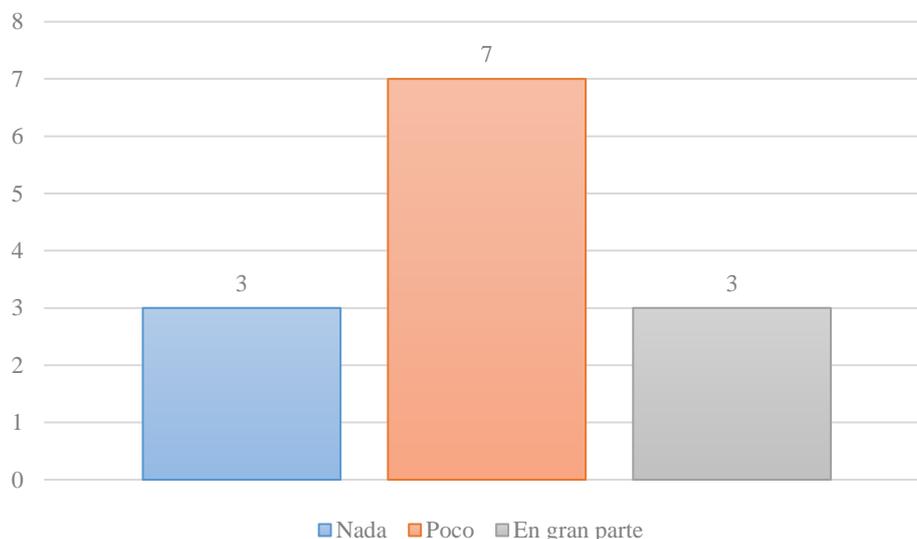


Figura 26. Sanción por corrupción a personal docente y administrativo.

En la figura 26, se visualiza que diez (10) de los directivos encuestados, respondieron que no hay personal docente o administrativo que haya recibido sanción por corrupción, sin embargo, tres (03) de ellos respondieron que si hay personal sancionado por corrupción, los cuales hacen un aproximado de 13 personas y pertenecen a las UGELs de Chota, Jaén y Cutervo.

El tema es muy sensible por los hechos presentados en nuestro país, y que el sector educación no está ajeno a ello, es el referido a la trasgresión de las normas y a los valores, valores que deben servir como ejes orientadores de todo servidor público, sin embargo se han dado faltas, tanto a nivel administrativo y por actos de corrupción que son las más graves y que las instituciones del sector educación en Cajamarca lamentablemente se han visto afectadas, ello se da cuenta que han existido faltas administrativas y por actos de corrupción.

#### **Asignación del 25% de los recursos propios del Gobierno Regional a la educación**



*Figura 27. Asignación del 25% del presupuesto a la educación.*

En la figura 27, se visualiza que siete (07) de los directivos encuestados contestaron que poco es el cumplimiento respecto a destinar el 25% del presupuesto regional a la educación, tres (03) de ellos consideran que ese cumplimiento se ha dado en gran parte y tres (03) directores consideran que nada.

### Fondo nacional y fondo regional para el financiamiento de proyectos de inversión – FONDEP

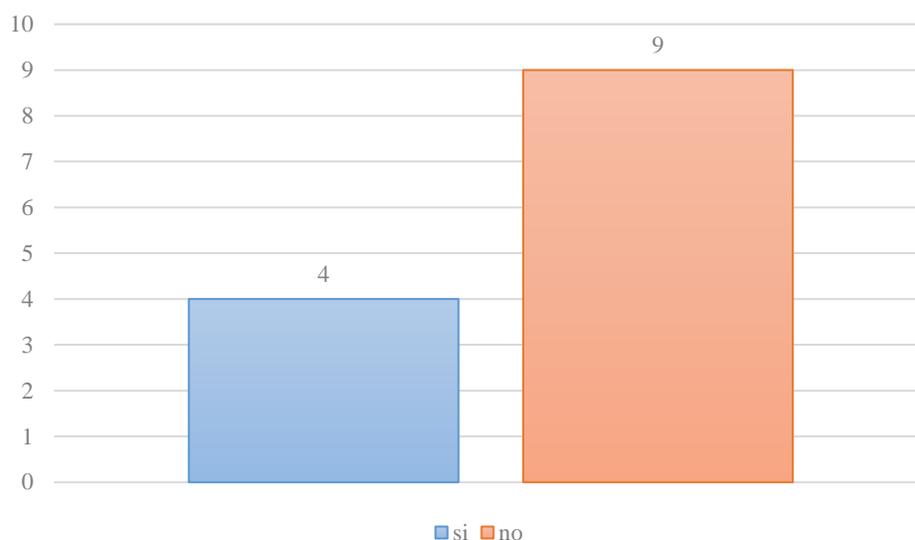


Figura 28. Proyectos financiados con el FONDEP.

En la figura 28, se muestra que nueve (09) de los directivos encuestados afirma que los proyectos de inversión no son financiados con el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana FONDEP, sin embargo, cuatro (04) de los citados consideran que los proyectos son financiados con dicho fondo.

Por otro lado, en el ámbito regional también se menciona de un fondo para la ejecución de proyectos de inversión pública, en donde la empresa privada de su aporte para el sector educación, en ese sentido veamos cuanto se ha cumplido.

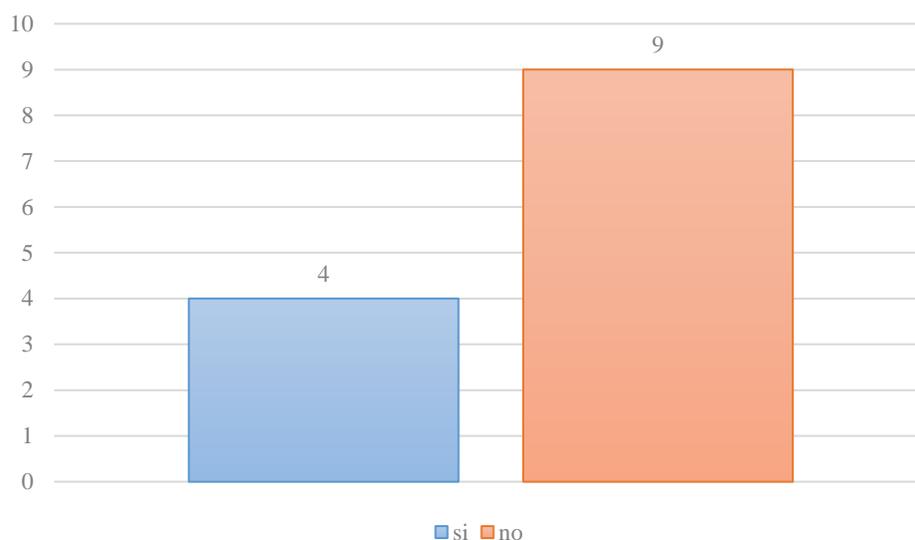


Figura 29. Fondo regional para financiamiento de proyectos.

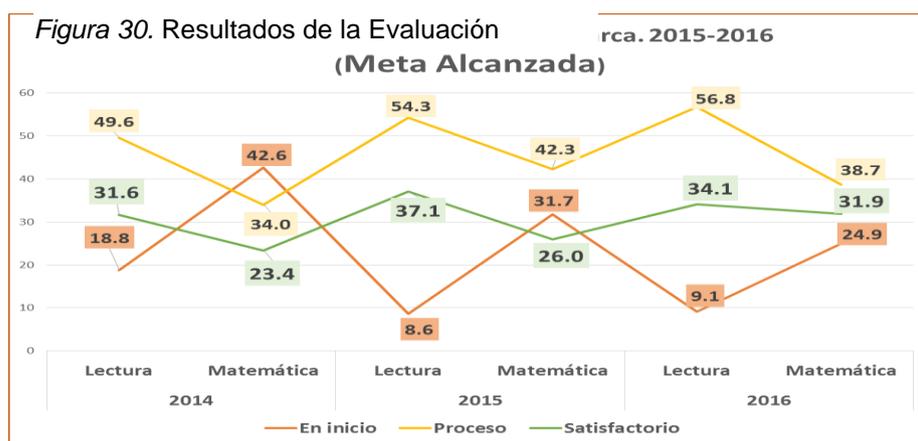
En la figura 29 se visualiza que nueve (09) de los directivos afirman que no hay un fondo regional y por lo tanto los proyectos no pueden ser financiados, mientras que cuatro (04) de ellos afirman que sí existe un fondo regional y por lo tanto los proyectos si están siendo financiados por este fondo.

Al respecto el ex Director Regional de Educación afirma: me preocupa bastante por cuanto quien debería tener la opinión técnica de priorización en el territorio debería ser el sector, vale decir las UGEL y DRE según corresponda, por cuanto hay obras que se hace sin tener en cuenta la prioridad, la mayor necesidad. Por ejemplo, la ciudad de Cajamarca tiene altísima demanda de vacantes, sus infraestructuras educativas están en mal estado o no optimizan el espacio al 100% sin embargo, no hay inversión en ello. Las principales ciudades pasan por esto, debido a la alta migración del campo a la ciudad y eso genera que colapsen los servicios educativos. Por eso, es importante destacar las competencias que tienen los Gobiernos locales y regionales y nacionales para hacer una adecuada inversión de los recursos donde los más beneficiados sean los estudiantes. Concluyo señalando que si hay transferencias de recursos pero que no están adecuadamente focalizados". (Asenjo, 2018).

Para hacer efectivo la descentralización de la educación, en el PEN y PER se habla de destinar el 25% del presupuesto regional a la educación, pues ello al parecer no se ha cumplido, de los Directores encuestados consideran que poco se ha cumplido con tal ansiada meta. Una propuesta que debe ser alternativa a lo anterior es el funcionamiento del Fondo Regional de Desarrollo de la Educación, tal como funciona a nivel nacional, en donde se involucre a la cooperación técnica y al sector privado, sin embargo, a nivel regional no se cuenta con dicho organismo, por lo tanto, el aporte del fondo nacional es mínimo, en el rubro de ejecución de proyectos.

Los resultados presentados, tienen repercusión directa en los principales indicadores educativos de la región, los cuales han sido obtenidos de fuentes secundarias y se desarrollan a continuación:

1. Evaluación Censal de Estudiantes – ECE, en el nivel primaria.



Fuente: Ministerio de Educación, 2018.

En la figura 30, se muestra los resultados de la ECE, en

comprensión lectora en el nivel satisfactorio para el segundo grado de primaria, cuyos resultados son los siguientes: de 31.6% en el 2014 se pasó al 34.1% en el 2016, teniendo un resultado intermedio de 37.1% en el 2015. El cuanto matemático se obtuvo un 23.4% en el 2014, creciendo significativamente al 31.9% para el año 2016.

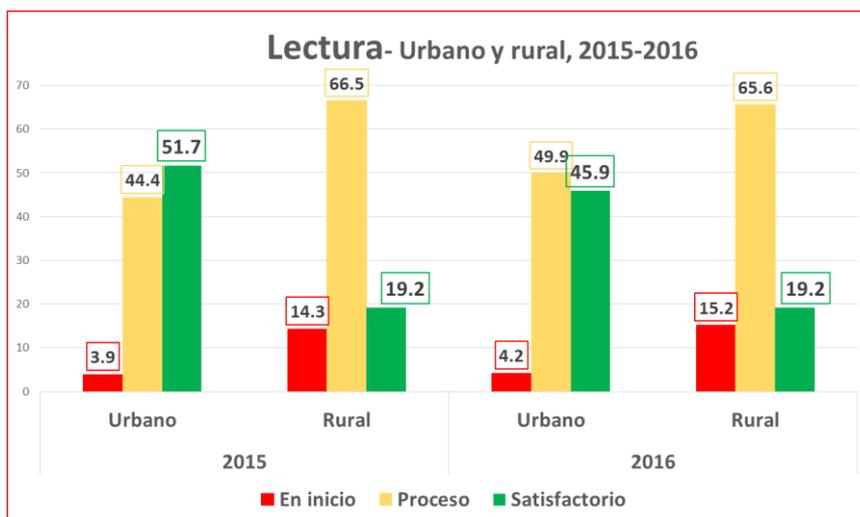
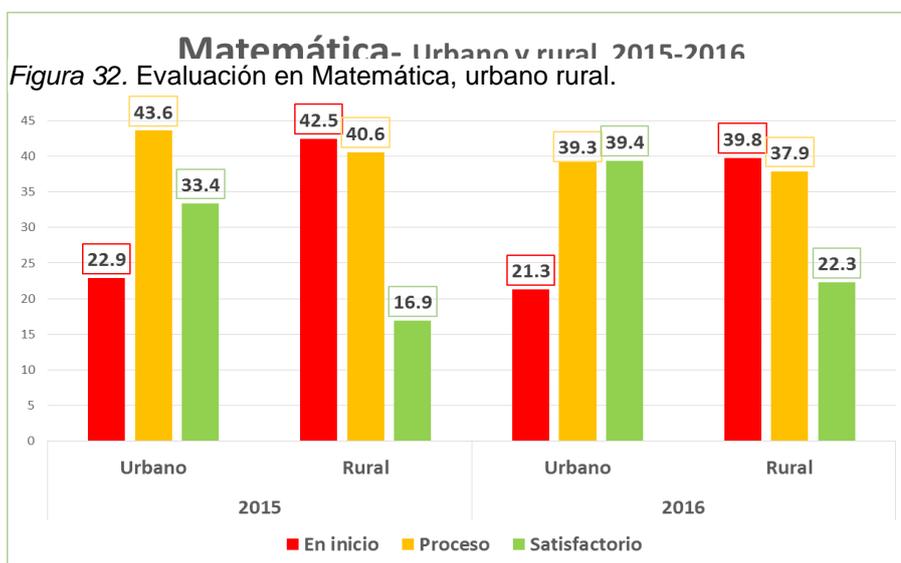


Figura 31. Evaluación en comprensión lectora, urbano rural.  
Fuente: Ministerio de Educación, 2018.



Fuente: Ministerio de Educación, 2018.

Por otro lado, en la figura 31, se muestra la brecha de los resultados de la ECE entre lo urbano y rural, en lectura en la zona urbana descendió de 57.7% a 45.9% (2015-2016) mientras que en la zona rural se ha mantenido constante con un 19.2% (2015 – 2016), en el nivel satisfactorio. En cambio, en la figura 32 muestra los resultados en matemática donde en la zona urbana ha mejorado pasando de 33.4% en el 2015 a un 39.4% en y en la zona rural de 16.9% paso a 22.3% en el nivel satisfactorio.

Tabla 10  
Resultados por provincia de la ECE en primaria.

UGEL	Comprensión lectora		UGEL	Matemática		En la tabla 10, se muestra el resultado de la
	2015	2016		2015	2016	
Regional	37.1	34.1	Regional	26.0	31.9	
Cajamarca	47.0	42.7	Cajamarca	29.7	35.1	
Cajabamba	25.4	22.3	Cajabamba	19.6	23.1	
Celendín	32.4	25.6	Celendín	27.0	28.6	
Chota	42.1	36.6	Chota	35.2	40.3	
Contumazá	44.9	39.7	Contumazá	37.6	41.0	
Cutervo	42.4	33.3	Cutervo	37.5	39.5	
Hualgayoc	37.4	39.1	Hualgayoc	34.1	46.2	
Jaén	46.5	44.9	Jaén	34.1	38.9	
San Ignacio	49.9	44.7	San Ignacio	38.4	42.4	
San Marcos	33.0	17.4	San Marcos	24.9	22.0	
San Miguel	50.6	56.5	San Miguel	43.3	58.7	
San Pablo	31.6	23.6	San Pablo	22.2	30.7	
Santa Cruz	42.3	45.8	Santa Cruz	30.7	46.5	

evaluación de la ECE, por cada provincia, así en comprensión lectora y matemática destacan en rendimiento las provincias de San Miguel y Santa Cruz que alcanzan resultados superiores al promedio regional y nacional, sin embargo, las provincias que tienen menores resultados son: San Marcos, Cajabamba y Celendín, tanto en comprensión lectora como en matemática.

Tabla 11.  
Resultados por provincia de la ECE en secundaria

UGEL	Nivel satisfactorio					
	Lectura		Matemática		Historia, Geografía y Economía	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
<b>Regional</b>	<b>7.1</b>	<b>6.9</b>	<b>6.1</b>	<b>7.1</b>	<b>9.7</b>	
Cajamarca	14.4	14.1	10.5	6.4	15.2	
Cajabamba	5.1	6.4	4.0	12.2	9.1	
Celendín	4.0	3.0	2.9	2.8	5.2	
Chota	4.1	4.8	5.6	6.0	8.7	
Contumazá	7.6	8.9	9.2	14.4	11.1	
Cutervo	4.2	3.5	5.0	4.6	7.3	
Hualgayoc	3.9	5.1	2.9	6.4	6.6	
Jaén	7.6	6.3	5.3	6.6	9.8	
San Ignacio	5.4	3.6	5.7	5.2	8.3	
San Marcos	3.7	4.1	1.5	4.6	8.3	
San Miguel	3.0	3.0	3.0	3.3	6.4	
San Pablo	2.6	2.5	6.0	1.0	6.8	
Santa Cruz	4.7	5.3	7.3	5.5	8.1	

Fuente: Ministerio de Educación, 2018.

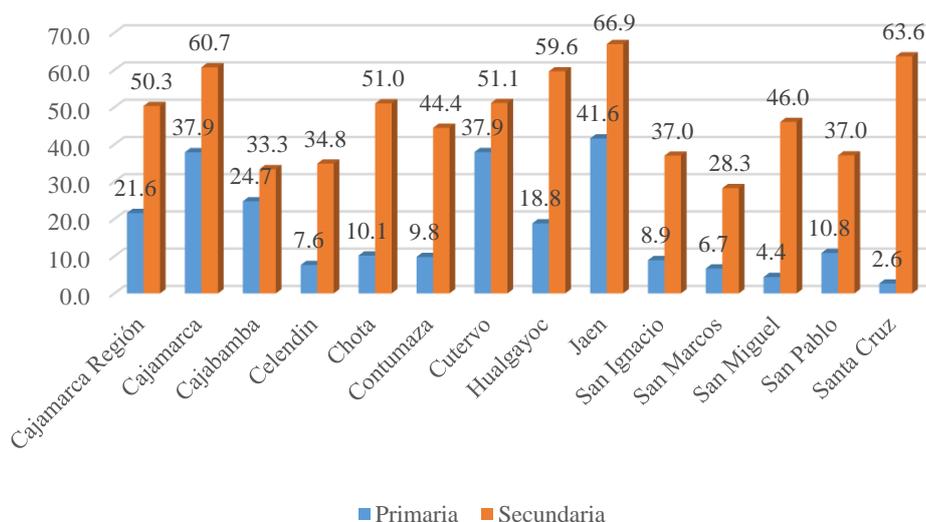


Figura 33. Acceso a internet, en el nivel primario y secundario.

Fuente: Ministerio de Educación (MINEDU) - Censo Escolar, 2018.

En la figura 33, se aprecia que el 21.6% de locales escolares del nivel primaria cuentan con acceso a internet, mientras que en secundaria el 50.3%. A nivel de provincia las más afectadas con este indicador en el nivel primaria son: Santa Cruz (2.6%), San Miguel (4.4%) y San Marcos (6.7%); mientras que en secundaria son: San Marcos (28.3%), Cajabamba (33.3%) y Santa Cruz (34.8%). Así Bazán, en su tesis de posgrado concluye:

Existe una inadecuada infraestructura física y una débil implementación con equipos y laboratorios que influye en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Un 59.7 de las instituciones educativas aún son de material rustico; solo el 55.3% de estas cuentan con laboratorio de CTA, un 28.4% tienen acceso al uso de las Tics y lo que resalta es de que el 64.2% cuentan con una sala de cómputo que permite usar la tecnología para mejorar los aprendizajes. Bazán (2016. p. 107).

2. Estado de la Infraestructura educativa y acceso a servicios en los tres niveles de la EBR.

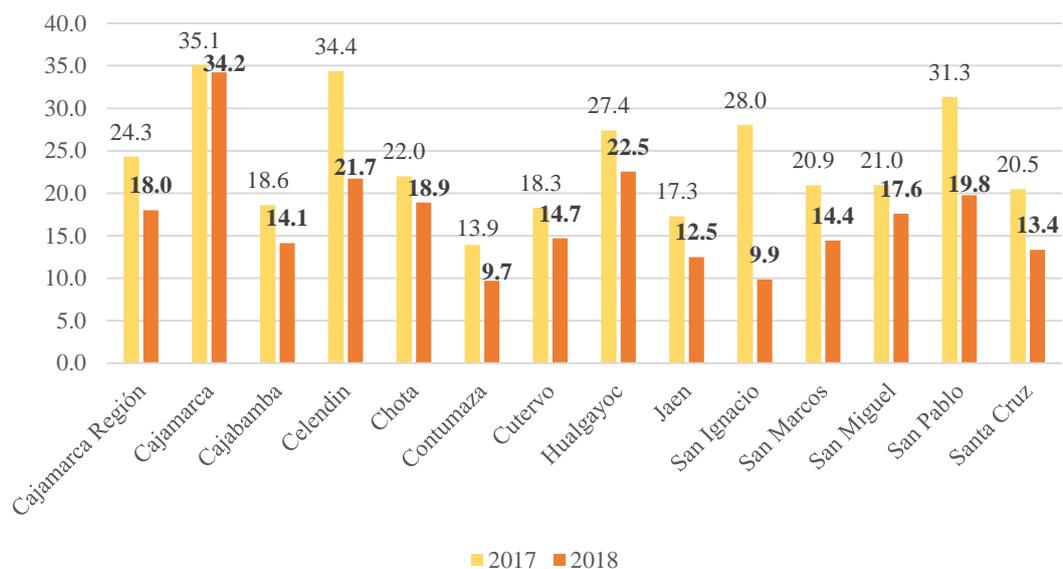


Figura 34. Locales escolares en buen estado.

Fuente: Ministerio de Educación (MINEDU) - Censo Escolar, 2018.

Como se muestra en la figura 34, los locales escolares que se encuentran en buen estado tenemos que para el año 2017 el 24.3% de estos se encuentran en buen estado del total regional; sin embargo las provincias más afectadas con este indicador son: Contumazá (9.7%) y San Ignacio (9.9%) y Jaén (12.5%).

Fuente: Ministerio de Educación (MINEDU) - Censo Escolar, 2018.

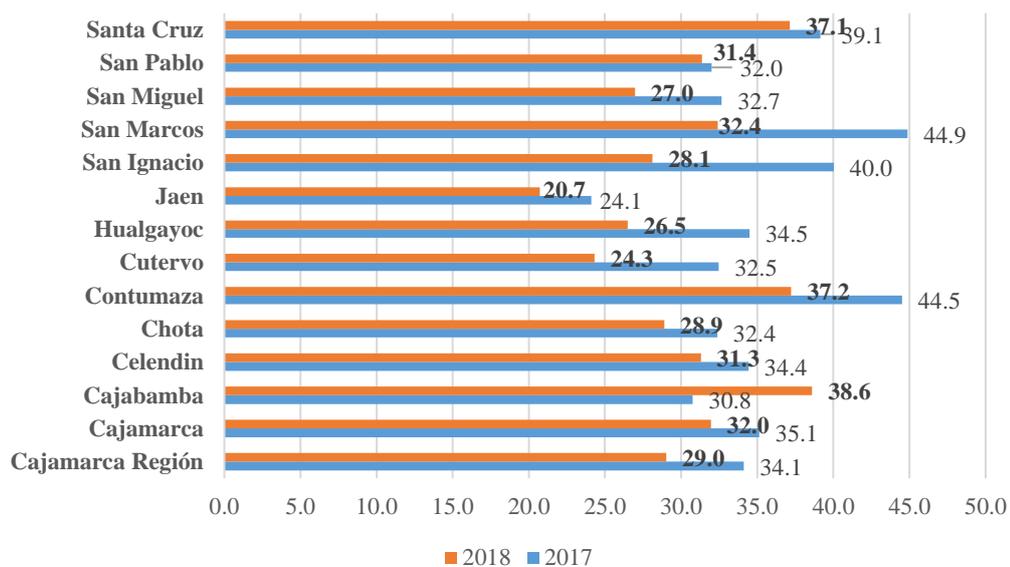


Figura 35. Locales escolares que cuentan con tres servicios básicos.

Con respecto al indicador de acceso a servicios básicos (agua, desagüe y

energía eléctrica), se puede apreciar en la figura 35 que para el año 2017 los locales escolares que cuentan con los tres servicios básicos representa el 34.1% del total regional; sin embargo las provincias con mayores deficiencias en este indicador son: Jaén (20.7%) y Cutervo (24.3%).



Figura 36. Locales escolares con suficientes carpetas y pizarras.  
Fuente: Ministerio de Educación (MINEDU) - Censo Escolar, 2018.

En la figura 36, se muestra que a nivel regional el 81.7% de locales escolares cuentan con suficientes carpetas para los estudiantes, mientras que el 58.7% cuentan con suficientes pizarras para el desarrollo de actividades académicas. Las UGEL con deficiencia con estos indicadores son Contumazá y San Marcos.

### 3. Cobertura educativa a nivel regional en los tres niveles.

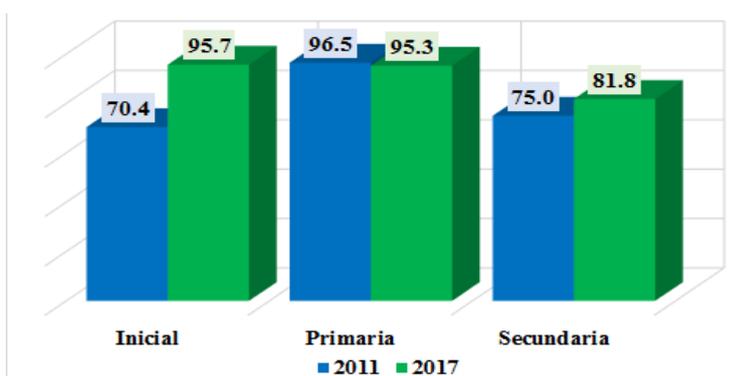


Figura 37. Cobertura educativa a nivel regional.  
Fuente: Ministerio de Educación (MINEDU) - Censo Escolar, 2018.

En la figura 37, se muestra la cobertura en los tres niveles de la Educación básica Regular teniendo como años reportados el 2011 y 2017. En el nivel inicial muestra un avance que pasa de 70.4% en el 2011 a 95.7% en el 2017, en el

nivel primaria se presenta un pequeño descenso de 96.5% en el 2011 a 95.3% en el 2017. En secundaria también muestra un avance pasando de 75.0% en el 2011 a 81.8% en el 2017. Al respecto Hinojosa, en su tesis de posgrado, concluye indicando que:

La disponibilidad de los servicios educativos, o lo que es lo mismo, la cobertura, ha aumentado de manera considerable en las últimas décadas, pero aun así todavía existen carencias importantes en cuanto a las condiciones mínimas necesarias de los centros educativos, principalmente de aquellos que se ubican en las poblaciones con menor desarrollo del país. Es cierto también que en las poblaciones alejadas de los centros urbanos hay una escasez de docentes por lo que en ocasiones no se cubre las necesidades básicas del personal, o en todo caso de personal con el perfil adecuado. El equipamiento tecnológico es otra de las tareas pendientes y urgentes a nivel nacional. Hinojosa (2017, p. 310).

#### 4. Instituciones Educativas - IIEE creadas.

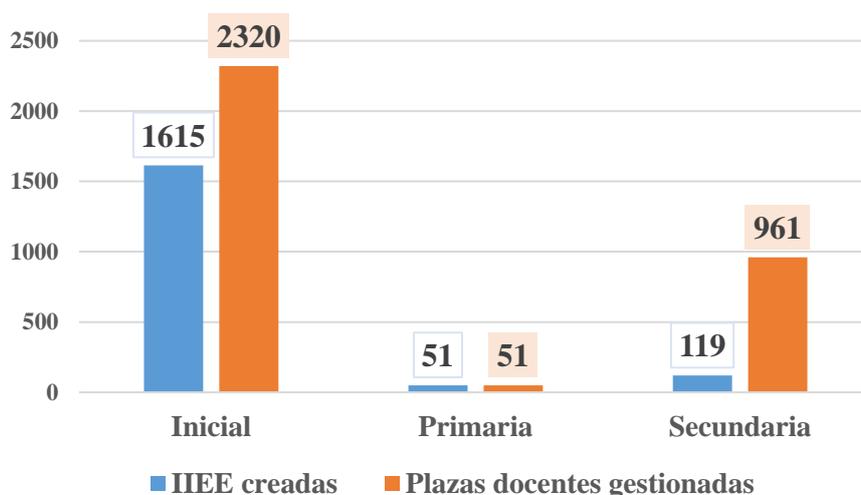


Figura 38. Instituciones educativas creadas y plazas presupuestadas.

Fuente. Dirección Regional de Educación, 2018.

En la figura 38, se muestra que en el periodo 2011 al 2018 se crearon 2320 IIEE de nivel inicial con la gestión de 1615 plazas docentes presupuestadas;

del nivel primaria se crearon 51 IIEE con la gestión de 51 plazas docentes a través del proceso de racionalización y de la secundaria se crearon 119 IIEE con la gestión de 961 plazas docentes.



*Figura 39.* Redes educativas y promotorias creadas.

Fuente. Dirección Regional de Educación, 2018.

Como se muestra en la figura 39, para el año 2015 se logró la constitución de 185 redes educativas y gestionar el funcionamiento de 55 promotorias distritales, mientras que para el 2018 se avanzó 313 redes educativas y 55 promotorias distritales. Todo ello se ha hecho en coordinación con los gobiernos locales. Es efecto Tichahuanca, en su tesis de posgrado concluye:

Con la aplicación del estilo de gestión participativa, como una experiencia de desarrollo de la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16772, se ha mejorado los aspectos: administrativo, planeación, control y proyección, observándose además la participación activa de todos los docentes y demás trabajadores involucrados en la presente investigación. Tichahuanca (2014, p. 53).

### **5.3. Contrastación de hipótesis**

En esta sección se presenta la contratación de hipótesis con datos cuantitativos y cualitativos, de acuerdo a la información de los resultados y la discusión de la presente investigación.

#### **Hipótesis general de la investigación**

**Los resultados de la gestión descentralizada del Proyecto Educativo Nacional han mejorado la Educación Básica Regular en la región Cajamarca.**

Se ha corroborado que, si hay mejora en la Educación Básica Regular en Cajamarca, mejora que se expresa en los indicadores regionales de educación y se presentan en datos numéricos y porcentuales. En cuanto a la Evaluación Censal de Estudiantes - ECE, los resultados para Cajamarca son positivos, para el nivel primario, del 31.6 % en el 2014 se pasó a al 34.1% para el año 2016, en el nivel satisfactorio; en cuanto a matemática del 23.4% en el 2014, se pasó al 34.1% para el año 2016. Con respecto a comprensión lectora, en el ámbito rural se mantuvo con un 19.2 % entre los años 2015 – 2016, por el contrario, en la zona urbana hubo un descenso de 51.7% a 45.9 entre los años 2015 y 2016, en ambos casos en el nivel satisfactorio.

En cuanto a matemática se tiene un resultado importante en la zona rural con un 16.9% en el 2014 avanzando a 22.3% en el 2016 en el nivel satisfactorio y en la zona urbana se obtuvo 33.4% en el 2014 llegando a un 39.4% en el 2016, en el nivel satisfactorio. Por otro lado, en cuanto al nivel secundario en comprensión lectora hubo un pequeño descenso de 7.1% en el 2015 a 6.9% en el 2016, por el contrario, en matemática hubo un pequeño incremento de 6.1% en el 2015 a 7.1% en el 2016, y en Historia, Geografía y Economía se obtuvo un 9.7%, para el 2016, no se tiene datos de años anteriores por que fue el primer año que se incluyó en la evaluación.

Por otro lado, un indicador relevante es el relacionado al acceso a internet de las instituciones educativas, así, en el nivel primario el 21.6% de locales escolares cuentan con acceso a internet, mientras que en el nivel de secundario alcanza un 50.3% de locales escolares con acceso a internet, ello se justifica que en nivel primario existen más locales escolares siendo 3 502 y 825 en el nivel secundario para el año 2016. En cuanto a los locales escolares que se encuentran en buen estado para el año 2017 es del 18.0% de locales escolares.

Asimismo, en cuanto se refiere al indicador de servicios básicos, es decir acceso a agua, desagüe y energía eléctrica, para el año 2017 se reporta que el 34.1% de los locales escolares tiene acceso a dichos servicios.

Otro indicador es el de locales escolares con suficientes carpetas y pizarras, a nivel regional el 81.7% de locales escolares cuentan con suficientes carpetas para los estudiantes, mientras que el 58.7% cuentan con suficientes pizarras para el desarrollo de actividades académicas.

En cuanto a la cobertura educativa, de inicial, primaria y secundaria se ha avanzado de manera acelerada, es decir más estudiantes acceden al servicio educativo, para este caso obtuvo información del 2011 al 2017. En cuanto a la tasa de asistencia neta, esta pasó de 70.4% en el 2011 a 95.7% en el 2017; en primaria se mantuvo constante llegando a un 95.7% en el 2017, mientras que el nivel secundario pasó de 75.0% en el 2011 a 81.8% en el 2017.

Finalmente, el indicador que tiene que ver con la brecha de profesionales, también con información del 2011 al 2018. Para el año 2018 en el nivel inicial se crearon 2320 IIEE y 1615 plazas docentes presupuestadas; en el nivel primario se crearon 51 IIEE y 51 plazas docentes y en secundaria se crearon 119 IIEE con 961 plazas docentes.

### **Hipótesis específica 1. Existe una articulación pertinente entre los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Nacional y del Proyecto Educativo Regional.**

Con respecto a la articulación de los objetivos del Proyecto Educativo Nacional – PEN y el Proyecto Educativo Regional – PER, se ha comprobado que efectivamente existe tal articulación en su diseño teniendo como resultado que los 08 Objetivos Estratégicos – OE del PER se articulan con los 06 Objetivos estratégicos - OE del PEN de la siguiente manera. El OE.01 del PER se articula con el OE.04 del PEN en un grado medio, El OE.02 del PER se articula con el OE.04 y OE.06 del PEN en un grado alto, el OE.03 del PER se articula con el OE.02 del PEN en un grado alto, El OE.04 del PER se articula con el OE.03 del PEN en un grado alto, El OE.05 del PER se articula con el OE.01 del PEN en un medio, El OE.06 del PER se articula con el OE.05 del PEN en un grado alto, El OE.07 del PER se articula con el OE.02 y el OE.04 del PEN en un grado medio, El OE.08 del PER se articula con el OE.06 del PER en un grado alto.

Con respecto a la articulación de los Resultados - R propuestos en el Proyecto Educativo Nacional –PEN y los Resultados del R del Proyecto Educativo Regional- PEN, también existe una articulación en su diseño de la siguiente manera: El R 1.1 del PER se articula con el R.6.1 y el R.6.2 del PEN en un grado medio, El R.2.1 del PER se articula con R.4.1 y el R.6.2 del PEN en un grado alto, El R.3.1 del PER se articula con el R.2.1 y el R.2.2 del PEN en un grado medio, El R.4.1 del PER se articula con el R.3.1 y el R.3.2 del PEN en un grado alto, El R.5.1 del PER se articula con el R.1.1 y el R.1.2 del PEN en un grado alto, El R.6.1, R.6.2, R.6.3 y R.6.4 del PER se articula con el R.5.1, R.5.2 y el R.5.3 del PER en un grado alto El R.7.1 del PER se articula con el R.4.1 y el

R.4.2 en un grado alto El R.8.1 del PER se articula con el R.6.1, R.6.2 y el R.6.3 en un grado alto.

### **Hipótesis específica 2.**

**Los resultados de la gestión del Proyecto Educativo Nacional en relación a Educación Básica Regular en Cajamarca presentan avances en la transferencia administrativa, presupuestal y política.**

Los avances más resaltantes en los tres aspectos mencionados en la esta hipótesis son los siguientes: se han transferido 04 programas presupuestales, aprobación al del Consejo Nacional de Educación – CNE y la implementación del nuevo sistema de gestión. Asimismo, se han creado 6 Unidades Ejecutoras – Unidad de Gestión Educativa Local, las UGEL cuentan con sus documentos de gestión actualizados, la asistencia técnica por parte de las UGEL a los tres niveles de la EBR es frecuente. También 9 UGELs rindieron cuentas de su gestión, las competencias para contrato de personal docente y administrativo lo tiene la UGEL, las 13 UGEL recibieron incentivos por el cumplimiento de desempeño. Otro de los avances de relevancia es instauración de la meritocracia para docentes y funcionarios público. Por otro lado en cuanto a los sistemas administrativos implementados como el SIGA, SIAF, CEPLAN V1.0.

Se han conformado 12 Consejos Participativos Locales –COPALEs de educación conformada, además 185 redes educativas gestionadas y funcionamiento, 55 promotorias distritales funcionando. Finalmente existe el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana.

**Hipótesis específica 3. Existen limitaciones presupuestales y administrativas en la implementación del Proyecto Educativo Nacional en relación a la gestión descentralizada de la Educación Básica Regular en Cajamarca.**

Las limitaciones que se han presentado se indican a continuación: aún se dan intervenciones directas desde el Ministerio de Educación, la articulación de las UGEL y los Gobiernos Locales son deficientes a ello se suma la dependencia de las normas y procedimientos administrativos del Ministerio de Educación, diseños de políticas con poca participación de los actores regionales y locales. Asimismo, se da la toma de decisiones aún desde el nivel central (MINEDU). En cuanto a la transferencia de presupuesto es insuficiente para la gran demanda de servicio educativo, junto a ello se da una persistente y elevada burocrática estatal. Asimismo, no se cuenta con una reforma institucional a

nivel regional, también hay debilidad en la institucionalidad de los Consejos Participativos Locales de Educación – COPALEs, débil articulación entre las UGEL y los espacios de participación ciudadana. Por otro lado, existen 190 servidores de la educación sancionados por falta administrativa y 13 servidores de la educación sancionados por corrupción, además no se cuenta con un Fondo Regional de desarrollo de la Educación. Finalmente se reporta como limitación que 4 UGELs no rindieron cuentas de su gestión.

## CONCLUSIONES

En la gestión descentralizada del Proyecto Educativo Nacional – PEN en la Educación Básica Regular en Cajamarca, presenta avances y dificultades que tienen que ver con el diseño e implementación del mencionado proyecto, ello se expresa en los diferentes indicadores que se han tenido como resultado en el presente trabajo de investigación; lo avanzado también se debe a la articulación de los tres niveles de gobierno y la participación de la sociedad civil.

Los lineamientos políticos del Proyecto Educativo Nacional – PEN, están articulados al Proyecto Educativo Regional – PER, en cuanto a sus objetivos estratégicos y a los resultados propuestos; en efecto de los ocho objetivos estratégicos planteados en el PER, cinco se vinculan en un grado alto y tres en un grado medio a los objetivos del PEN; en cuanto a los resultados, seis se vinculan en un grado alto y dos en un grado medio a los resultados planteados en el PEN.

Las mejoras en la gestión de la Educación Básica Regular – EBR, se debe principalmente a la implementación de los programas presupuestales, cuya finalidad es proveer productos (bienes y productos), a la población educativa cumpliendo los objetivos de la política pública, por otra parte en relación al tema presupuestal hubo un incremento aproximado del 10% entre los 2014 al 2017, permitiendo la cobertura de plazas docentes, la ejecución de proyectos de infraestructura, asimismo a nivel institucional se tiene funcionando las unidades desconcentradas en las 13 provincias de la región y la instauración de la meritocracia tanto para personal docente y a nivel de cargos gerenciales.

Aún persisten limitaciones, que dependen de factores como: no se tiene con claridad la visión de la política educativa en el país que, efectivice descentralización educativa considerando la perspectiva local; el marco normativo es netamente centralista que no permite una gestión con mirada propia; los insuficientes recursos económicos repercuten en las brechas de aprendizajes, infraestructura, acceso y de asistencia técnica a las instituciones educativas.

## RECOMENDACIONES

A las autoridades educativas del nivel nacional y regional, se debe reformular el Proyecto Educativo Nacional y el Proyecto Educativo Regional, considerando los logros y dificultades de la Educación Básica Regular, con información vigente y poniendo mayor énfasis en la participación e involucramiento de los actores locales, que permita redireccionar en ciertos aspectos la política educativa.

Se requiere mejorar el sistema de seguimiento y monitoreo, que brinde información actualizada respecto a indicadores y brechas educativas, ello permite mejorar la toma de decisiones por parte de funcionarios y autoridades, pero también ayuda a que la ciudadanía pueda acceder a la información y contribuya a dar alternativas de solución a la problemática educativa.

Fortalecer los esfuerzos conjuntos por medio de la articulación a nivel intergubernamental e intersectorial y el involucramiento del sector a través de las redes educativas, que permita abordar a la Educación Básica Regular de forma integral, resaltando el nivel inicial, primaria y dando prioridad a la zona rural de la región.

La descentralización de la educación es uno de los objetivos del Proyecto Educativo Nacional aprobado en el 2007, en donde se plantea una gestión educativa eficaz, ética, descentralizada y con participación de la ciudadanía. Asimismo, una educación financiada y administrada con equidad y eficiencia, En efecto se ha comprobado que los avances en la región respecto a la Educación Básica Regular, no son los suficientes, es necesario mayores esfuerzos por parte del Estado y la comunidad.

## REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica*. República Bolivariana de Venezuela.
- Asenjo, C.Y. (2018, 16 de noviembre). Entrevistado por G.I. Héctor Bladimir (grabación en audio). Cajamarca.
- Asmat, T. (2013). *Educación Básica Regular del Colegio Mayor Secundario*. Recuperado a partir de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5015>
- Bahamonde, X. (2015). *Análisis de un Programa de Integración Escolar Barreras y Facilitadores*, (tesis de posgrado). Pontificia Universidad Católica, Santiago, Chile.
- Banco Mundial. (2010). *Descentralización y Presupuesto por Resultados en Educación*.
- Bauman, Z. (2005). *Los Retos de la Educación en la Modernidad Líquida*. Pedagogía Social txt. España.
- Bautista, D. (2014). *Gobiernos Regionales: Relación Entre El Canon Minero Y La Inversión En La Educación Básica Regular en el Perú* (tesis de pregrado). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Bazán, R. (2016). *Impacto del programa juntos en la educación de los alumnos de educación secundaria del distrito de San Pablo, 2017 – 2012* (tesis de posgrado). Universidad Nacional de Cajamarca, Perú.
- Blanco, A. (2016). *Evaluación de la política de descentralización en la gestión educativa del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, 2011 2014* (tesis de posgrado). Universidad Nacional de Cajamarca, Perú.
- Briones, G. (2002). *Epistemología y Teorías de las Ciencias Sociales y de la Educación*. México.
- Campos, S. (2017). *La Educación en el Perú: una mirada a sus indicadores*. Cajamarca – Perú.
- Canazas, K., & Marquez, K. (2015). *Diagnóstico del Programa de Municipalización de la Gestión Educativa en el marco de la Descentralización estudio de caso de la Municipalidad de Ventanilla* (Tesis de Posgrado). Pontificia Universidad Católica, Lima, Perú.

- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. UNESCO.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2015). *Pronósticos y Escenarios: Educación en el Perú al 2030. La aplicación del modelo International Futures*. Lima, Perú.
- Chacón, M. (2014). *Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad*. Venezuela.
- Colala, M. (2016). *Impacto de la descentralización económica y administrativa de la educación en el desarrollo de la infraestructura educativa de la red "Forjadores del Nuevo Milenio de Chingama"*, Bellavista-Jaén, 2014 (tesis de posgrado). Universidad Nacional de Cajamarca, Perú.
- Consejo Nacional de Educación. (2006). *Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú*. Lima.
- Consejo Nacional de Educación. (2010). *Balance y Propuestas para avanzar en la Descentralización Educativa*. Lima-Perú.
- Consejo Nacional de Educación. (2018). *Proyecto Educativo Nacional, Balance y Recomendaciones*. Lima, Perú.
- Consejo Nacional de Educación. (2018). *Proyecto Educativo Nacional, Balance y Recomendaciones*. Lima, Perú.
- Del Castillo. V. (2017). *Escenarios y Desafíos en el Diseño, Implementación y Evaluación de los Compromisos de Gestión Escolar Durante los años 2015– 2017* (tesis de posgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Dirección Regional de Educación (2007). *Proyecto Educativo Regional*. Cajamarca – Perú.
- Espinoza, C. & Peña, M. (2012). *Los Factores que Favorecen la Cultura del Emprendimiento en la Educación Básica Regular. El Caso de las Instituciones Educativas 14511 Y 14507*. Lima.
- Finot, I. (2001). *Descentralización en América Latina: teoría y práctica*. Chile. ILPES/CEPAL.
- Florentino, S. (2014). *Estilo de organización participativa y su influencia sobre la Gestión Institucional Educativa N° 16772, Palambe Sallique* (tesis de posgrado) Universidad Nacional de Cajamarca, Perú.
- Foro del Acuerdo Nacional. (2005). *Políticas de Estado*. Lima.

- Freire, P. (1992). *Pedagogía de la esperanza*. Brasil: siglo veintiuno editores.
- Hinojosa. S. (2017). *El debate sobre la calidad de la educación en la reforma constitucional mexicana de 2013* (tesis de posgrado). Universidad Complutense de Madrid. España.
- Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica. (2014). *Políticas Públicas con Enfoque de Derechos Humanos en el Perú*. Lima.
- Instituto Peruano de Economía. (2014). *Índice de Competitividad Regional*. Lima-Perú.
- Medina, A. (2015). *Evaluación de la Política de Descentralización en la Gestión Educativa del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, 2011-2014* (tesis de posgrado). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Ministerio de Educación. (2016). *Lineamientos para la Gestión Educativa Descentralizada*. Lima-Perú.
- Ministerio de Educación. (2011). *Manual para Directores de Instituciones Educativas Educación*. Lima-Perú.
- Ministerio de Educación. (2013). *Gestión Descentralizada de la Educación*. Lima-Perú.
- Ministerio de Educación. (2016). *Currículo Nacional de Educación Básica*. Lima-Perú.
- Morales, L. (2009). *Durkheim y Bourdieu: Reflexiones sobre Educación*. Universidad de Costa Rica.
- Muza. M. (2014). *La Gestión Escolar y su diagnóstico en contextos críticos para la elaboración de propuestas de mejora* (tesis de posgrado). Universidad de Sevilla, España.
- Opina, boletín C. (2006). Descentralización de la educación y papel de los municipios 1. nº 1.co.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2008). *Enfoque de la Educación para Todos basado en los derechos humanos: marco para hacer realidad el derecho de los niños a la educación y los derechos en la educación*.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura Gestión. (2000). *Educativa Estratégica*. Buenos Aires.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2016). *Resultados de la Evaluación PISA*.
- Ortiz, L. (2017). *Políticas y Reformas Educativas en la historia reciente de México y Perú en el Contexto Latinoamericano. Hegemonía y Alternativas* (tesis de posgrado). Universidad Nacional Autónoma, México D.C.
- Ortiz, A. (2018). *Programa Presupuestal 090 – Logros de Aprendizaje en Estudiantes de Educación Básica Regular y su Incidencia en los Resultados de Aprendizaje de Estudiantes de la UGEL Sur y Norte en el Marco del Enfoque del Presupuesto por Resultados - Arequipa - 2014-2016* (tesis de posgrado). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.
- Pontificia Universidad Católica. (2014). *Sistema Educativo Peruano: Balance y Agenda Pendiente*. Lima-Perú.
- Ritzer, G. (1993). *Teoría Sociológica Clásica*. Madrid : McGraw Hill.
- Rivera, F. (2015). *Comprensiones Epistémicas, Conceptuales y Metodológicas que Fundamentan la Relación entre los Valores Estratégicos Institucionales y los Sistemas de Gestión de las Instituciones Educativas de Básica y Media de la Ciudad de Manizales* (tesis de posgrado). Universidad De Salamanca, España.
- Roncal, N.C. (2018, 15 de noviembre). Entrevistado por G.I. Héctor Bladimir (grabación en audio). Cajamarca.
- Rosales, R. (2016). *Construyendo institucionalidad: cambio organizacional de la Oficina de Coordinación Regional del Ministerio de Educación y reinstitucionalización de la descentralización educativa: 2011 – 2014* (tesis de posgrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.
- Ruiz, R. (2007). *El Método Científico y sus Etapas*. México.
- Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. México. Editorial Limusa.
- Tenti Fanfani , E. (2010). *Sociología de la Educación: aportes para el desarrollo curricular*. Buenos Aires : IIPE/UNESCO.
- Ticlahuanca, F. (2017). *Estilo De Organización Participativa Y Su Influencia Sobre La Gestión Institucional De La Institución Educativa N° 16772, Palambe*,

*Sallique, 2014* (tesis de posgrado). Universidad Nacional de Cajamarca, Perú.

Trujillo. C. (2019). *Determinantes de la Inversión Pública en el Sector Educación en el Perú: una aproximación empírica, 2000-2021* (tesis de posgrado). Universidad Nacional de Cajamarca.

## **ANEXOS**

Anexo 1. Encuesta.



Universidad Nacional de Cajamarca  
Escuela de Posgrado  
Maestría en Gerencia Social

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTORES DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LA  
REGIÓN CAJAMARCA.

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presentan 46 preguntas relacionadas al desarrollo de la política educativa, elaboradas en concordancia con el PEN Y PER, para dar respuesta marque con un aspa (X) la alternativa de cumplimiento.

1. **¿Cómo califica la gestión del Ministerio de Educación en relación a la aplicación de la política Educativa referida a la descentralización de la educación en Cajamarca?.**  
1. Aprueba                      2. Desaprueba                      3. No sabe/ no opina
2. **¿Cómo evalúa el trabajo del Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa y el Consejo Nacional de Educación en la formulación, concertación, concertación, seguimiento y evaluación de las políticas educativas en el marco del Proyecto Educativo Nacional.**  
1. Muy Bueno                      2. Bueno                      b. Ni bueno ni malo                      c. Malo                      d. Muy malo
3. **Se viene aplicando el nuevo sistema de gestión establecido en el Proyecto Educativo Nacional**  
1. Si                      2. No
4. **¿En qué año fue creada su Unidad de Gestión Educativa?**  
Año .....
5. **¿Se ha modificado su Organigrama Organizacional en los últimos cuatro años?.**  
1. Si                      2. No
6. **¿Se han modificado sus Documentos de Gestión en los últimos cuatro años, como Manual de Organización MOF y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones ROF.**  
1. Si                      2. No
7. **¿Con que frecuencia se da asistencia técnica a las Instituciones Educativas de los tres niveles?. Marcar una opción.**

Niveles	Frecuencia de Asistencia Técnica				
	Una vez a la semana ( )	Dos veces a la semana ( )	Una vez al mes ( )	Dos veces al mes ( )	Nunca ( )
Inicial	Una vez a la semana ( )	Dos veces a la semana ( )	Una vez al mes ( )	Dos veces al mes ( )	Nunca ( )
Primaria	Una vez a la semana ( )	Dos veces a la semana ( )	Una vez al mes ( )	Dos veces al mes ( )	Nunca ( )
Secundaria	Una vez a la semana ( )	Dos veces a la semana ( )	Una vez al mes ( )	Dos veces al mes ( )	Nunca ( )

8. **La UGEL que usted preside ha realizado rendición de cuentas en los últimos cuatro años.**  
1. Si                      2. No

¿En qué años?.....

9. **Usted considera que se ha dado una real trasferencia de competencias educativas a la Dirección Regional de Educación y la Unidad de Gestión Educativa Local, en los últimos cuatro años.**  
1. Si                      2. No

*Tesis: La Gestión Descentralizada del Proyecto Educativo Nacional y los resultados en la Educación Básica Regular en Cajamarca. Período 2014-2017.  
Maestrante: Soc. Héctor Bladimir Gamonal Idrogo. Contacto: 957629479*



¿Por qué?.....

10. Usted considera que se ha dado una real transferencia de recursos económicos a la Dirección Regional de Educación y la Unidad de Gestión Educativa Local, en los últimos cuatro años.

1. Si            2. No

¿Por qué?.....

11. ¿En relación a la contratación del personal docente, es una tarea que lo hace?

1. Ministerio de Educación                      2. Gobierno Regional Cajamarca – DRE  
3. Unidad de Gestión Educativa                4. Comisión especial            5. No sabe/no opina

12. Considera usted que existe autonomía en cuanto a gestión presupuestal que permita transferencia a las Instituciones Educativas y redes Educativas ya sea para implementar acciones previstas o para asumir nuevas responsabilidades

1. Si            2. No

¿Por qué?.....

13. La UGEL que usted dirige ha recibido incentivos en los últimos cuatro años.

1. Si            2. No

¿En qué años?.....

14. La UGEL que usted dirige, en los últimos cuatro años, ha sido premiada por buenas prácticas de gestión.

1. Si            2. No

¿Por qué?.....

15. La UGEL que usted dirige, en los últimos cuatro años ha recibido alguna sanción

1. Si            2. No

¿De qué tipo?.....

¿De quién recibió la sanción?:

1. Ministerio de Educación                      2. Gobierno Regional Cajamarca  
3. Dirección Regional Educación              4. Otro/especifique.....

16. ¿En los últimos cuatro años se ha implementado una rama especializada en gestión pública de la educación, que permita tener a los mejores profesionales para una gestión de calidad?.



1. Sí                    2. No

17. ¿Con cuál de siguientes sistemas administrativos cuenta su UGEL?

1. SIGA    2. SIAF    3. CEPLAN V 1.0.    4. Todos    5. Ninguno

Estos sistemas administrativos están articulados a las políticas y planes de desarrollo

1. Si están            2. No están

¿Por qué?.....

18. ¿En los últimos cuatro años su UGEL ha firmado convenios?

1. Sí                    2. No

¿Con que entidades?.....

.....

19. En los últimos cuatro años se ha implementado alguna reforma institucional a nivel de la región Cajamarca

1. Sí                    2. No

¿Cuál?.....

20. Existe un espacio donde se reúnen los directivos de las UGELs de las provincias para evaluar la implementación de la política educativa

1. Sí                    2. No

¿Cuál? .....

21. ¿En los últimos cuatro años que tipo de evaluación se hecho a las políticas educativas?

1. De resultado    3. De impacto    3. De producto    4. Ninguna

22. ¿Considera Usted que las Instituciones Educativas tienen autonomía para la administración de su presupuesto?

1. Sí                    2. No

¿Por qué?.....

23. ¿Las Instituciones Educativas cada qué tiempo rinden cuentas de los logros obtenidos?

1. Cada mes    2. Trimestralmente    3. Semestralmente    4. Anualmente    5. No rinden

24. ¿En el ámbito de su provincia cuántas Instituciones Educativas cuentan con internet?

..... I.E.

25. ¿En el ámbito de su provincia cuántos Consejos Escolares están constituido?

..... Consejos Escolares

26. ¿En qué año se conformó el Consejo Participativo Local de Educación – COPALE en el ámbito de su provincia?

.....



¿Cada que tiempo los miembros COPALE tienen sus reuniones?

1. Cada mes    2. Trimestralmente    3. Semestralmente    4. Anualmente    5. No se reúnen.

27. ¿El COPALE tiene personería jurídica?

1. Si                      2. No

28. ¿El COPALE tiene presupuesto propio?

1. Si                      2. No

29. ¿El COPALE tiene reglamento aprobado?

1. Si                      2. No

¿Con qué documento? .....

30. ¿El COPALE es un espacio de toma de decisiones?

1. Si                      2. No

31. ¿El CONEI está conformado en el ámbito de su provincia?

1. Si                      2. No

32. ¿El CONEI tiene personería jurídica?

1. Si                      2. No

33. ¿El CONEI tiene presupuesto propio?

1. Si                      2. No

34. El CONEI tiene reglamento aprobado

1. Si                      2. No

¿Con qué documento?.....

35. ¿El CONEI es un espacio de toma de decisiones?

1. Si                      2. No

36. Existe la articulación entre los espacios de concertación en educación y las instancias de participación de la sociedad civil como el Consejo de Coordinación Regional y Presupuesto Participativo.

1. Nunca            2. Casi nunca            3. Siempre            4. Casi siempre

37. ¿En los últimos cuatro años el personal docente o administrativo de su UGEL ha sido sancionado por alguna falta en contra de la administración pública.

1. Si                      2. No

¿Cuántas personas?.....

38. ¿En los últimos cuatro años el personal docente o administrativo de su UGEL ha sido sancionado por corrupción?

1. Si                      2. No

¿Cuántas personas?.....

39. ¿En el ámbito de su provincia existe la defensoría del niño y adolescente?

1. Si                      2. No - pase a la pregunta 41.

40. ¿Se dan reuniones entre esta instancia y la UGEL?

1. Si                      2. No

¿Cada que tiempo?.....



41. ¿La UGEL cuenta con un código de ética?  
1. Si                      2. No
42. En el Proyecto Educativo Regional se menciona destinar el 25% de los recursos propios de cada Gobierno Regional a la educación. ¿En el caso de Cajamarca esto se ha cumplido?.  
1. Nada                  2. Poco                  3. En gran parte                  4. En su totalidad
43. ¿Mediante qué mecanismos se hace las coordinaciones con el Ministerio de Económica y Finanzas con la finalidad de gestionar el presupuesto para la UGEL. Mencione al menos 3 de ellos?:  
1.....  
2.....  
3.....  
4.....
- ¿Cada que tiempo se dan estas coordinaciones?  
1. Mensual                  2. Trimestral                  3. Semestral                  4. Anual                  5. Nunca
44. ¿Los proyectos de inversión pública y otras acciones en favor de la educación en ámbito de su provincia han sido financiados con el FONDEP?  
1. Si                                  2. No
45. ¿Existe algún fondo regional de desarrollo educativo que permita materializar las acciones del Proyecto Educativo Regional  
1. Si                  2. No
- ¿Cómo se llama?.....
46. ¿Qué criterios son establecidos por el ministerio de Economía y Fianzas para destinar presupuesto al sector?  
1. Indicadores    2. Densidad poblacional    3. Ruralidad  
4. otros/especifique.....