



GOBIERNO DE LA
REPÚBLICA DE HONDURAS



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

Ruta crítica hacia la descentralización 2017 - 2025



Secretaría de Estado en el Despacho de
Educación. Mayo 2019.

La Ruta Crítica hacia la Descentralización, es una obra propiedad de la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación de Honduras, con el respaldo técnico y financiero de la Cooperación Alemana al Desarrollo, a través del **Programa de Apoyo a los Procesos de Descentralización en el Sector Educativo de Honduras (APRODE)**, ejecutado por Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, y el proyecto de educación de la Cooperación Canadiense, **Proyecto FORTA / Fortaleciendo la Gestión Educativa al Nivel Municipal y Distrital**.

Presidencia de la República
Secretaría de Estado en el Despacho de Educación
Subsecretaría de Asuntos Administrativos y Financieros
Unidad de Desarrollo Organizacional

Autores:

Equipo gestor para la descentralización de la Secretaría de Educación

Asesoría Técnica:

Ana Patricia Urtecho (GIZ)
Angelina Reyes (FORTA)
Christian Luy (GIZ)

Revisión Técnica:

Cynthia López (GIZ)

© Secretaría de Educación

1ª Calle, entre 2ª y 4ª avenida de Comayagüela, M.D.C.; Honduras, CE www.se.gob.hn

Ruta Crítica hacia la Descentralización

Primera Edición, 2017

Se prohíbe la reproducción parcial o total de esta Guía, para venta u otros fines comerciales. Se autoriza la reproducción y difusión total o parcial, para fines educativos, con autorización de la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación de Honduras.

DISTRIBUCIÓN GRATUITA – PROHÍBIDA SU VENTA

Contenido

I. Presentación	3
II. Sobre la descentralización en Honduras	4
__ Marco general de la descentralización	4
__ La descentralización en el sector educativo	6
III. Antecedentes de la Ruta Crítica hacia la Descentralización 2018-2025	8
IV. Conceptos de descentralización en educación	10
V. Objetivos de la descentralización en educación	10
VI. Lógica de implementación de la Ruta hacia la descentralización	11
VII. Procesos a descentralizar	13
VIII. Conducción de la descentralización	43
X. Cronograma de proyectos	46
IX. Anexos	51
A. Resumen Marco Legal	52
B. FODA de las instancias descentralizadas	55
C. Rol de los aliados	59
Referencias	60

I. Presentación

Para 2017, el sector educativo de Honduras representa aproximadamente el 20% del Presupuesto General de la República y cuenta con una amplia presencia territorial con 23,816 centros educativos gubernamentales a nivel nacional (SACE, 2016), atendidos por al menos 57,834 docentes (SEDUC, 2015), 24 Direcciones Distritales, 298 Direcciones Municipales y 18 Direcciones Departamentales de Educación; con los cuales se brinda el servicio de educación a casi 2 millones de niñas, niños y jóvenes en los niveles de educación pre-básica, básica y media. (SACE, 2016).

Todo en conjunto significa una alta visibilidad del estado de Honduras en términos de servidores públicos, atención al grupo meta y representación física en el territorio. Esta presencia y visibilidad implica un enorme reto organizacional y de gestión puesto que cada ciudadano(a) hondureño(a) esta de una u otra manera en contacto con el sistema educativo de Honduras, demandando servicios educativos de calidad entregados en forma efectiva.

Considerando lo anterior, la descentralización de competencias se constituye como una alternativa viable que, bajo el principio de subsidiaridad, puede ofrecer la atención de necesidades y la entrega de soluciones más cercanas a los ciudadanos(as) en el nivel local acorde a sus realidades y demandas. Sin embargo, para que la descentralización sea posible, se deben establecer estructuras organizacionales claras y fortalecidas que además cuente con un diseño homogenizado de los diferentes procesos, subprocesos y roles que se deben cumplir en cada nivel administrativo.

La Secretaría de Estado en el Despacho de Educación se encuentra en un proceso de descentralización desde los años noventa y poco a poco ha venido desarrollando una delegación parcial de competencias, iniciando con el establecimiento de las Direcciones Departamentales y Municipales/ Distritales de Educación para luego seguir con la delegación de responsabilidades en áreas específicas como la gestión del talento humano y el manejo de las planillas de pago a docentes de centros gubernamentales.

Para continuar con esta descentralización interna se desarrolló un proceso de construcción participativa de una Ruta Crítica hacia la Descentralización 2017-2025, bajo el liderazgo de un Comité de Conducción Política integrado por la Secretaria de Estado y las tres Subsecretarías, con asesoría y acompañamiento de la Cooperación Alemana al Desarrollo y la Cooperación Canadiense, a través de sus programas APRODE y FORTA respectivamente, con la participación de actores internos como ser los Directores Generales de la Secretaría de Educación, Directores Departamentales y Municipales de Educación, y los actores externos como cooperantes internacionales, la Asociación de Municipios de Honduras, Sociedad Civil, entre otras.

Este documento contiene los resultados de ese proceso y establece la base para la descentralización de competencias de la Secretaría de Educación considerando los procesos y subprocesos que son prioritarios para la descentralización a partir del marco legal vigente. Además, establece el proceso gradual a seguir según prioridades, plazos de tiempo y, sobre todo, según capacidades en términos financieros y humanos disponibles, de forma que se pueda mejorar la entrega de los servicios educativos a nivel local.

II. Sobre la descentralización en Honduras

Marco general de la descentralización

La descentralización en Honduras tienen su origen la década de los 90's con la aprobación de la **Ley para la Modernización del Estado** (Congreso Nacional. 1991), que establece el marco de análisis para las transformaciones, mejoras e innovaciones políticas e institucionales. En ese contexto, se promovió la desconcentración administrativa, acompañada de su actualización tecnológica y la propensión para el surgimiento de una nueva cultura organizacional. Una de las transformaciones de mayor impacto es la instalación del Sistema de Administración Financiera Integrada (SIAFI) en todo el sector público que está siendo ejecutado por la Secretaría de Finanzas (SEFIN) desde 1997.

El proceso de modernización del Estado de Honduras, abarcó cada vez más instituciones y la descentralización dejó una huella profunda en el quehacer institucional expresada, por ejemplo, en el establecimiento físico de entidades descentralizadas en los diferentes sectores para acercar la entrega de los servicios públicos a los ciudadanos. Sobre este particular, Chávez Borjas (2003) en el cuaderno "Honduras: descentralización y visión de país"¹ expresa lo siguiente:

“Como hemos visto, el proceso de descentralización en Honduras ha sido un proceso largo, discontinuo y heterogéneo. Su impulso actual se desplegó entre los años 1990 hasta 1996, con acciones institucionales claves como la aprobación de la ley de municipalidades, en el contexto de la modernización del Estado y la aprobación del Programa Nacional de Descentralización (1994). En Septiembre de 1994 se constituyó la Comisión Ejecutiva para la Descentralización del Estado (CEDE), posteriormente con el Decreto Ejecutivo No. 16-96 se establece la composición de los Consejos de Desarrollo Departamental, y con el Decreto Ejecutivo No. 36-96 se modificó la composición de la Comisión Ejecutiva de Descentralización. Después de esos impulsos significativos en el nivel nacional el proceso se diluyó y tanto las comisiones como las unidades técnicas se han paralizado, pero la idea fuerza continúa viva en el seno de los municipios y algunos contenidos del Plan Nacional de Descentralización siguen siendo parte de la acción de muchos sectores en el país, tales como la necesidad del fortalecimiento municipal, el fortalecimiento institucional, la participación ciudadana, y la concepción del municipio como ente de desarrollo”.

En el 2009, el Congreso Nacional aprueba la **Ley para el establecimiento de una Visión de País y un Plan de Nación para Honduras**, que contiene un plan de desarrollo del Estado y contempla entre sus objetivos *“Un Estado moderno, transparente, responsable, eficiente y competitivo” (Objetivo 4)*. De igual forma, en su meta 4.2 establece: *“Alcanzar un nivel de descentralización de la Inversión Pública a nivel municipal en un 40%”*. Además, contempla (entre otros) los siguientes principios:

- a. **Descentralización de la gestión y decisiones relacionadas al Desarrollo:** Esta Visión se sustenta en el desarrollo territorial y por tanto promoverá la autogestión y el desarrollo regional y municipal. Para ello dará impulso a programas de mejora en

¹ Cuaderno 12 de la colección "Visión de País, Cuadernos de Desarrollo Humano Sostenible y Prospectiva". PNUD (2003).

las finanzas municipales, fomentará iniciativas ciudadanas que promuevan la participación y la auditoría social y procurará el acercamiento entre los ciudadanos y sus autoridades locales.

- b. **Gestión compartida Público - Privada del Desarrollo:** El Estado promoverá las alianzas público-privadas en la prestación de servicios, con el fin de facilitar el acceso de los mismos a la población, con ello se garantizará la eficiencia y transparencia en los procesos.

A partir de los objetivos y principios trazados por la Visión de País, el Estado de Honduras aprueba la **Política de Descentralización para el Desarrollo** (Decreto Ejecutivo No.PCM-021-2012) que establece como objetivo general de la descentralización: “Desarrollar las capacidades de los municipios para la previsión transparente y participativa de impulsores de cambios (obras, bienes y servicios), mediante la transferencia gradual y ordenada de al menos 40% de inversión pública al año 2038, así como el fortalecimiento institucional que posibilite y garantice el desarrollo de capacidades individuales y organizacionales de las entidades en los dos niveles de gobierno, de las organizaciones ciudadanas y de la población.”

Ésta Política Nacional de Descentralización define como descentralización: *el proceso mediante el cual el Estado, oficialmente por medio de las Secretarías de Estado y de las instituciones descentralizadas por funciones, transfiere a los municipios, responsable e irreversiblemente, una o determinadas funciones o competencias cuya titularidad ejercerá el municipio, siempre manteniendo la función normativa la entidad central (...).* Asimismo, reconoce como modalidades de la descentralización: la descentralización, la intervención directa, la desconcentración, la delegación, la concesión, la co-gestión y la tercerización.

Por otro lado, cambia el enfoque de la descentralización meramente fiscal hacia un enfoque de desarrollo que implica una descentralización que se diseña como una política de Estado, alineada y dentro del plazo de la Visión de País, la cual no debe ser considerada como un fin en sí mismo, sino como un medio para acercar el proveedor de los servicios públicos a los pobladores y para que los municipios se desarrollen y sean instituciones con capacidades para ejercer su autonomía y los desafíos de su propio bienestar.

Además, demanda a las instituciones del Estado desarrollar un Modelo de Gestión para la Descentralización como instrumento y marco de referencia que norma, instituye, promueve e impulsa estrategias de descentralización en los procesos del modelo de gestión pública centralizada (planeación, presupuesto, ejecución, seguimiento, monitoreo y evaluación), así mismo contempla la implementación de mecanismos de coordinación para fortalecer la integración nacional, la cual implica, la participación de todos los actores en la gestión pública del Estado.

La descentralización en el sector educativo²

Como parte de la modernización del Estado, la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación (SEDUC) experimentó un proceso de desconcentración complejo en la medida que, mediante **Decreto No.34-96** y su posterior modificación mediante **Decreto No.162-96**, crea las Direcciones Departamentales y Distritales de Educación como entes desconcentrados pero manteniendo siempre centralizado sus procesos administrativos, situación que limita el alcance y la profundidad del proceso de descentralización. Sin embargo, a pesar de las limitaciones, el proceso de modernización del Estado en los años noventa creó condiciones que hasta hoy permiten profundizar la descentralización del sector educativo de Honduras.

Actualmente, en el sector educación la descentralización se desarrolla en el marco de los objetivos de democratización y calidad de la educación que están consignados en la Ley Fundamental de Educación y sus reglamentos, la antes mencionada Política de Descentralización del Estado para el Desarrollo y el Plan de Acción de la Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización (SGJD)³ para la descentralización hacia el Sector Educación⁴. Este último pretende:

“Profundizar la descentralización del Estado con un enfoque de desarrollo, para transformar los municipios en instituciones líderes, capaces de aprovechar eficientemente los recursos disponibles para brindar mejores condiciones de vida a sus comunidades de manera sostenible y en ambientes más democráticos y transparentes con lo público, contribuyendo significativamente a alcanzar los grandes objetivos estratégicos de la Visión de país 2038 y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)”.

Esto sin olvidar que los desafíos en materia de descentralización se relacionan con garantizar mecanismos equitativos de asignación de recursos, mayor participación (con vistas a la calidad, la equidad y la eficiencia) y mejor calidad de la educación.

Por su parte, la **Ley Fundamental de Educación** define la descentralización como “la transferencia de competencias, atribuciones, funciones, responsabilidades y recursos, desde el nivel del gobierno central hacia los niveles Administrativos, políticos y fiscales (Art. 85); es decir, refiere a una descentralización en el área administrativa en la modalidad de desconcentración hacia las Direcciones Departamentales de Educación. Esto marca una diferencia clara en cuanto a la política nacional de Estado que dirige la descentralización hacia los municipios y no establece un nivel intermedio como es el caso de las Direcciones Departamentales de Educación.

Asimismo, esta normativa demanda la especificación y priorización de los procesos a descentralizar, así como los actores que van a conducir estos procesos de descentralización. Para poder cumplir con esta tarea la Secretaría de Educación ya tiene identificada los procesos y subprocesos a descentralizar estando algunos con un avance significativo de desconcentración, como por ejemplo: la elaboración de la planificación

² Mayores detalles del marco legal aplicable en el Anexo XX.

³ Antes Secretaría de Derechos Humanos, Justicia, Gobernación y Descentralización, hasta modificación de estructura mediante Decreto Ejecutivo No.PCM-055-2017.

⁴ Agenda Interinstitucional de Acción de la SDHJGD hacia la SEDUC, 2014.

estratégica, la elaboración de las planillas, el Sistema de Administración de Centros Educativos –SACE–, construcción escolar, tomando las redes educativas como el modelo de gestión de la descentralización nacional en educación, entre otros.

Con respecto a las condiciones para descentralizar por parte de la SEDUC, actualmente se cuenta con la infraestructura física en las 18 Direcciones Departamentales de Educación (DDE), la estructura de conducción y la organización definida con base a Ley. Se cuenta en su mayoría con la logística básica como vehículos y equipo de oficina. Además se reciben asignaciones de presupuesto específico, con un techo fijo en rubros definidos desde el nivel central y para cubrir gastos de funcionamiento.

Por otra parte, el personal que labora en estas Direcciones está altamente comprometido y motivado con el trabajo a desarrollar, en su mayoría cuentan con un grado universitario en el área de educación. Además, reciben esporádicamente capacitaciones en el marco de sus funciones, aunque esto no necesariamente implica que el personal ha desarrollado todas sus capacidades para el cargo. No obstante lo anterior, una gran parte de este personal está nombrado temporalmente “en funciones”, es decir, no cuentan con la asignación al cargo que desempeñan sino que provienen de centros educativos a los que deberán regresar si se generan cambios internos en la Dirección Departamental.

En cuanto a las condiciones de las Direcciones Municipales de Educación, estas son en gran medida diferentes a las DDE puesto que, muchas de ellas no cuentan con infraestructura propia y no cuentan con una estructura organizativa desde el marco de la ley. Sin embargo, aunque existe inestabilidad laboral en sus puestos (son asignaciones temporales “en funciones”), la mayoría de este personal cuenta con capacidades técnicas fortalecidas pues tienen formación con grado universitario en educación y han sido capacitados en las herramientas curriculares y en diferentes metodológicas de enseñanza para asesorar y acompañar a los docentes en el aula.

Aunque como se ha visto, se cuenta con las condiciones básicas para la descentralización de la SEDUC, aún queda la tarea de definir una estrategia de descentralización que clarifique la profundidad de desconcentración, delegación o descentralización de procesos, con un diseño de los pasos que llevan hacia la descentralización a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, se debe establecer claramente los marcos de responsabilidades para el diseño de procesos y controles, la creación de capacidades y el seguimiento de las competencias descentralizadas, sin olvidar identificar los presupuestos a ser transferidos a cada instancia para que pueda cumplir con dichas competencias.

Finalmente, además de la estrategia arriba mencionada, es necesario mejorar los canales de comunicación y coordinación entre los diferentes niveles de la SEDUC de forma que se pueda garantizar que las normativas y la implementación descentralizada de procesos cumplen con los parámetros requeridos para entregar servicios educativos de calidad, con equidad, inclusión y en forma eficiente y oportuna, en apego a las demandas y necesidades de los grupos metas y la ciudadanía en general.

III. Antecedentes de la Ruta Crítica hacia la Descentralización 2018-2025

A razón del claro mandato de orientar la gestión hacia una descentralización, la Secretaría de Educación desarrolló en los años 2015 y 2016 talleres con la participación de asistentes técnicos del nivel central para reflexionar e identificar los procesos a descentralizar en educación. Los resultados principales de estos talleres son:

1. Taller para la identificación de los procesos a descentralizar en la Secretaría de Educación (SEDUC), del 26-28 de enero, 2016:

- a. Se estableció un consenso entre todos los participantes sobre la necesidad de la elaboración de un plan formal para la descentralización, así como la asignación presupuestaria para materializarlo.
- b. Se logró establecer un punto de partida que, si bien aún no fue definitivo, sirvió de utilidad para dar continuidad, validar y ajustar, instrumentos técnicos y estratégicos para avanzar en el proceso de descentralización (Planillas de pago docente, Redes Educativas, Sistemas de Información, Recaudación de Fondos al Nivel de los Centros Educativos, entre otros).
- c. Se determinó la necesidad de abordar los diferentes temas en espacios de reflexión más acotados, tales como micro-talleres.

Asimismo, se identificaron debilidades relativas al insuficiente conocimiento de algunos participantes acerca de los conceptos y sus responsabilidades directas en la conducción de procesos a descentralizar que se encuentran bajo su ámbito de gestión; así como la ausencia de una mirada institucional común entre los diferentes participantes acerca del significado y alcance de la descentralización.

2. Cinco microtalleres⁵ (23 al 26 de enero 2017), cuyos principales resultados son:

- a. El proceso que lleva mayor avance en el camino a la descentralización es en particular la generación de la planilla de pago docente, que ya se desarrolla en 11 de los 18 departamentos.
- b. Se identificaron 9 etapas a seguir dentro del proceso de descentralización

De igual manera se identificaron desafíos como ser la sistematización de los procesos ya en camino a la descentralización, fortalecer la construcción y el fortalecimiento de los espacios de participación comunitaria, el fortalecimiento del funcionamiento de las Redes Educativas y el manejo financiero de los procesos de descentralización.

En seguimiento a los resultados y desafíos de ambos momentos, para el año 2017 se plantea una propuesta de jornadas para concretar- en forma participativa- el trabajo realizado y definir con detalle las acciones, procesos y responsabilidades hacia la descentralización en educación; y, al mismo tiempo, promover entre los principales actores la construcción de una visión conjunta hacia la descentralización en educación, partiendo de la experiencia y lecciones aprendidas en el pasado. Estas jornadas fueron desarrolladas de la manera siguiente:

- **Jornada 1:** Desarrollada con la Secretaría de Estado y las Subsecretarías, se determinaron las líneas de prioridad según áreas y niveles administrativos de la SEDUC, definiendo los procesos a descentralizar y los que se conservan centralizados, así como los plazos en que se pretenden descentralizar.

⁵ Microtaller 1: Autoridades Directivas Superior (Secretaría y Subsecretarías); Microtaller 2: Dirección General de Talento Humano y Unidad de Auditoría Interna; Microtaller 3: Dirección General de Currículo y Evaluación y Dirección General de Desarrollo Profesional; Microtaller 4: Dirección General de Servicios Educativos; y, Microtaller 5: Unidad de planeamiento y Evaluación de la Gestión, Dirección Administrativa Financiera y Dirección de Adquisiciones.

- **Jornada II:** Desarrollada con los Jefes de Unidades, Directores y Subdirectores del nivel central, se estableció una visión conjunta del proceso de descentralización en educación partiendo de buenas prácticas, los acuerdos de enero 2016 y los procesos priorizados por el nivel de Alta Dirección. Asimismo, se identificaron acciones clave para realizar los procesos de descentralización de manera eficiente, las condiciones y requerimientos mínimos para descentralizar de acuerdo a los plazos establecidos; y los principales hitos para dar seguimiento a la implementación de los procesos.
- **Jornada III:** Realizada con los 18 Directores Departamentales de Educación y 8 Directores Municipales, se validaron los procesos a descentralizar argumentando las condiciones necesarias y ampliando el análisis FODA desde el punto de vista de las entidades a descentralizar partiendo de buenas prácticas y logros hasta la fecha.
- **Jornada IV:** Esta última jornada se realizó con los actores responsables de los procesos a nivel central y descentralizado y aliados estratégicos como AMHON y MERECE, logrando compartir los objetivos de la Secretaría de Educación en el tema descentralización en la búsqueda de alinear los aportes y el compromiso de actores dentro y fuera de la institución.

Como resultados, se elabora una Ruta que contiene el concepto de la descentralización para la Secretaría de Educación, los objetivos de la descentralización; así como procesos a descentralizar y los pasos a seguir, entre otros aspectos relevantes para su implementación y monitoreo.

IV. Conceptos de descentralización en educación

Sin menoscabo del concepto de descentralización que el Estado de Honduras ya ha definido dentro de su Política de Descentralización para el Desarrollo, la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación ha establecido como concepto de su **Descentralización**⁶:

“Proceso de transferencia y delegación de funciones, atribuciones y recursos con eficiencia e innovación para mejorar los servicios educativos que permita la toma de decisiones, la sistematización, la concreción de los procesos, el empoderamiento de involucrados y autonomía para la transformación educativa.”

Asimismo, siguiendo las modalidades establecidas en ésta Política, la SEDUC establece trabajar en:

Desconcentración: Es la modalidad, donde la titularidad y el ejercicio de las competencias atribuidas a las entidades del gobierno central, son trasladadas a otros órganos administrativos jerárquicamente dependientes de aquellas, para lo cual se les dota de independencia funcional, administrativa o incluso financiera, conservando aquel, el ejercicio de la titularidad del servicio, ésta se efectuará solamente si no lesiona los principios de subsidiariedad o autonomía municipal.

Delegación: Es la modalidad, en la cual la entidad pública del nivel de gobierno competente, encarga a un gobierno municipal, en su caso; comunidad; a una mancomunidad; organizaciones de la empresa privada o de la sociedad civil; o, a otros órganos administrativos jerárquicamente subordinados a éste, la presentación de servicios públicos, conservando la autoridad y titularidad sobre las mismas, siendo responsable de los actos del delegado.

V. Objetivos de la descentralización en educación

En el marco del cumplimiento de la Ley Fundamental, de los objetivos, misión y visión de la Secretaría de Educación, la descentralización permitirá alcanzar los objetivos siguientes:

1. Mejorar los procesos administrativos, financieros y pedagógicos de la institución en todos los niveles de entrega de servicios educativos.
2. Mejorar los servicios educativos que se brindan a la comunidad, agregando a estas características propias que respondan a las necesidades y demandas locales.
3. Generar el sentido de pertinencia y cuidado de las entidades y procesos educativos por parte del nivel local.
4. Ofrecer mayores espacios de participación en las decisiones (democratización del país) como una respuesta a las demandas de la ciudadanía.

⁶ Concepto definido por Directores Departamentales, Directores y Sub Directores Generales, Jefes de Unidades de la SEDUC en jornadas de elaboración de esta Ruta hacia la descentralización. 2017.

VI. Lógica de implementación de la Ruta hacia la descentralización

La Secretaría de Educación ha establecido 8 pasos para la implementación de la Ruta hacia la descentralización que toman en cuenta las etapas propuestas por la Ley de Descentralización del Estado de Honduras⁷: 1) Aprobación del plan general Operativo de Descentralización y la formulación de su Presupuesto, 2) Certificación de capacidades, y 3) Traspaso de competencias a descentralizar⁸ y sus criterios orientadores básicos, de manera que asegure un buen traspaso hacia el nivel descentralizado. A continuación se explican brevemente los pasos definidos:

- 1. Identificación del marco organizacional y normativo para operativizar la descentralización.** A partir de las leyes y reglamentos aplicables, de manera que todos los actores estén claros de sus funciones en ambos niveles. De igual manera, a la fecha se encuentran en elaboración los manuales de procesos y procedimientos de unidades clave que permitirán una definición con más detalle del trabajo a realizar.
- 2. Determinación de los procesos a descentralizar.** Este documento contiene en forma general los procesos y subprocesos a descentralizar en el corto, mediano y largo plazo, estableciendo los requerimientos necesarios para su implementación. Sin embargo, corresponderá a cada unidad involucrada en los procesos definir con mayor detalle sus acciones, aliados y recursos necesarios que le permita concretar la descentralización del subproceso bajo su área de responsabilidad. En este sentido, una vez aprobada y publicada esta Ruta, se requerirá de una planificación minuciosa para implementar la delegación, desconcentración o descentralización de sus funciones hacia los departamentos, municipios o centros educativos.
- 3. Definición del marco financiero para la descentralización.** Para que esta Ruta sea implementada de una manera efectiva y orientada hacia el logro de resultados a corto, mediano y largo plazo requiere de una reorientación del presupuesto anual de la Secretaría de Educación hacia el financiamiento de procesos de descentralización asignando de manera detallada por unidad el monto requerido según magnitud del proceso, plazo de implementación, acciones e hitos definidos.
- 4. Estrategia de comunicación SEDUC multinivel.** Incluye la entrega de información a la ciudadanía y parte con un análisis sobre los aspectos positivos y negativos de la comunicación interna entre los niveles central y descentralizado de la Secretaría de Educación; estableciendo el contexto e importancia de los diferentes mecanismos de comunicación y coordinación necesarios para lograr un efectivo proceso de descentralización.
- 5. Conformación de un equipo gestor.** Se debe conformar un Equipo Gestor que, desde diferentes niveles de actuación, pueda dirigir, controlar y tomar decisiones oportunas sobre los procesos de descentralización. Este Equipo debe ser nombrado mediante Acuerdo Ministerial. Serán responsables de dar seguimiento a la elaboración, ejecución y seguimiento de avances de los proyectos de descentralización de cada unidad ejecutora y cada seis meses deberá rendir cuentas sobre los avances a la Alta Dirección.

⁷ Ley aprobada en el 2015 en el Congreso Nacional, a la fecha se espera la ratificación presidencial.

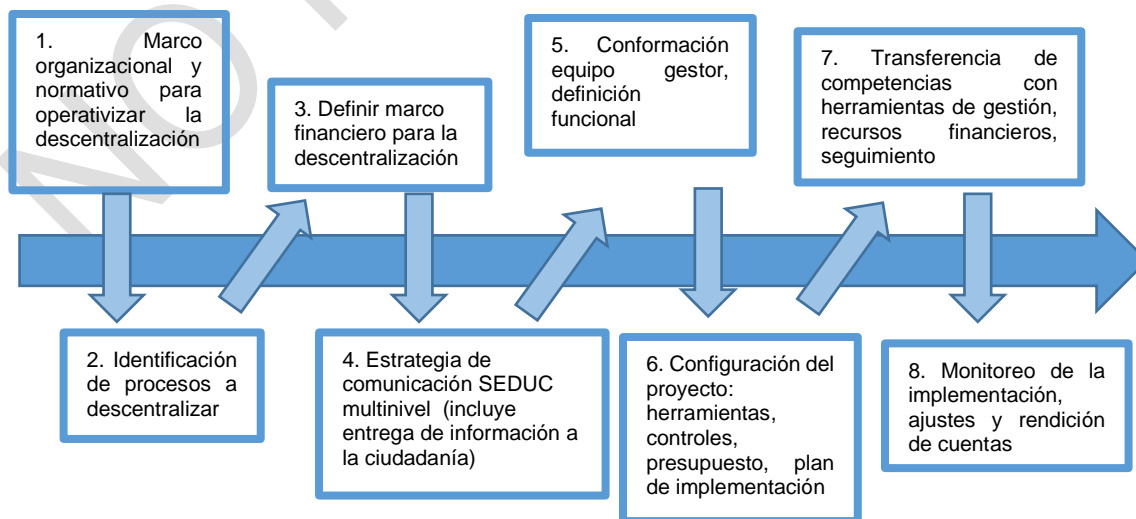
⁸ Artículo 10 de la Ley de Descentralización, aprobada en el 2015.

6. **Configuración del proyecto de descentralización.** Cada Dirección, Subdirección o Unidad elabora un proyecto de cambio que define las herramientas, controles, desarrollo de capacitaciones, recursos, presupuesto y un plan de implementación por cada uno de los subprocesos a descentralizar. Este proyecto permitirá dar seguimiento a las acciones principales de la descentralización que le corresponde a cada unidad ejecutora. Cada tres meses, la unidad tiene que elaborar un informe de avance de la implementación de este proyecto y presentarlo ante el Equipo Gestor.

En el marco de la elaboración de los proyectos de cambio se requiere la definición de los procesos, los cuales deben contar con la clarificación de los equipos de trabajo, contar con los criterios de la descentralización como son los mecanismos y procesos de participación ciudadana en el sector, así como los mecanismos de transparencia que deberán implementarse.

7. **Transferencia de competencias mediante ejecución del proyecto.** En el marco de la implementación del proyecto de descentralización, cada unidad ejecutora del nivel central deberá garantizar la transferencia de las capacidades humanas y organizacionales para la efectiva descentralización. Esto implica, cumplir con los requisitos previos según subproceso para luego transferir herramientas de gestión y recursos financieros garantizando en todo momento la creación de las capacidades necesarias para la efectiva y sostenible descentralización.
8. **Monitoreo de la implementación, ajustes y rendición de cuentas.** Corresponde al Equipo Gestor realizar las acciones de monitoreo sobre el avance de los diferentes proyectos de descentralización, recomendar los ajustes pertinentes y rendir cuentas ante la Alta Dirección y la ciudadanía en general. Para poder hacerlo, cada tres meses las diferentes unidades ejecutoras deberán presentar un informe de avance de la implementación del plan, acompañado de sus respectivos soportes.

Imagen 1: Lógica de implementación de la Ruta hacia la Descentralización



VII. Procesos a descentralizar

La Secretaría de Educación ha definido 19 procesos generales, los cuales comprenden un total de 83 subprocesos, distribuidos como responsabilidades entre las diferentes unidades, direcciones y subdirecciones a nivel central y descentralizado.

De los 83 subprocesos, se ha determinado que 34 continúan bajo la responsabilidad directa del nivel central y los restantes 49 subprocesos serán descentralizados en el corto (2018-2019), mediano (2020-2022) y largo (2023-2025) plazo. Asimismo, de estos 49 subprocesos a descentralizar, serán 30 los que pasaran a ser competencia de las Direcciones Departamentales de Educación y 19 serán competencia de las Direcciones Municipales.

Cabe destacar que algunos de los subprocesos definidos para descentralizar ya se encuentran en camino hacia la descentralización; sin embargo, no se ha dado seguimiento ni evaluado el avance y las opciones de mejora. Asimismo, se debe mencionar que las unidades responsables de descentralizar deberán elaborar un Proyecto que será objeto de monitoreo y control por parte de la Alta Dirección definiendo en forma detallada aspectos como presupuesto y desarrollo de capacidades necesario, entre otros.

A continuación se detallan cada uno de los procesos y subprocesos, identificando -de estos últimos- cuales se descentralizan y cuales continúan centralizados, los actores involucrados según nivel administrativo, algunos requerimientos previos a iniciar el proceso de descentralización, el detalle del subproceso a descentralizar con su respectivo plazo e hitos de seguimiento.

Las fichas a continuación contienen un breve concepto del proceso, los sub procesos a descentralizar y cuáles no, los actores que participan en el proceso tanto del nivel central como del descentralizado –en negrilla se identifican el actor principal o responsable del proceso–, los requerimientos indispensables con su responsable para lograr la descentralización, además de cada sub proceso a descentralizar se identifican las acciones clave, los plazos y los hitos a cumplir.

1 Proceso	Regulación del sector educativo: Definir el Marco Normativo Educativo que deben acatar todos los centros educativos gubernamentales, no gubernamentales a fin de promover y asegurar la calidad e igualdad de género en la prestación de la educación pre-básica, básica y media en Honduras.	
	Subprocesos a no descentralizar	Subprocesos a descentralizar
	<ul style="list-style-type: none"> - Definición del marco normativo. - Elaboración y actualización de las normas y estándares sensibles a género. 	<ul style="list-style-type: none"> - Socialización, capacitación y fomento de la aplicación de la legislación educativa. - Promoción de la aplicación de la normativa sensible a género con participación comunitaria equitativa.
Actores	Nivel Central	Nivel Descentralizado
	UDO, DGTH, DGAF, DGDP, SG, DGSE, Unidad de Género	CRFP, DDE, DMu

Requerimientos	Responsables
a. La UDO cuenta con un Archivo digital y Físico de las Normativas.	UDO DGDP
b. Equipos técnicos capacitados	DGAF

c. Recursos para movilización y materiales de apoyo	
---	--

Ruta de subproceso a descentralizar	
1.1 Subproceso: Socialización, capacitación y fomento de la aplicación de la legislación educativa.	Plazo para descentralizar: Mediano
UDO, DGDP-CRFP, DGAF, DGTH y DDE	Hasta Nivel DMu/ DDI
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar una propuesta de capacitación de manera conjunta con la DGDP, para el fomento de la aplicación de la legislación educativa. - Socializar, empoderar y fomentar la aplicación de la legislación educativa en nivel Descentralizado (DDE, DMU/DDi y CE) través de los equipos municipales y Redes Educativas. 	<p>La UDO hasta diciembre de 2019 cuenta con una propuesta de capacitación aprobada por la máxima autoridad.</p> <p>Hasta noviembre de 2020 la UDO ha empoderado al equipo departamental y este ha capacitado al equipo municipal.</p>

Ruta de subproceso a descentralizar	
1.2 Subproceso: Promoción de la aplicación de la normativa con participación comunitaria.	Plazo para descentralizar: Mediano
UDO, DGDP-CRFP, DGAF, DGTH, DGSE y DDE	Hasta Nivel DMu/ DDI
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar jornadas de promoción de la aplicación de la normativa, asegurando la participación comunitaria organizada. - Monitorear/ dar seguimiento de las acciones de promoción de la normativa - Preparar a las organizaciones de participación comunitaria en veeduría de la aplicación de la normativa. 	<p>Hasta diciembre de 2019 las direcciones departamentales y municipales de educación cuentan con evidencias y cifras desagregadas de la participación de las estructuras comunitarias.</p>

2 Proceso	Gestión del desarrollo curricular: Definir los enfoques y contenidos del marco curricular fundamentales para la educación pre-básica, básica y media. Además, definir instrumentos institucionales, mecanismos y lineamientos para su implementación, monitoreo y evaluación en cada uno de los centros educativos del país.	
Subprocesos a no descentralizar		Subprocesos a descentralizar
<ul style="list-style-type: none"> - Planificación del desarrollo y monitoreo del modelo educativo del Sistema Nacional - Diseño del CNB de cada nivel, modalidad o especialidad 		<ul style="list-style-type: none"> - Implementación del modelo educativo del Sistema Nacional - Ejecución del CNB de cada nivel, modalidad o especialidad - Monitoreo y evaluación de la aplicación del Currículo Nacional Básico
Actores	Nivel Central	Nivel Descentralizado
	DGCE, DGME, DGDP, USAD, UPEG, DGTH, DGAF	DDE DMu (Redes Educativas)

Requerimientos	Responsables
a. Conformación de equipos de las SDDCE y SDDME.	DGCE
b. Reubicación docente por perfil profesional y criterios técnicos con un enfoque inclusivo.	DGTH
c. Herramientas de concreción curricular disponibles en el aula.	DGCE

Ruta de subproceso a descentralizar	
2.1 Subproceso: Implementación del modelo educativo del Sistema Nacional.	Plazo para descentralizar: Mediano
DGCE, DGME, DGDP, USAD, UPEG, DGTH y DGAF	Hasta Nivel DMu/ DDi
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Definir e implementar un plan de articulación interna DGCE según establecido en la LFE (con sus sub direcciones: SDGEPB, SDGEB, SDGEM, además de SDGESNU, Redes Educativas). - Fortalecer las capacidades institucionales técnicas-pedagógicas del personal de la DGCE y sus Subdirecciones a nivel central y descentralizado en coordinación con la DGDP. - Realizar acompañamiento técnico a los procesos implementados a nivel departamental. 	<p>A noviembre 2019 las Direcciones Departamentales presentan su plan para el desarrollo del modelo educativo en su departamento.</p> <p>A noviembre de 2019, las SDDCE implementan acciones del plan para el desarrollo del modelo educativo del sistema nacional.</p>

Ruta de subproceso a descentralizar	
2.2 Subproceso: Ejecución del CNB de cada nivel, modalidad o especialidad	Plazo para descentralizar: Mediano
DGCE, DGME, DGDP, USAD, UPEG, DGTH, UCIENG	Hasta nivel DMu/ DDi
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reubicación docente que permita asignar de manera equitativa personal técnico pedagógico en las DMu. - Fortalecer las capacidades organizacionales de las DMu/ DDi. - Capacitar a DMu/DDi a través de los DGDP-CRFP en la concreción del CNB y los DCNB Acompañar a las DMu/DDi a través de las DDE en los procesos de formación de los docentes organizados en Redes Educativas para asegurar el manejo de las competencias para la ejecución del CNB. 	Al 2022 las DMu/ DDi evidencian que el CNB y el CNPB está aplicándose de manera efectiva e inclusiva en el aula de clase de los niveles educativos.

Ruta de subproceso a descentralizar	
2.3 Subproceso: Monitoreo y evaluación de la aplicación del Currículo Nacional Básico en cada nivel, especialidad o modalidad.	Plazo para descentralizar: Mediano
DGCE, DGME, DGDP, USAD, UPEG, DGTH	Hasta Nivel DMu/ DDi
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar concurso conforme a normativas legales para garantizar la estabilidad del personal de la dirección municipal. - Capacitar a las SDDCE y DMu en procesos de monitoreo y evaluación de la aplicación del CNB en los centros educativos. - Fortalecer competencias a los ETI en procesos de monitoreo y evaluación - Acompañar las SDDCE y DMu en la elaboración de un plan y herramientas de monitoreo y evaluación de la aplicación del CNB. - Acompañar a las SDDCE y DMu/ DDi en el monitoreo y evaluación de la ejecución del CNB. 	A noviembre de 2022 las DMu/ DDi están realizando monitoreo y evaluación de la aplicación del CNB.

3 Proceso	Administración de modalidades educativas: Definir las modalidades educativas del Sistema de Educación de Honduras, las cuales estarán basadas en el enfoque y contenidos del marco curricular establecido. Aplicar las TIC como mecanismo de apoyo para ampliar y asegurar la cobertura y mejorar la eficiencia de entrega del servicio en línea con los intereses estratégicos y las necesidades de género.	
	Subprocesos a no descentralizar	Subprocesos a descentralizar
	<ul style="list-style-type: none"> - Definición y diseño de las modalidades de la oferta de los servicios educativos con equidad. - Evaluación y retroalimentación de la aplicación de los programas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de las modalidades educativas definidas y la aplicación de las TIC. - Evaluación y retroalimentación de la aplicación de los proyectos.
Actores	Nivel Central	Nivel Descentralizado
	DGME, DGCE, DGDP, DGSE, USINIEH, DGTE, UCTPP, DGA, DGTH, UPEG, USAD, UCIENG	DDE (SDME), DMu

Requerimientos	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> a. Plataforma tecnológica funcionando y con conectividad. b. Designación del personal competente para atender las modalidades alternativas mediante reubicación. c. Recursos que garanticen la conectividad y funcionamiento del equipo. 	USINIEH DGTH, DDE

Ruta de subproceso a descentralizar	
3.1 Subproceso: Ejecución de las modalidades educativas definidas y la aplicación de las TIC.	Plazo para descentralizar: Mediano
DGME, DGCE, DGDP, DGSE, USINIEH, DGTE, UCTPP, DGA, DGTH, UPEG, USAD, UCIENG	Hasta Nivel DDE
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Definir e implementar un plan de articulación interna de DGME según establecido en la LFE. - Capacitar al personal responsable de las DDE sobre las TIC y los procesos de innovación y desarrollo. - Formar al personal responsable de las DDE en la metodología de entrega de las modalidades educativas aplicando las TIC en coordinación con DGTE y DGDP. - Acompañar a las DDE en los procesos de ejecución de modalidades educativas con aplicación de las TIC. 	<ul style="list-style-type: none"> - A diciembre de 2020 la DDE ha mejorado en análisis, distribución y la definición del tipo de servicios requerido que garantiza la eficiencia de entrega de los servicios educativos con equidad (género, étnico, religión, etc.). - A diciembre de 2022 la DDE ha asegurado la cobertura en función de necesidades y de acuerdo a los criterios establecidos y la proyección a nivel departamental (pendiente definir un valor por departamento) a través de las diferentes modalidades educativas con entrega flexible a nivel nacional.

Ruta de subproceso a descentralizar	
3.2 Subproceso: Evaluación y retroalimentación de la aplicación de los programas y proyectos.	Plazo para descentralizar: Mediano
DGME, UCTPP, UPEG, USINIEH	Hasta nivel DDE
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar y socializar la información de los diferentes programas y proyectos de las modalidades alternativas. - Capacitar en la ejecución de procesos de evaluación y retroalimentación de los programas y proyectos. - Acompañar a las DDE en el diseño de la evaluación y retroalimentación de los programas y proyectos con sus respectivas herramientas. - Acompañar a las DDE en la ejecución de los procesos de evaluación y retroalimentación de los programas y proyectos. 	<p>A diciembre de 2022 las DDE han realizado al menos 2 evaluaciones de los diferentes programas y proyectos e implementando planes de mejora.</p>

4 Proceso	Gestión de cobertura y acceso con equidad del servicio educativo: Evaluar las necesidades de servicios educativos y gestionar los recursos requeridos para el acceso permanente, integral y de calidad, según las necesidades de la población a los diferentes programas de educación y compensación social.	
Subprocesos a no descentralizar		Subprocesos a descentralizar
<ul style="list-style-type: none"> - Diseño (lineamientos) y monitoreo de las políticas de gestión del medio educativo según las necesidades estimadas. 		<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de estudios de necesidades de la población beneficiada. En relación a los IPCE y los Programas de compensación social. - Planificación y gestión del medio educativo según las necesidades, según los resultados del estudio de necesidades. - implementación de las políticas previo al monitoreo, según las necesidades estimadas de manera conjunta con las instancias de las IPCE - Gestión de cobertura de servicios educativos, estableciendo alianzas estratégicas, considerando el enfoque de género - Proyección de los requerimientos actuales y futuros de servicios educativos con equidad.
Actores	Nivel Central	Nivel Descentralizado
	DGSE, DGDP, DGCE, Unidad de Género, UCEING, DGAF, DGME	DDE DMu (Redes Educativas)

Requerimientos	Responsables
a. Viabilidad técnica y financiera para la realización de la investigación.	DGAF, DGDP
b. Compromisos claros con los gobiernos locales e IPCE (Instancias de Participación Comunitaria y Escolar) .	DDE
c. Asignación de recursos para asegurar la satisfacción necesidades y servicios educativos a desarrollar.	

Ruta de subproceso a descentralizar	
4.1 Subproceso: Desarrollo de estudios de necesidades de la población beneficiada.	Plazo para descentralizar: Mediano
DGCE, DGDP, DGSE, UCEING, DGAF, DGME, Coordinación Departamental de Género.	Hasta Nivel DMu/ DDi
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar una metodología para el estudio de la oferta y demanda diferenciada de servicios educativos. - Capacitar a las DDE y DMu/ DDi en el uso de la metodología para realizar los estudios de la oferta y demanda diferenciada de los servicios educativos. - Acompañar a las DDE y DMu/ DDi en la realización de estudios municipales de la oferta y demanda diferenciada de servicios educativos. 	A noviembre de 2020 las DMu/ DDi ha desarrollado al menos un estudio de necesidades de la población beneficiada que permita asegurar la cobertura equitativa por municipio.

Ruta de subproceso a descentralizar	
4.2 Subproceso: Planificación y gestión del medio educativo según las necesidades estimadas.	Plazo para descentralizar: Mediano
DGCE, DGDP, DGSE, Unidad de Género, UCEING, DGAF, UPEG, DIGECEBI, DGTH	Hasta nivel DDE
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer y unificar las directrices y criterios inclusivos para la gestión del medio educativo (Recursos educativos). - Capacitar a las DDE en las directrices, criterios y procedimientos para la gestión del medio educativo (Recursos educativos). - Acompañar a las DDE en la gestión del medio educativo (Recursos educativos). 	A diciembre de 2022 las DDE aplican directrices, criterios y procedimientos en la gestión del medio educativo según las necesidades.

Ruta de subproceso a descentralizar	
4.3 Subproceso: Gestión de la cobertura equitativa de servicios educativos.	Plazo para descentralizar: Largo
DGCE, DGSE, UCEING, DGAF, UPEG, DIGECEBI, DGTH, UCPP	Hasta nivel DDE
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar lineamientos para realizar análisis de cobertura y su pertinencia. - Desarrollar capacidades en las DDE para realizar análisis de la cobertura y su pertinencia y gestionar programas de incentivos escolares. - Acompañar a las DDE en la gestión de la cobertura de los servicios educativos. - Apoyar a las DDE en establecer alianzas estratégicas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para aumentar la cobertura. 	A noviembre de 2021 las DDE evidencian mejoras con respecto a los indicadores de acceso, cobertura y rendimiento escolar en la cobertura del servicio educativo.

Ruta de subproceso a descentralizar	
4.4. Subproceso: Proyección de los requerimientos actuales y futuros de servicios educativos.	Plazo para descentralizar: Mediano
DGCE, DGSE, UCEING, DGAF, UPEG, DGTH	Hasta nivel DDE
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar capacidades en las DDE y DMu/DDi para elaborar y proyectar un plan de requerimientos actuales y futuros de servicios educativos. - Acompañar a las DDE en la elaboración e implementación de los planes equitativos de proyección de requerimientos. 	A noviembre de 2021 las DDE y DMu/DDi establecen claramente los requerimientos actuales y futuros de servicios educativos.

5 Proceso	Gestión Pedagógica: Implementar los lineamientos y criterios definidos por el modelo educativo inclusivo a través del modelo didáctico de cada uno de los niveles y modalidades de educación. Garantizar la calidad de los materiales pedagógicos y su comunicación a cada uno de los docentes del sistema educativo con el objetivo de lograr una completa y correcta ejecución de los cursos en todo el territorio hondureño.	
	Subprocesos a no descentralizar	Subprocesos a descentralizar
	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y aprobación del modelo didáctico inclusivo en sus diferentes niveles y modalidades. - Socialización del modelo didáctico inclusivo. - Validación, aplicación y evaluación de materiales educativos de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación y actualización a docentes sobre la aplicación del modelo didáctico inclusivo.
Actores	Nivel Central	Nivel Descentralizado
	DGDP-CRFP, DGTE, DGCE, DGME, USINIEH, DGAF, DGA	DDE, CRFP

Requerimientos	Responsables
a. CRFP legalizados y funcionando (de infraestructura y del talento humano)	DGDP, DGTH y SG
b. Aulas de CRFP equipadas y con conectividad (octubre 2019)	DGAF
c. Asignación de los recursos requeridos a las DDE para realizar las capacitaciones (financieros, logístico, políticos, técnicos)	

Ruta de subproceso a descentralizar	
5.1 Subproceso: Capacitación y actualización a docentes sobre la aplicación del modelo didáctico inclusivo.	Plazo para descentralizar: Mediano
DGDP-CRFP, DGTE, DGCE, DGME, USINIEH	Hasta nivel DDE
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar e implementar un plan de coordinación entre la DDE y CRFP para la capacitación y actualización de los docentes en servicio (visión compartida del alcance, roles, etc.). - Brindar acompañamiento a los procesos de capacitación desarrollados por las instancias correspondientes. - Diseñar la estrategia de formación con sus instrumentos y recurso 	A noviembre de 2020 las DDE evidencian y administran acciones de capacitación y actualización docente en coordinación con los CRFP.

6 Proceso	Monitoreo del Sistema Educativo: Apoyar la mejora de la calidad de la educación en el país, a través de mecanismos de medición y evaluación que permitan verificar el cumplimiento de los lineamientos de normativa nacional, modalidades de educación, currículos y materiales didácticos en los centros de educación gubernamentales. Identificar las necesidades y generar recomendaciones que permitan el fortalecimiento de competencias y del servicio a través del mejoramiento continuo.	
	Subprocesos a no descentralizar	Subprocesos a descentralizar
	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del plan de supervisión sensible a género. - Diseño y monitoreo (lineamientos) del modelo de evaluación. - Evaluación del rendimiento académico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación del plan de supervisión y acompañamiento. - Seguimiento, evaluación y control del plan de supervisión y acompañamiento. - Mejoramiento continuo
Actores	Nivel Central	Nivel Descentralizado
	USAD, DGDP, DGCE, Unidad de Género, UPEG, USINIEH, UCIENG, DGME, UDO	DDE, DMu

Requerimientos	Responsables
a. Asignar presupuesto a las DDE y DMu/ DDi.	DGAF
b. Nombrar mediante concurso personal de las 18 UDDE de Supervisión Educativa.	DGTH
c. Espacio físico apropiado, equipo y mobiliario para las DDE, DMu/ DDi.	DGA
d. Unidades Departamentales organizadas conforme a la normativa establecida.	USAD
e. Coordinación de la USAD con DGDP y DGCE en el seguimiento de las capacitaciones y aplicación en el aula.	

Ruta de subproceso a descentralizar	
6.1 Subproceso: Implementación del plan de supervisión y acompañamiento	Plazo para descentralizar: Mediano
USAD, DGCE, DGDP, Unidad de género, USINIEH, UCIENG, DGME	Hasta nivel DMu/ DDi
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Definir un plan de coordinación y planificación y capacitación en supervisión educativa y acompañamiento pedagógico con enfoque de género de acuerdo a la LFE y con pertinencia a la realidad departamental, municipal y distrital. - Coordinar a las UDDE de Supervisión y DMu en los procesos de supervisión y acompañamiento pedagógico y sus respectivas herramientas. - Dar seguimiento a los procesos de supervisión y acompañamiento pedagógico que realizan las UDDE de Supervisión y DMu. 	A noviembre 2022 las UDDE de supervisión y las DMu proporcionan recomendaciones y medidas a tomar a partir de los hallazgos de las acciones de supervisión educativa y acompañamiento pedagógico.

Ruta de subproceso a descentralizar	
6.2 Subproceso: Seguimiento, evaluación y control del plan de supervisión y acompañamiento.	Plazo para descentralizar: Mediano
USAD, DGCE, DGDP, Unidad de género, USINIEH, UCIENG, DGME	Hasta nivel DMu/ DDi
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Definir lineamientos para brindar seguimiento, evaluación y control del plan de supervisión educativa y acompañamiento pedagógico, partiendo de las experiencias locales. - Coordinar con el personal clave del nivel descentralizado en el seguimiento y evaluación del plan de supervisión. - Acompañar el proceso de seguimiento, evaluación y control del plan de supervisión. - Rendir informe de Seguimiento, evaluación y control del plan de supervisión incluyendo la verificación de avances y evaluación final. 	Al 2022 las UDDE implementan el Plan de Supervisión Educativa atendiendo las recomendaciones surgidas del proceso de seguimiento y evaluación.

Ruta de subproceso a descentralizar	
6.3 Subproceso: Mejoramiento continuo.	Plazo para descentralizar: Mediano
USAD, DGCE, DGDP, Unidad de género, USINIEH, UCIENG, DGME	Hasta nivel DMu/ DDi
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer criterios para llevar cabo las acciones del mejoramiento continuo del servicio educativo con equidad e inclusión. - Orientar a las Unidades de Supervisión de las DDE en las acciones del mejoramiento continuo. - Unidades de supervisión educativa de las DDE apoyan la gestión y promoción del mejoramiento continuo de los servicios educativos. 	- A partir de junio de 2019 Unidades de las DDE de supervisión educativa ofrece anualmente recomendaciones para la mejora continua de los servicios educativos.

Ruta de subproceso a descentralizar	
6.4 Subproceso: Evaluación del nivel de educación del estudiantado con fin de promoción.	Plazo para descentralizar: Corto
DGCE, USAD, DGDP, Unidad de género, USINIEH, UCIENG, DGME	Hasta nivel DMu/ DDi
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Analizar la efectividad de los procesos y metodologías para la evaluación del estudiantado con fines de promoción. 	A partir del 2019 la DGCE cuenta con un análisis de los resultados de la evaluación del nivel de educación de

<ul style="list-style-type: none"> - Establecer y entregar lineamientos claros para los procesos y metodologías de evaluación. - Acompañar el monitoreo de los procesos de evaluación del nivel de educación del estudiantado con el fin de promoción. 	los estudiantes con fin de promoción a finales de cada año.				
7 Proceso	Gestión del desarrollo profesional: fortalecer la calidad del Sistema Nacional de Educación y el desarrollo del Talento Humano en la institución que gestione el Desarrollo Profesional.				
Subprocesos a no descentralizar					
<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de perfiles requeridos del personal docente. - Diseño de programas de formación docente con perspectiva de género. - Verificación del cumplimiento de los procesos de formación requeridos - Definición de políticas y evaluación del desempeño profesional docente con perspectiva de género 	Subprocesos a descentralizar <ul style="list-style-type: none"> - Implementación de programas de formación docente con perspectiva de género. - Implementación de planes de mejora del desempeño docente partiendo del uso y aplicación de resultados de coevaluación y evaluación. 				
Actores	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="506 829 990 865">Nivel Central</th> <th data-bbox="990 829 1395 865">Nivel Descentralizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="506 865 990 930"> DGDP, DGTH, unidad de Género, DGCE, USAD, DGME </td> <td data-bbox="990 865 1395 930"> CRFP, DDE, DMu/ DDi </td> </tr> </tbody> </table>	Nivel Central	Nivel Descentralizado	DGDP, DGTH, unidad de Género, DGCE, USAD, DGME	CRFP, DDE, DMu/ DDi
Nivel Central	Nivel Descentralizado				
DGDP, DGTH, unidad de Género, DGCE, USAD, DGME	CRFP, DDE, DMu/ DDi				

Requerimientos	Responsables
a. Articulación de actores institucionales (visión compartida) b. Desarrollo organizacional (puestos, funciones) c. Coordinación intra-institucional (DGCE, DGTH, DGDP, CRFP) d. Asignación de los recursos requeridos a los CRDP	DGDP DGDP, DGTH DGDP DGAF

Ruta de subproceso a descentralizar	
7.1 Subproceso: Implementación de programas de formación docente con perspectiva de género.	Plazo para descentralizar: Mediano
DGDP, DGTH, unidad de Género, DGCE, DGME	Hasta nivel DDE/ UDSAD
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar y poner en funcionamiento una estructura organizativa funcional/ operativo de los CRFP. - Definir una estrategia de entrega de la formación permanente considerando la perspectiva de género. - Establecer mecanismos de coordinación entre los CRFP y las DDE para la implementación de los programas de FP - Definir una estrategia de monitoreo a los procesos de formación permanente en coordinación con las DDE. - Acompañar a las DDE en los procesos de formación. 	A diciembre de 2021 las DDE ejecutan acciones de formación permanente en coordinación con los CRFP a través de las Redes Educativas.
Ruta de subproceso a descentralizar	

7.2 Subproceso: Implementación de planes de mejora del desempeño docente sensible a género, partiendo del uso y aplicación de resultados de coevaluación y evaluación.		Plazo para descentralizar: Mediano
DGDP, DGTH, DGCE, USAD, DDE		Hasta nivel DMu/ DDi
Acciones clave		Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar una estrategia de promoción de la cultura de la coevaluación y evaluación del desempeño docente con enfoque de género con fines de mejora. Partiendo del análisis de los resultados de la evaluación del desempeño docente y la evaluación de los aprendizajes. - Diseñar una estrategia de coordinación entre NC, CRFP, DDE y DMu para la implementación de planes de mejora del DMu/ DDi - Preparar a las DDE y DMu en los procesos de evaluación del Desempeño Docente. - Acompañamiento a las DDE y DMu en la implementación de planes de mejora del desempeño docente. 		A partir de 2020, las DDE y DMu evidencian acciones concretas de ejecución de Planes de mejora del desempeño docente en los respectivos centros educativos.

8 Proceso	Gestión del direccionamiento estratégico institucional: Establecer los lineamientos estratégicos de la institución, orientado a desarrollar los objetivos, las políticas y las estrategias de mediano y largo plazo, tanto de alcance institucional contribuyendo de esta manera a lograr una gestión por resultados eficaz, relevante, incluyente y equitativa en el sistema educativo.	
Subprocesos a no descentralizar		Subprocesos a descentralizar
<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del desarrollo e innovación institucional. - Gestión de cambios de paradigmas institucionales en educación. 		<ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica e implementación. - Planificación Operativa. - Monitoreo y evaluación de la implementación de la planificación estratégica.
Actores	Nivel Central	Nivel Descentralizado
	UPEG (Coordina con todas las unidades ejecutoras)	DDE, DMu

Requerimientos	Responsables
a. Asignación presupuestaria	UPEG, DGAF
b. Plataforma de planificación funcional	UPEG
c. Sistema de monitoreo actualizado y funcionando	UPEG

Ruta de subproceso a descentralizar	
8.1 Subproceso: Planificación estratégica e implementación	Plazo para descentralizar: Corto
UPEG, DDE	Hasta nivel DMu/ DDi
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar personal de las DDE, DMu y CE en la planificación estratégica. - Desarrollar lineamientos para la implementación de la planificación estratégica con base a las necesidades del CE. - Acompañar los procesos de implementación de la planificación estratégica. - Evaluación al cumplimiento de los indicadores de los resultados. 	<p>En noviembre de 2019 las DDE y DMu acompañan la implementación de la planificación estratégica.</p> <p style="background-color: #c6efce;">En noviembre de 2020 los CE acompañan la implementación de la planificación estratégica.</p>

Ruta de subproceso a descentralizar	
8.2 Subproceso: Planificación Operativa	Plazo para descentralizar: Corto
UPEG, DDE	Hasta nivel DMu/ DDi
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Socializar la normativa vigente de planificación operativa. - Capacitar a través de los CR-DGDP a los UPE-DDE en proceso de la planificación operativa articulado a la planificación estratégica. - Acompañar y dar seguimiento a la implementación de los procesos de planificación operativa. 	<p>A junio de 2019 las DDE ejecutan su planificación operativa alineada a la planificación estratégica</p> <p>A noviembre de 2019 las DDi ejecutan su planificación operativa alineada a la planificación estratégica</p>

Ruta de subproceso a descentralizar	
8.3 Subproceso: Monitoreo y evaluación de la implementación de la planificación estratégica	Plazo para descentralizar: Corto
UPEG, DDE	Hasta nivel DMu/ DDi
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Organizarla Red de Monitoreo a nivel de DDE. - Desarrollar las capacidades de los miembros de la Red de Monitoreo de las DDE - Acompañar las acciones del monitoreo de la planificación estratégica. 	A partir del 2020 las Redes de Monitoreo de las DDE brindan recomendaciones de mejora y toma decisiones.

NO PARA CITAR

9 Proceso	Administración de programas, proyectos y cooperación internacional: Identificar y coordinar el portafolio de programas y proyectos correspondientes a la Secretaría de Educación internos o por Cooperación externa. Encargado de la determinación del presupuesto, su factibilidad y análisis costo beneficio, planificación, construcción y monitoreo continuo hasta la culminación del mismo.	
	Subprocesos a no descentralizar	Subprocesos a descentralizar
	Gestión del portafolio de proyectos	Ejecución de proyectos y monitoreo del avance
Actores	Nivel Central	Nivel Descentralizado
	Despacho Ministerial, UCPP, DGAF, SG, UPEG	DDE/ SDDPP

Requerimientos	Responsables
a. Mesa de cooperantes a nivel descentralizado establecida.	Despacho/ DDE
b. Convenios de cooperación establecidos.	Despacho/ DDE

Ruta de subproceso a descentralizar	
9.1 Subproceso: Ejecución de proyectos y monitoreo del avance	Plazo para descentralizar: Corto
Despacho Ministerial, UCPP, DGAF, SG, UPEG	Hasta nivel DDE
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y proporcionar lineamientos y protocolos para la ejecución del portafolio de programas internos o de cooperación externa en el marco normativo y metodológico definido. - Monitorear y evaluar los resultados y logros de la implementación de cada proyecto. 	A noviembre de 2018 DDE verifican el éxito y cumplimiento de la implementación de los proyectos internos y de cooperación externa.

10 Proceso	Gestión de información y comunicación: Divulgar la gestión institucional, afianzar la identidad institucional y garantizar el derecho ciudadano a la información de gestión de la entidad. Administrar las medidas disciplinarias y las quejas, investigar las denuncias y aplicar medidas correctivas cuando sea necesario.	
	Subprocesos a no descentralizar	Subprocesos a descentralizar
	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y gestión del sistema de información institucional - Diseño de estrategia de comunicación, información y coordinación institucional de la SEDUC 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de estrategias de atención al cliente - Gestión de denuncias, quejas, reclamos, opiniones, sugerencias. - Generación y entrega de información al cliente. - Evaluación de la satisfacción del cliente - Manejo del archivo institucional
Actores	Nivel Central	Nivel Descentralizado
	SG, USINIEH, Comunicación y prensa, UTRC, DGTH	DDE/ SD

Requerimientos	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> a. Asignación de presupuesto a las DDE. b. Una oficina de comunicación y prensa debidamente equipada. c. Equipo informativo. d. Espacios físicos adecuados para archivos NC y ND. e. Un espacio adecuado para atender al público. f. Locales adecuados para atención al público (mobiliario, baños, etc.). g. Recursos para capacitación (presupuesto y logística). h. Personal para ventanillas únicas. 	<ul style="list-style-type: none"> DGAF DGA SG DGTH

Ruta de subproceso a descentralizar	
10.1 Subproceso: Desarrollo de estrategias de atención al cliente	Plazo para descentralizar: Corto
SG, USINIEH, Comunicación y prensa, UTRC, DGTH	Hasta nivel DDE
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Verificar la calidad de servicio que proporciona la ventanilla única/centro de atención al ciudadano a nivel departamental. - Generar un manual de trámites para ventanillas únicas departamentales. - Capacitar las DDE en los trámites para las ventanillas únicas. - Da seguimiento al funcionamiento de las ventanillas única. 	<p>A junio 2018 las DDE a través de las ventanillas únicas brindan un servicio estandarizado de calidad para la atención al ciudadano. Previo a la automatización del mismo (mediano plazo)</p>

Ruta de subproceso a descentralizar	
10.2 Subproceso: Gestión de denuncias, quejas, reclamos, opiniones, sugerencias	Plazo para descentralizar: Corto
SG, UTRC, USINIEH	Hasta nivel DDE/ SD
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y socializar los protocolos/ manuales para los procesos de investigación, gestión y seguimiento. - Preparar al personal responsable de la gestión de denuncias, quejas, etc. - Acompañar los procesos de gestión a nivel departamental. 	A junio 2018 las DDE demuestran la aplicación de protocolos de investigación, gestión y seguimiento de denuncias, quejas, etc.

Ruta de subproceso a descentralizar	
10.3 Subproceso: Generación y entrega de información al cliente	Plazo para descentralizar: Corto
SG, UTRC, USINIEH	Hasta nivel DDE/ SD, UTI
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer la política institucional para el manejo de la información. - Diseñar una estrategia para la generación y entrega de información al cliente. - Preparar al personal involucrado en la generación y entrega de la información. - Implementar las páginas departamentales de transparencia - Dar seguimiento a las DDE en los procesos de generación y entrega de información. 	A diciembre 2018 las DDE implementan una estrategia de generación y entrega de información pertinente.

11 Proceso	Abastecimiento de bienes, materiales y servicios: Establecer el debido proceso para la compra y suministro de materiales, productos y servicios que sean requeridos por la Secretaría. Coordinar y establecer una relación con los proveedores de servicios y bienes, definiendo los criterios de registro, selección, contratación y la evaluación de su gestión. Administrar los materiales y productos que son adquiridos por la Secretaría.	
	Subprocesos a no descentralizar	Subprocesos a descentralizar
	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de proveedores - Gestión compras de materiales, bienes y servicios pedagógicos (herramientas curriculares) 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de abastecimiento - Gestión compras de materiales, bienes y servicios - Administración de logística y distribución
Actores	Nivel Central	Nivel descentralizado
	DGA, DGAF, UPEG	DDE

Requerimientos	Responsables
a. Recurso humano asignado para la logística y bienes. b. Disponibilidad de presupuesto en las DDE. c. Acceso internet.	DGA DGAF USINIEH

Ruta de subproceso a descentralizar	
11.1 Subproceso: Planificación de abastecimiento	Plazo para descentralizar: Corto
DGA, DGAF, UPEG	Hasta nivel DDE/ UPE, SDDA
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Acompañar la elaboración/ actualización del modelo de un Plan de abastecimientos departamental en función de necesidades y capacidad financiera. - Acompañar a las DDE en la elaboración del Plan anual de compras, de acuerdo con el presupuesto aprobado para la DDE. - Analizar/ evaluar la efectividad del proceso de planificación Plan anual de compras abaste junto con DDE en función de las necesidades reales de la educación en el departamento. 	A junio de 2020 las DDE elaboran Plan anual de compras partiendo de necesidades locales.

Ruta de subproceso a descentralizar	
11.2 Subproceso: Gestión de compras de materiales, bienes y servicios.	Plazo para descentralizar: Corto
DGA, DGAF, UPEG	Hasta nivel DDE
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un plan de trabajo para depuración de la información de pago a la ENEE y desconcentración de pagos (incluyendo convenio para acceso a base de información). - Elaborar una Base de datos para depuración con Datos SACE + Código ENEE (USINIEH). 	A junio 2023 la Subdirección General de Contabilidad ha cambiado la estructura presupuestaria en POA-Presupuesto 2024 asignando

Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> ○ La facturación por departamento desglosado en municipio. ○ Base de datos de contadores (Clave Primaria ENEE). ○ Consumo promedio (para efectos presupuestario= últimos 12 meses). - Solicitar a USINIEH inclusión de claves en SACE (para facilitar cruce datos) y habilitación del SACE para tal efecto. - Revisar in situ de CE que aparecen con problemas por DDE. - Elaborar una proyección de gastos por departamento para asignación presupuesto según base de datos depurada. - Gestionar cambio de estructura presupuestaria (asignación de presupuesto a DDE). - Gestionar aumento presupuestario en estos renglones de acuerdo a proyección presupuestaria (si amerita). - Diseñar y socializar con DDE los lineamientos de ejecución, monitoreo y evaluación del proceso de pago ENEE a partir de 2023 - Notificar envío de facturación a departamento a ENEE con desglose por municipio. - Desarrollar monitoreos aleatorios sobre el pago de servicios ENEE. - Realizar el proceso de pago de los servicios de agua y telefonía de manera desconcentrada en una segunda etapa, siguiendo mismo procedimiento con ajustes (si es necesarios). 	<p>recursos a las DDE para pago ENEE según proyecciones.</p> <p>A Diciembre 2023 la DGAF ha diseñado y socializado con DDE los lineamientos de ejecución, monitoreo y control del pago ENEE.</p> <p>A partir de enero de 2024, las DDE realizar los pagos de servicio de energía eléctrica en forma eficiente.</p>

Ruta de subproceso a descentralizar	
11.3 Subproceso: Administración de logística y distribución	Plazo para descentralizar: Mediano
DGA, DGAF, UPEG	Hasta nivel DDE/ SDDA, UPE
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar el plan de abastecimiento de acuerdo a las mejoras surgidas de la evaluación. - Analizar/ evaluar el proceso de administración de logística y distribución de material en función del Plan de Abastecimiento (ejemplo: cuota para combustible, materiales para centros educativos, consumibles, papelería, etc.). 	<p>A noviembre de 2021 las DDE con el acompañamiento de DGA implementan un plan de reorganización de la administración de la logística y distribución.</p>

12 Proceso	Gestión de servicios generales: Proveer los servicios generales requeridos ya sean propios o con esquemas de tercerización, controlando que se cumplan las necesidades de la Secretaría y atendiendo los requerimientos dentro los parámetros de calidad y oportunidad acordados.	
	Subprocesos a no descentralizar	Subprocesos a descentralizar
	- Administración de servicios de aseo.	- Administración de servicios de transporte - Administración servicios de seguridad.
Actores	Nivel Central	Nivel Descentralizado
	DGA (Flota vehicular, contratación de empresa de seguridad) DGTH (contratación de personal de transporte y vigilancia) DGAF	DDE, DMu/ DDi

Requerimientos	Responsables
a. Establecimiento de normativas de fondos propios cuando se requiera.	DGAF
b. Asignación presupuestaria a las DDE y DMu.	DGAF

Ruta de subproceso a descentralizar	
12.1 Subproceso: Administración de servicios de transporte	Plazo para descentralizar: Corto
DGA, DGTH, DGAF	Hasta nivel DMu/ DDi
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Analizar/ evaluar el proceso de administración de servicios de transporte (vehículos DDE y DMu). - Acompañar a las DDE en establecer un plan de reorganización, control, uso y mantenimiento de los servicios de transporte según necesidades y recomendaciones surgidas en la evaluación. - Acompañar a las DDE en la elaboración y actualización de inventario de la flota de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> - A noviembre de 2020 las DDE administran los servicios de transporte de manera eficiente.

Ruta de subproceso a descentralizar	
12.2 Subproceso: Administración servicios de seguridad	Plazo para descentralizar: Largo
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar estudios de la actual administración de servicios de seguridad a nivel Departamental, Municipal y centro educativo. - Elaborar políticas y procedimientos de contratación de servicios de seguridad con fondos propios de las DDE, DMu y CE. - Proyectar las necesidades de presupuesto de contratación de servicios de seguridad con fondos nacionales. 	<p>A junio de 2022 la DGAF ha establecido políticas y procedimientos de contratación de servicios de seguridad con fondos propios de las DDE si se requiere</p> <p>A noviembre de 2023 las DDE realizan procesos de contratación de servicios de</p>

	seguridad con base a políticas con fondos propios y nacionales.
--	---

13 Proceso	Administración de finanzas: Gestionar y optimizar el proceso financiero, administrar y ejercer control sobre los fondos y operaciones de una manera integral y estándar. Elaborar y revisar el presupuesto del POA alineado con el plan estratégico que sea ejecutable para el año en curso, así monitorear y evaluar el desempeño del mismo durante ese periodo de tiempo.	
	Subprocesos a no descentralizar	Subprocesos a descentralizar
		- Desarrollo y administración presupuesto - Gestión tesorería - Gestión contabilidad/ reportes
Actores	Nivel Central	Nivel Descentralizado
	DGAF, UPEG	DDE, DMu

Requerimientos	Responsables
a. Fortalecimiento de las DDE.	DGAF, UPEG
b. Fondos para realizar los estudios de factibilidad a nivel municipal.	DGAF

Ruta de subproceso a descentralizar	
13.1 Subproceso: Desarrollo y administración presupuesto	Plazo para descentralizar: Mediano
DGAF, UPEG	Hasta nivel DMu/ DDi
Acciones clave	Hitos
- Realizar estudios de factibilidad de descentralizar la administración de presupuesto a nivel DMu.	A junio de 2022 las DDE con apoyo de la DGAF toman decisiones en función de los resultados del estudio de factibilidad.

Ruta de subproceso a descentralizar	
13.2 Subproceso: Gestión tesorería	Plazo para descentralizar: Mediano
DGAF	Hasta nivel DMu/ DDi
Acciones clave	Hitos
- Realizar estudios de factibilidad de descentralizar la gestión de tesorería a nivel DDe y DMu.	A junio de 2022 las DDE con apoyo de la DGAF toman decisiones en función de los resultados del estudio de factibilidad.

Ruta de subproceso a descentralizar	
13.3 Subproceso: Gestión contabilidad/ reportes	Plazo para descentralizar: Largo
DGAF	Nvel DDE
Acciones clave	Hitos

- Realizar estudios de factibilidad de descentralizar la gestión de contabilidad/ reportes a nivel DMu	A junio de 2022 las DDE con apoyo de la DGAF toman decisiones en función de los resultados del estudio de factibilidad.
--	---

14 Proceso	Administración de auditoría interna: Asesorar y auditar los trámites administrativos, procedimientos, ejecución presupuestaria, y demás actividades internas de las diferentes direcciones, gerencias, unidades de la Secretaría de Educación con el propósito de asegurar el cumplimiento de las normas establecidas y su adhesión al ordenamiento jurídico vigente.	
	Subprocesos a no descentralizar	Subprocesos a descentralizar
	Planificación de auditorías internas Realización de auditorías internas	Seguimiento a las recomendaciones
Actores	Nivel Central	Nivel Descentralizado
	UAI, SDGTHA	DDE

Requerimientos	Responsables
a. Emitido un acuerdo ministerial que defina las funciones de los auditores auxiliares de las DDE	Despacho Ministerial
b. Auditor auxiliar de la DDE depende de DAI en el nivel central.	Servicio Civil
c. Asignados auditores auxiliares en las DDE mediante concurso.	Servicio Civil

Ruta de subproceso a descentralizar	
14.1 Subproceso: Seguimiento a las recomendaciones	Plazo para descentralizar: Corto
UAI, SDGTHA	Hasta nivel DDE
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Definir el puesto y funciones del Sub Directores de auditoría en las DDE. - Asignar mediante concurso los puestos Sub Directores de auditoría en las DDE. - Realizar inducción y capacitación a los Sub Directores de auditoría en las DDE. - Acompañar a las DDE en seguimiento y monitoreo de desempeño de los Sub Directores de auditoría en las DDE. 	A noviembre de 2020 Sub Director en las DDE dando seguimiento a las recomendaciones en los departamentos.

15 Proceso	Gestión del Talento Humano: Planificar y gestionar la estrategia y políticas relacionadas con la gestión del recurso humano de la Secretaría, incluyendo: diseño organizacional, selección y reclutamiento, ingreso a nuevo y desarrollo de los empleados. Administración de beneficios, recepción de datos e información, administración de pagos, monitoreo de salud y seguridad y brindar soporte al proceso de desvinculación de empleados.	
	Subprocesos a no descentralizar	Subprocesos a descentralizar
		<ul style="list-style-type: none"> - Planificación del Talento humano - Desarrollo del talento humano --> en general DGTH y DGDP - Selección y contratación de Talento Humano - Administración de beneficios - Administración de relaciones de trabajo (gestión del desempeño, clima y estructura organizacional, cultura, cambio, planes de sucesión y desarrollo) - Gestión de planilla
Actores	Nivel Central	Nivel Descentralizado
	DGTH, DGDP, DGAF, UDO	DDE (SDDTH)

Requerimientos	Responsables
a. Disponibilidad de los archivos a NC y DDE en el 2018 (Archivos adecuados para tener información adecuada para cada concursante, con espacios adecuados para los archivos históricos). b. Disponibilidad de equipo especializado para organizar los archivos (scanner, capacidad de almacenamiento, etc.). c. Disponibilidad de información en cuanto a puestos, salarios, beneficios, otros. d. Personal en las DDE responsables y en condición de permanencia para manejar sistemas de información, procesos de recurso humano y archivístico. e. Juntas de selección ordenadas según ley. f. Reglamentación de procesos y procedimientos disponible.	DGTH, SSAAF DGDP

Ruta de subproceso a descentralizar	
15.1 Subproceso: Planificación del recursos humanos	Plazo para descentralizar: Corto
DGTH	Hasta nivel DDE/ SDDTH
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una auditoría de puestos por Servicio Civil (solo SDTHA) - Actualizar la base de datos de personal en SDTHA a desarrollarse mediante plataforma de levantamiento de personal. - Clasificar los centros educativos para identificar las necesidades de personal. 	<p style="color: red;">En noviembre de 2018 las DDE de Occidente y La Paz han desarrollado un piloto de planificación de recurso humano para su implementación.</p>

Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar análisis de datos para reubicación de personal y/o solicitud de nuevas plazas. - Capacitar al personal de TH en las DDE para realizar la planificación del recurso humano. - Acompañamiento a la SDDTH en la planificación de recurso humano a nivel departamental. 	

Ruta de subproceso a descentralizar	
15.2 Subproceso: Desarrollo del talento humano	Plazo para descentralizar: Mediano
DGTH, DGDP	Hasta Nivel DDE/ SDDTH, UPE
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar con apoyo de las DDE un diagnóstico de necesidades de desarrollo del Talento Humano a nivel nacional. - Acompañar a la DDE en la elaboración y ejecución de una estrategia para el desarrollo del talento humano administrativo y docente a nivel nacional. - Monitorear la ejecución de la estrategia de desarrollo del talento humano a nivel departamental. 	A noviembre de 2020 las DDE en corresponsabilidad con los CRFP desarrollan el talento humano administrativo y docente en los departamentos.

Ruta de subproceso a descentralizar	
15.3 Subproceso: Selección y contratación del Talento Humano	Plazo para descentralizar: Corto
DGTH, DGAF, DGA	Hasta nivel DDE/ SDDTH, UTI
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un reglamento del proceso de selección y contratación del talento humano. - Capacitar a Juntas de Selección Docente a nivel departamental. - Promover las auditorías sociales periódicas por Sociedad Civil a Junta de Selección a nivel departamental. - Acompañar las acciones de selección y contratación a las DDE y Juntas de Selección Docente. 	<p style="color: red;">En febrero de 2018 las DDE ha contratado Recurso Humano con apoyo de las juntas de selección basado en el reglamento de la carrera docente.</p> <p style="color: red;">A junio de 2018 las DDE han firmado convenios sobre 18 auditorías/ por año para periodo de tres años con Sociedad Civil local.</p>

Ruta de subproceso a descentralizar	
15.4 Subproceso: Administración de beneficios	Plazo para descentralizar: Largo
DGTH, DGAF, DGSE, DGDP, USINIEH	Hasta nivel DDE

Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar lineamientos para el diseño de la base de datos de recursos humano unificado a nivel nacional. - Apoyar el diseño de una base de datos digital de los expedientes de los docentes y administrativos a nivel departamental. - Capacitar al personal de las DDE sobre el cálculo de quinquenios, jubilaciones y beneficios por muerte. - Acompañar la administración de beneficios e incentivos al personal de las DDE. 	<p>Hasta diciembre del 2022 las DDE cuenta con expedientes digitales y administran los beneficios.</p> <p>Hasta diciembre 2022 las DDE administran el plan de incentivo y planes de desarrollo organizacional.</p>

Ruta de subproceso a descentralizar	
15.5 Subproceso: Administración de relaciones de trabajo (gestión del desempeño, clima y estructura organizacional, cultura, cambio, planes de sucesión y desarrollo)	Plazo para descentralizar: Mediano
DGTH, DGAF, UDO, UPEG, DGDP	Hasta nivel DDE/ SDDTH
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Acompañar a las DDE en la identificación de los factores que impactan el clima de la organización. - Acompañar el desarrollo e implementación de una estrategia de administración de relaciones de trabajo. - Monitorear las relaciones de trabajo en las DDE 	Hasta diciembre del 2019 SDDTH ha iniciado la implementación de una estrategia de administración de relaciones de trabajo.

Ruta de subproceso a descentralizar	
15.6 Subproceso: Gestión de planilla	Plazo para descentralizar: Corto
DGTH, DGAF, USINIEH	Hasta nivel DDE/ SDDTH
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Acompañar la descentralización de la gestión de planilla de pago docente según proceso ya establecido las restantes 3 DDE. - Implementar un proyecto piloto de descentralización de la planilla administrativa. - Capacitar al personal de las DDE en todos los procesos de gestión de planilla. 	Hasta diciembre de 2018 las DDE desarrollan la gestión de planilla.

16 Proceso	Gestión de sistemas de información: Brindar soporte a los usuarios y a la operación de la organización y velar por la seguridad de la información que se maneja dentro de la Secretaría.	
Subprocesos a no descentralizar		Subprocesos a descentralizar
<ul style="list-style-type: none"> - Definición y gestión de la seguridad informática e infraestructura. - Desarrollo de la arquitectura del sistema de información. - Administración general de operaciones del sistema de información. - Monitoreo y control del sistema de información. 		<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento (administración operativa) del sistema de información - Prestación soporte técnico Infraestructura
Actores	Nivel Central	
	USINIEH, DGAF, UPEG, DIGECEBI	
		Nivel Descentralizado
		DDE/ UTI, DMu/DDi

Requerimientos	Responsables
a. Conectividad, equipo informático	USINIEH
b. Impresión de manuales de uso de sistemas	

Ruta de subproceso a descentralizar	
16.1 Subproceso: Mantenimiento (administración operativa) del sistema de información	Plazo para descentralizar: Corto
USINIEH	DDE/ UTI, DMu/DDi
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a las 18 Unidades de Tecnología Informática departamentales para operar eficientemente el sistema. - Elaborar un manual de procesos de administrador departamental. - Monitorear el mantenimiento (administración operativa) del sistema de información. 	A diciembre 2018 Unidades Departamentales de Tecnología e Informática operando eficientemente el mantenimiento del sistema de información departamental.

Ruta de subproceso a descentralizar	
16.2 Subproceso: Prestación soporte técnico de infraestructura	Plazo para descentralizar: Mediano
USINIEH	DDE/ UTI, DMu/DDi
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a los responsables de la Unidad de Tecnología Informática de las DDE en la prestación de soporte técnico de infraestructura. - Desarrollar la escalabilidad en apoyo al soporte técnico. - Monitorear la prestación de soporte técnico de infraestructura. 	Hasta diciembre 2019 las Unidades Departamentales de Infotecnología son capaces de prestar soporte técnico a la infraestructura.

17 Proceso	Asesoría Jurídica: Dar orientación y asesoría jurídica a las áreas de la Secretaría así como responder a las solicitudes de información sobre asuntos legales. Brindar una solución a las cuestiones jurídicas y asegurar el cumplimiento de las regulaciones gubernamentales sobre las actividades o procedimientos específicos desempeñados por la Secretaría.	
	Subprocesos a no descentralizar	Subprocesos a descentralizar
	Definición de estrategia de asistencia legal	<ul style="list-style-type: none"> - Prestación de asistencia legal. - Creación y autorización de centros educativos. - Autorización y equivalencia de estudios realizados en el extranjero. - Autorización para promover alumnos con coeficiente intelectual alto.
Actores	Nivel Central	Nivel Descentralizado
	SG, DGME, UCIENG, DGCE	DDE/ SD, SDDME, SDDCE

Requerimientos	Responsables
a. Asignación presupuestaria para contratar a los asesores legales.	SG, Talento humano DGAF, Servicio Civil
b. Oficinas equipadas.	SG, DGAF, Servicio Civil

Ruta de subproceso a descentralizar	
17.1 Subproceso: Prestación de asistencia legal	Plazo para descentralizar: Corto
SG,	DDE/ SD
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Acompañar a las DDE en el desarrollo del proceso de contratación de asesores legales según demanda poblacional existente en cada DDE. - Desarrollar condiciones en las DDE para atender las funciones de asistencia técnica legal. 	<p>Hasta junio 2018 todas las direcciones departamentales cuentan con asesor legal a tiempo completo.</p> <p>Hasta diciembre 2018 las DDE prestan asistencia legal</p>

18 Proceso	Mantenimiento de equipos, inmuebles y bienes: Desarrollar un plan de mantenimiento con el objetivo de garantizar el buen estado y funcionamiento de los equipos, inmuebles e instalaciones de la organización. Es necesario establecer los criterios y procedimientos de monitoreo y control para poder realizar el plan de mantenimiento de acuerdo a las políticas establecidas por la organización. Programar y supervisar el mantenimiento preventivo, correctivo y de emergencia según sea necesario.	
	Subprocesos a no descentralizar	Subprocesos a descentralizar
		<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de mantenimiento. - Gestión proyectos de infraestructura (función del INHIFE) - Realización mantenimiento preventivo (función del INHIFE) - Realización mantenimiento correctivo (función del INHIFE)
Actores	Nivel Central	Nivel Descentralizado
	Despacho ministerial, DIGECEBI	INHIFE, DDE/ SDDA

Requerimientos	Responsables
a. Instalar la Junta del INHIFE	Secretaría de Estado en el Despacho de Educación (quién preside Junta INHIFE).

Ruta de subproceso a descentralizar	
18.1 Subproceso: Planificación de mantenimiento con enfoque de inclusión y equidad.	Plazo para descentralizar: Mediano
DIGECEBI	Hasta nivel DDE/ SDDA
Acciones clave	Hitos
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer el INHIFE - Proporcionar los lineamientos para la planificación del mantenimiento (manual de mantenimiento de infraestructura) - Facilitar la coordinación del INHIFE con los actores locales pertinentes. 	A diciembre de 2022 las DMu gestionan mantenimiento de equipo, inmuebles y bienes de acuerdo a lo establecido en el plan de mantenimiento.

19 Proceso	Administración, mercadeo e imagen: Desarrollar una estrategia consistente de relaciones públicas y comunicaciones internas y externas, que permita fortalecer el posicionamiento, identidad e imagen de la Secretaría con sus grupos de interés.	
	Subprocesos a no descentralizar	Subprocesos a descentralizar
	- Gestión de mercadeo - Gestión de relaciones públicas	- Administración de comunicaciones internas y externas.
Actores	Nivel Central	Nivel Descentralizado
	Unidad de Comunicación y Prensa (coordina con todas las unidades de la SEDUC)	DDE

Requerimientos	Responsables
a. Inventario de medios de comunicación a nivel departamental.	

Ruta de subproceso a descentralizar	
19.1 Subproceso: Administración de comunicaciones internas y externas	Plazo para descentralizar: Corto
Acciones clave	Hitos
- Diseñar y socializar una estrategia de comunicación interna y externa para la Secretaría de Educación, diferenciando el alcance en los distintos niveles y población usuaria. - Acompañamiento a las DDE en la implementación de la estrategia de comunicación interna y externa.	A noviembre de 2018 las DDE administran la comunicación interna y externa con base a la estrategia.

VIII. Conducción de la descentralización

El impulso de la reforma educativa requiere de un equipo dinámico y multidisciplinario con el fin de propiciar procesos estables y sostenibles. La descentralización requiere de vinculación de procesos clave, comunicación confiable entre niveles y el establecimiento de altos controles que permita la transparencia y rendición de cuentas.

Para tal efecto, la Secretaría de Educación instala un Grupo Gestor para la Descentralización y la implementación de la reforma educativa que será integrado por el nivel directivo que conduce los procesos institucionales, particularmente aquellos que han sido priorizados por la Alta Dirección. Siendo así, a continuación se detalla los niveles de conducción de la implementación de la presente Ruta:

Nivel 1: Conducción política

Integrantes:

- Secretario(a) de Estado en el Despacho de Educación
- Subsecretarios(as) de Estados en el Despacho de Educación

Funciones:

- a. Toma de decisiones y conducción política y estratégica.
- b. Definir los procesos a descentralizar y sus plazos.
- c. Nombrar las Unidades y equipos que participan en la descentralización
- d. Aprobar la ruta estratégica hacia la descentralización de la Secretaría de Educación.
- e. Presentar planes e informes de monitoreo sobre la descentralización a la Secretaría de Desarrollo, Gobernación Justicia y Descentralización.
- f. Rendir cuentas al menos una vez al año sobre la descentralización en educación.

Nivel 2: Equipo de gestión

Integrantes:

- 3 Direcciones Departamentales de Educación (Presidentes de las redes de directores de departamentales)
- Unidad de Desarrollo Organizacional
- Unidad de Auditoría Interna
- Unidad de Sistemas de Información Educativa
- Unidad de Planeación y Evaluación de la Gestión
- Unidad de Transparencia y Rendición de Cuentas
- Unidad de Supervisión y Acompañamiento Docente
- Unidad de Comunicación y Prensa
- Despacho Ministerial
- Secretaría General
- Dirección General de Administración y Finanzas
- Dirección General de Adquisiciones
- Dirección General de Talento Humano
- Dirección General de Currículo y Evaluación
- Dirección General de Modalidades Educativas
- Dirección General de Desarrollo Profesional
- Dirección General de Servicios Educativos

Condiciones

- El equipo estará bajo las instrucciones del equipo de conducción política y rinde cuentas hacia las autoridades sobre el avance de la implementación.
- Liderará e impulsará la reforma con una clara y compartida visión hacia los resultados.
- Asumirá compromisos específicos de planificación, control y acompañamiento, visibles y que conduzcan a resultados.
- Es importante que no se generen traslapes o vacíos funcionales.

Funciones

- a. Articular horizontalmente con otras unidades/ direcciones de línea para concebir proyectos que conlleven a la implementación de la ruta a la descentralización.
- b. Definir las diversas metodologías y marco de acciones funcionales para producir los resultados esperados con respecto a la descentralización.
- c. Articular verticalmente entre los diferentes niveles, los plazos de tiempo y actores aliados en función de una implementación en los tres niveles de presencia de la SEDUC (central, departamental y municipal-local).
- d. Seguir los lineamientos estratégicos desde el equipo de conducción política sobre la estrategia de descentralización, prioridades, gradualidades y procesos piloto.
- e. Reportar mensualmente los avances de la descentralización al equipo de conducción política.
- f. Hacer consultas con actores clave del nivel central y descentralizado.
- g. Recibir los planes de descentralización de las unidades correspondientes.
- h. Monitorear los avances de los planes de descentralización e intervenir en el caso que no haya avance.
- i. Definir lineamientos e instrucciones siempre cuando sea necesario.

Nivel 3: Equipos técnicos o temáticos

Participantes:

Estos equipos se formaran de acuerdo a las temáticas requeridas para descentralizar de manera coordinada y con transparencia. Estarán integrados por las Direcciones, Subdirecciones o Unidades de acuerdo a procesos y apoyos requeridos según momentos y necesidad, por ejemplo:

- Unidad de Transparencia y Rendición de Cuentas (UTRC)
- Dirección General de Servicios Educativos (DGSE)
- Unidad de Redes Educativas (de DIGECEBI)

Funciones:

- a. Elaborar propuestas técnicas según procesos, por ejemplo: modelo de redes educativas, procesos de participación, etc. Que sean sujeto de aprobación del equipo de gestión.

Nivel 4: COCOIN

Participantes:

Según las normas establecidas por la Oficina Nacional de Desarrollo Integral de Control Interno –ONADICI–, los participantes del Comité de Control Interno –COCOIN– deben ser:

- a. La Máxima Autoridad

- b. Representante de la Unidad de Planificación (UPEG en caso de la SEDUC), quien coordinará las actividades del comité.
- c. Responsable de la Administración o Gerencia Administrativa (DGAF en caso de la SEDUC)
- d. Responsable del área de Finanzas (DGAF en caso de la SEDUC)
- e. Responsable de cada unidad organizacional clave.
- f. Jefe de Unidad de Auditoría Interna, quien participa con vos pero sin voto.

Funciones:

En el marco de la descentralización, además de sus funciones en el marco de la ONADICI, el COCOIN también tendrá funciones orientadas para monitorear la descentralización, identificar los riesgos (mapas de riesgos) y su mitigación a través de controles en los procesos a descentralizar.

Nivel 5: Los aliados

Integrantes:

Los aliados son los actores que apoyan el cumplimiento de los diferentes procesos de la Secretaría de Educación, tanto para los centralizados como los descentralizados. El apoyo es variado, desde financiero hasta asesoría y acompañamiento técnico. Además, los integrantes son organismos gubernamentales como no gubernamentales, ONG o cooperantes internacionales.

Rol sugerido:

El rol depende de cada actor e institución. Los detalles están descritos en el anexo C: Rol de los aliados.

X. Cronograma de proyectos

Este cronograma permitirá monitorear la implementación de cada uno de los proyectos de cambio, sin olvidar que cada tres meses en el equipo técnico presentará informes al equipo gestor, y este (el equipo gestor) deberá presentar informes de avances cada seis meses ante la plana ministerial.

No.	Proyecto de cambio	Año de implementación (del 2017 al 2025)									
		17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1	Socialización, capacitación y fomento de la aplicación de la legislación educativa										
2	Promoción de la aplicación de la normativa con participación comunitaria										
3	Desarrollo del modelo educativo del sistema nacional										
4	Ejecución del CNB de cada nivel, modalidad o especialidad										
5	Monitoreo evaluación de la aplicación del CNB en cada nivel, especialidad o modalidad										
6	Ejecución de las modalidades educativas definidas y la aplicación de las TIC										
7	Evaluación y retroalimentación de la aplicación de los programas y proyectos										
8	Desarrollo de estudios de necesidades de la población beneficiada										
9	Planificación y gestión del medio educativo según las necesidades estimadas										
10	Gestión de la cobertura equitativa de servicios educativos										
11	Proyección de los requisitos actuales y futuros de servicios educativos										
12	Capacitación y actualización a docentes sobre la aplicación del modelo didáctico inclusivo.										
13	Implementación del plan de supervisión y acompañamiento pedagógico con perspectiva de género										
14	Seguimiento, evaluación y control del plan de supervisión										
15	Mejoramiento continuo del servicio educativo con equidad e inclusión										
16	Evaluación del nivel de educación del estudiantado con fin de promoción										

No.	Proyecto de cambio	Año de implementación (del 2017 al 2025)								
		17	18	19	20	21	22	23	24	25
17	Implementación de programas de formación docente con perspectiva de género									
18	Implementación de planes de mejora del desempeño docente									
19	Planificación estratégica e implementación									
20	Planificación operativa									
21	Monitoreo y evaluación de la implementación de la planificación estratégica									
22	Ejecución y monitoreo de proyectos									
23	Desarrollo de estrategias de atención al cliente									
24	Gestión de denuncias, quejas, reclamos, opiniones, sugerencias									
25	Generación y entrega de información al cliente									
26	Evaluación de la satisfacción del cliente, con perspectiva de género									
27	Planificación de abastecimiento									
28	Gestión de compras de materiales, bienes y servicios									
29	Administración de logística y distribución									
30	Administración de servicios de transporte									
31	Administración servicios de seguridad									
32	Desarrollo y administración presupuesto									
33	Gestión tesorería									
34	Gestión contabilidad/ reportes									
35	Seguimiento a las recomendaciones de las auditorías									
36	Planificación del recurso humano									
37	Desarrollo del talento humano									
38	Selección y contratación de recurso humano en las DDE									
39	Administración de beneficios									
40	Administración de las relaciones de trabajo									
41	Gestión de planilla									
42	Mantenimiento del sistema de información									
43	Prestación de soporte técnico de infraestructura									
44	Prestación de asistencia legal									

No.	Proyecto de cambio	Año de implementación (del 2017 al 2025)								
		17	18	19	20	21	22	23	24	25
45	Planificación de mantenimiento									
46	Administración de comunicaciones internas y externas									

Imagen 2: Línea de tiempo de hitos 2018

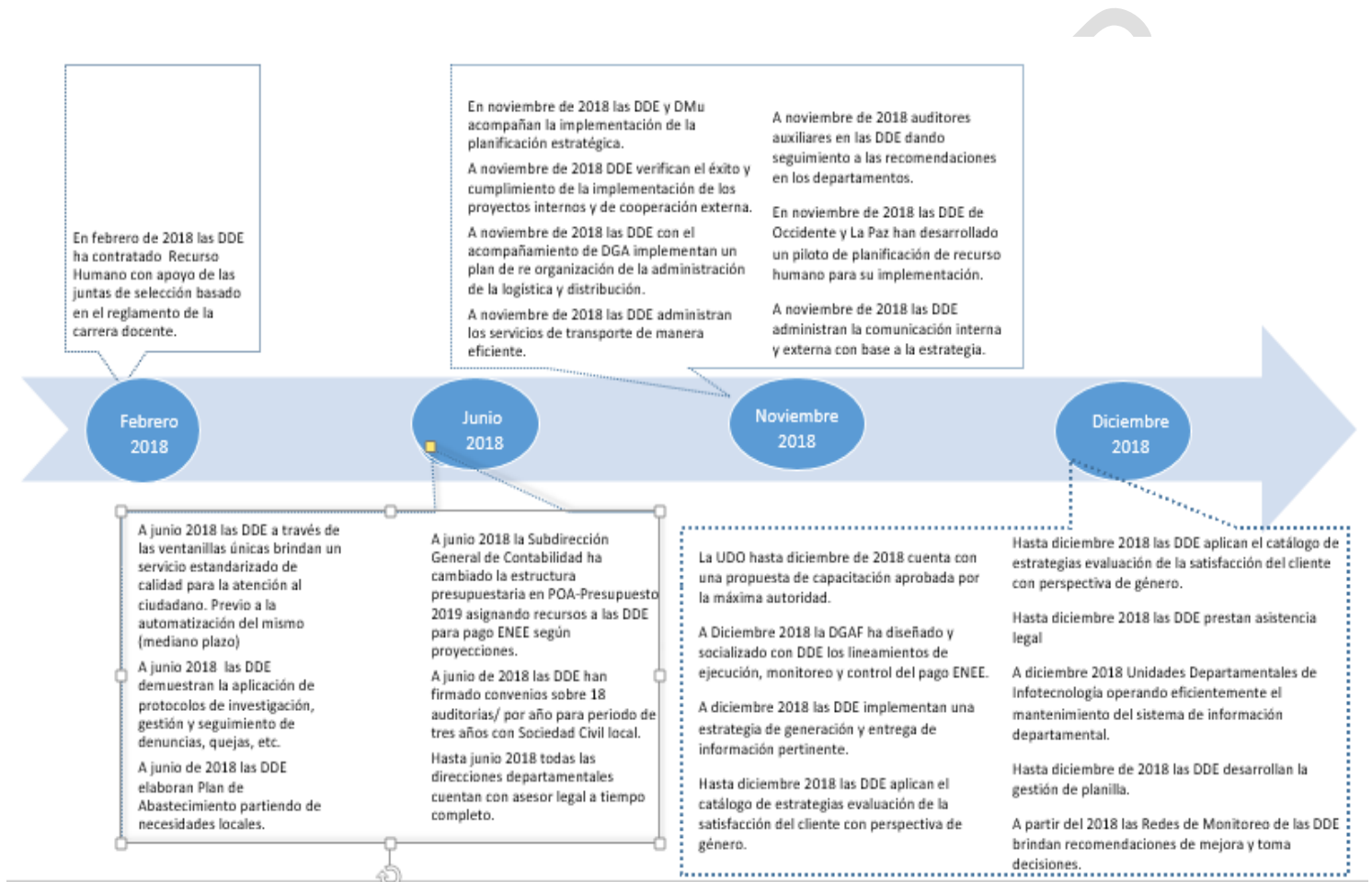
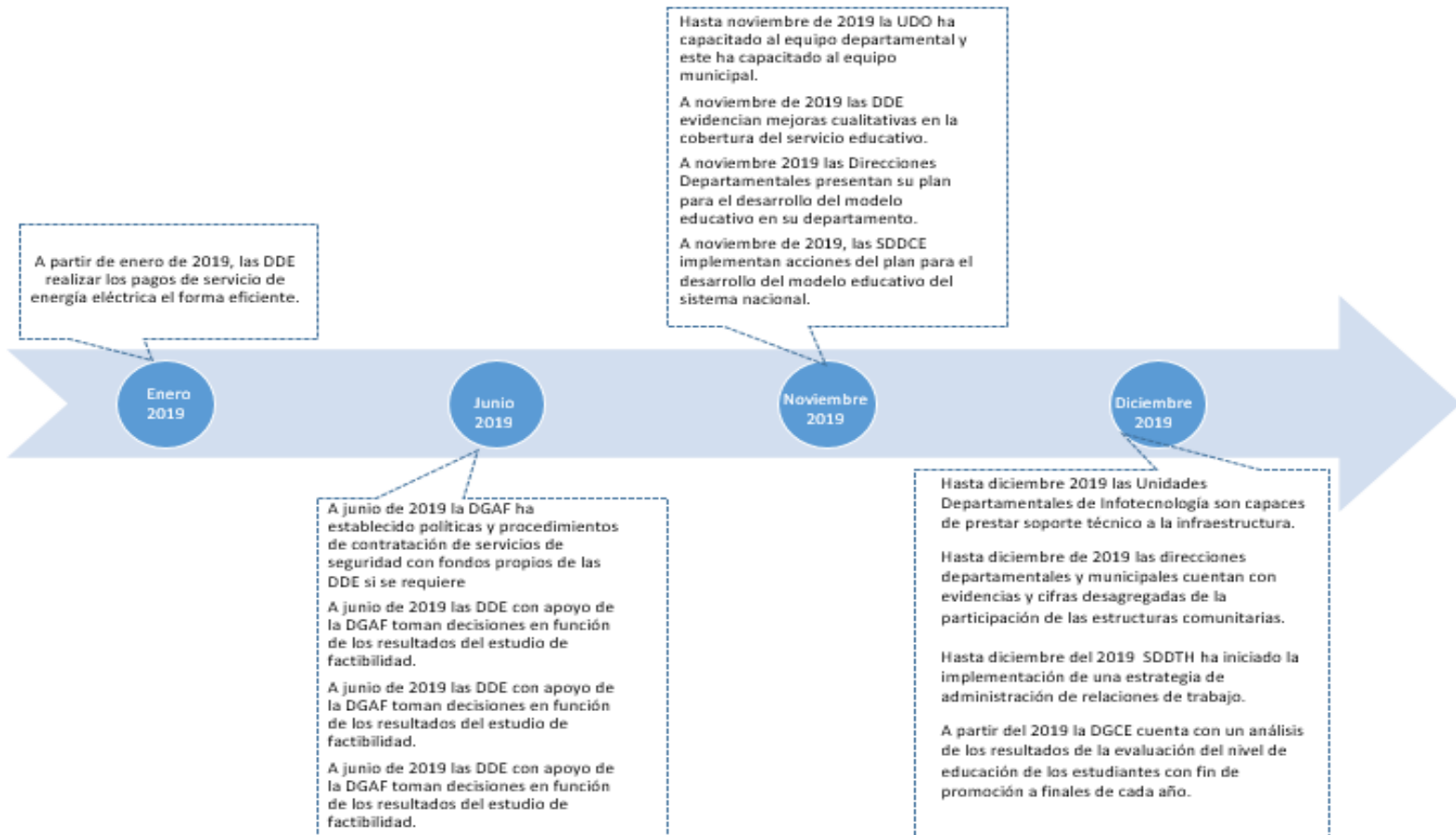
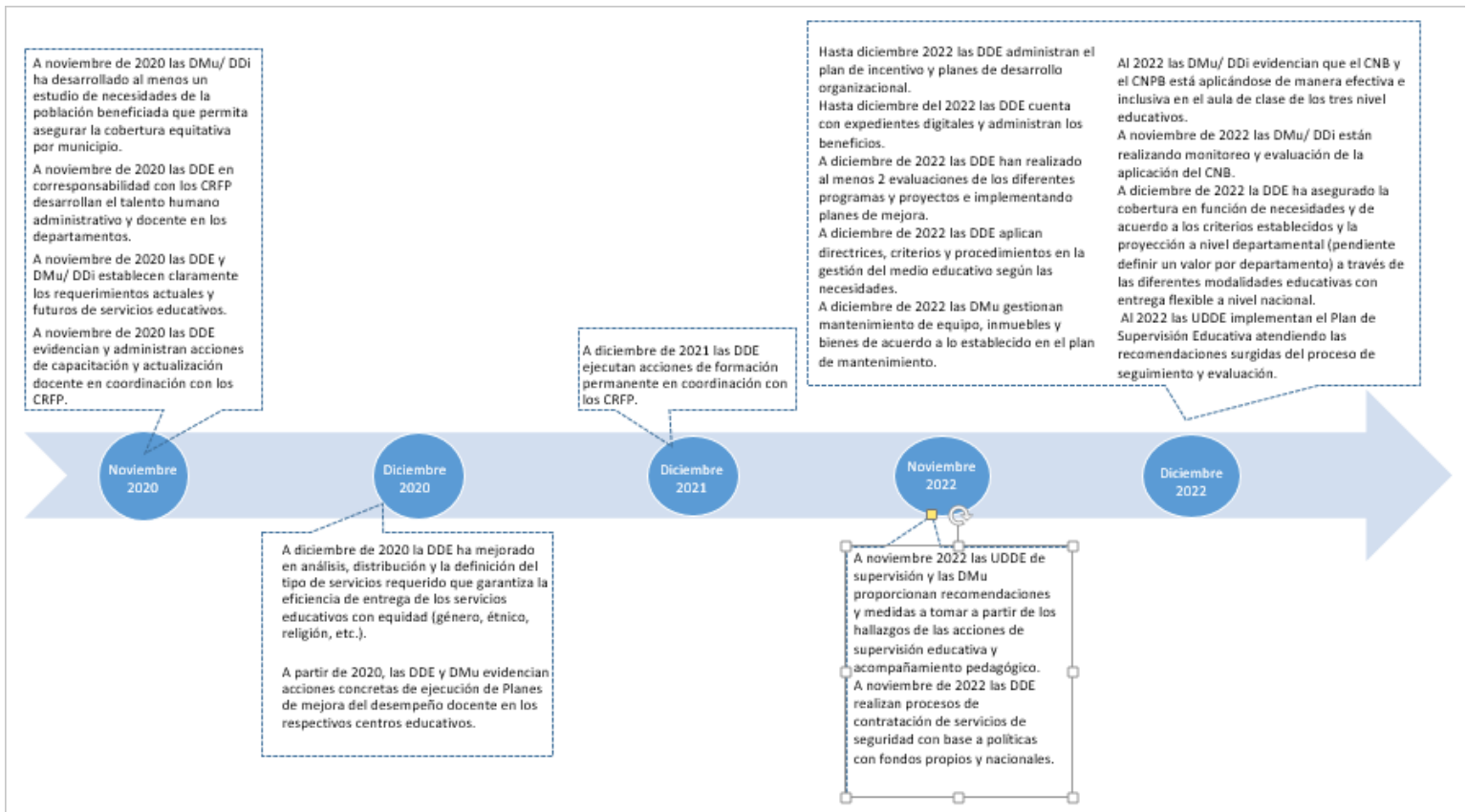


Imagen 3: Línea de tiempo de hitos 2019



-Imagen 4: Línea de tiempo de hitos 2020-2022



NO PAH

IX. Anexos

- A. Resumen del marco legal
- B. Análisis FODA
- C. Rol de los aliados

NO PARA CITAR

A. Resumen Marco Legal

Marco legal	Contenido relevante para la descentralización en educación
Ley para la Modernización del Estado <i>(Decreto No. 190-91)</i>	<p>Su objetivo es analizar el proceso de modernización del Estado que comprende el conjunto de transformaciones, mejoras e innovaciones políticas e institucionales. En el marco del Programa de Modernización del Estado, se destacan algunos puntos vinculados a mejoras en el sector educativo, entre ellos los siguientes⁹:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ El proceso de descentralización de la Secretaría de Educación en el año 1996 con la creación de las 18 Direcciones Departamentales de Educación, según el Decreto de Direcciones Departamentales y Distritales (a partir de la vigencia de la Ley Fundamental de Educación, pasan a llamarse Direcciones Departamentales, Municipales y Distritales de Educación). ❖ El Sistema de Administración Financiera (SIAFI). ❖ El Foro Nacional de Convergencia (FONAC), instancia nacional de diálogo, espacio de la sociedad civil en el cual se inició el proceso de transformación de la educación “Propuesta de la Sociedad Hondureña para la Transformación de la Educación Nacional”.
Ley de Municipalidades <i>(Decreto No. 134-90)</i>	<p>Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes al régimen departamental y municipal, dota a los gobiernos locales de autonomía para el ejercicio de sus funciones y de mecanismos para la participación ciudadana; asimismo, le confiere responsabilidades para el financiamiento de proyectos de desarrollo social incluyendo educación en su ámbito territorial.</p> <p>Además, establece la transferencia fiscal del gobierno central a los gobiernos municipales con base a un cinco por ciento (5%) de los ingresos tributarios nacionales.</p>
Ley de Simplificación Administrativa <i>(Decreto No. 255-2002)</i>	<p>Tienen como objeto general establecer las bases para simplificar y racionalizar los procedimientos administrativos a fin de garantizar que todos los órganos del Estado actúen con apego a las normas de economía, celeridad, eficiencia y espíritu de servicio, logrando la pronta y efectiva satisfacción de los interesados.</p> <p>En específico, la reforma a los artículos que corresponden a la Ley de Procedimiento Administrativo, y que concierne a todo personal de la administración pública y la simplificación de los procesos de atención al cliente en los niveles central y descentralizado.</p>

⁹ Tomado de “Apreciación Técnica del Contexto Actual para el Desarrollo de una Estrategia de Descentralización Institucional, APRODE/SEDUC/GIZ, 2015.

Marco legal	Contenido relevante para la descentralización en educación
Ley de Fortalecimiento a la Educación Pública y la Participación Comunitaria <i>(Decreto No.35-2011)</i>	Tiene como propósito fortalecer la educación pública mediante la participación de los padres de familia y la comunidad, para impulsar el mejoramiento de la calidad de la educación, tomando como sustento la Constitución de la República, el Estatuto del docente Hondureño y demás leyes educativas.
Ley Fundamental de Educación <i>(Decreto No.262-2011)</i>	<p>La administración de los recursos humanos y financieros a cargo de la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación se llevará a cabo en forma descentralizada. La Secretaría de Estado en el Despacho de Educación, a través de las dependencias correspondientes, tiene la responsabilidad de desarrollar las capacidades técnicas, financieras y operacionales de las direcciones departamentales.</p> <p>Asimismo, de supervisar la administración delegada en virtud de esta Ley, sin perjuicio de la función de los órganos contralores del Estado (art. 31). La gestión del Sistema Nacional de Educación es descentralizada, simplificada, eficiente, participativa, flexible y libre de injerencias políticas partidarias y gremiales. La sociedad es parte de la gestión educativa a través de los Consejos Comunitarios de Desarrollo Educativo, en sus ámbitos correspondiente. (Art.48)</p>
Reglamento General de la Ley Fundamental de Educación <i>(Acuerdo Ejecutivo No.1358-SE-2014)</i>	La administración de los recursos humanos y financieros, de la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación, se llevará a cabo en forma descentralizada. Se comprende como descentralización la transferencia de competencias, atribuciones, funciones, responsabilidades y recursos, desde el nivel del gobierno central hacia los niveles descentralizados. El proceso de descentralización se sustenta en tres ámbitos: administrativo, político y fiscal. (Art.85)
Reglamento de la Gestión de la Educación <i>(Acuerdo Ejecutivo No.1370-SE-2014)</i>	De acuerdo a lo establecido por la Ley Fundamental de Educación en su artículo 48, las características de la gestión educativa son las siguientes:... <u>Descentralizada</u> . Con el propósito de hacer más eficiente la prestación del servicio educativo y avanzar en la calidad de la educación frente a las exigencias del cambio social y la modernización del sector productivo. (Art. 4)
Reglamento de Financiamiento de la Educación Pública <i>(Acuerdo Ejecutivo No.1369-SE-2014)</i>	La gestión Financiera de la Secretaría de Educación tiene entre otras la característica siguiente: ... <u>Descentralizada</u> . Fortalece las estructuras presupuestarias desde el Centro Educativo, las Direcciones Distritales, Municipales y Departamentales de Educación, mediante la eficiencia de la gestión administrativa, con el fin de mejorar los aprendizajes de los educandos, los controles internos del manejo de los recursos, transparencia y rendición de cuentas. (Art. 7)

Marco legal	Contenido relevante para la descentralización en educación
<p>Reglamento de las Direcciones Departamentales, Municipales y Distritales de Educación (Acuerdo Ejecutivo No.1374-SE-2014)</p>	<p>El presente reglamento se fundamenta entre otros en el siguiente principio orientador: <u>Descentralización de la Gestión</u>. El nivel descentralizado asume la autoridad y la responsabilidad por la administración de los recursos humanos, materiales, financieros y la ejecución de las acciones educativas que se reflejen en el aprendizaje de calidad de los educandos. (Art. 3)</p>

NO PARA CITAR

B. FODA de las instancias descentralizadas

Capacidades requeridas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Nivel departamental				
Técnicas pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> - Personal capacitado en los puestos clave de la DDE. - Estructura organizativa clara - Instrumentos pedagógicos (DCNB, Programaciones, estándares, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo de cooperantes y actores como universidades (alianzas estratégicas) en temas específicos, con capacitaciones y financiamiento en varios municipios. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con suficiente personal capacitado para todo el departamento. - Las estructuras solo son asignadas y no permanentes - Poca capacidad para la aplicación de los instrumentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad del personal por influencia externa (política) - Riesgo de discontinuidad en los procesos por la inestabilidad - No mejora de indicadores educativos por muchos factores externos asociados.
Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> - Directores Departamentales con capacidades y legalmente constituidos - Personal de apoyo capacitado y permanente - Cumplimiento de la ley (fundamento) - Cierta libertad en toma de decisiones por la descentralización 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de asignar más responsabilidades - Organizadas estructuras de participación ciudadana en la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pendiente fortalecer los controles internos - Debilidades en la infraestructura - No se cuenta con más estructuras permanentes en las DDE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Injerencia política, también por dependencia de autogestión. - Cambios de políticas públicas y sociales.
Actitudinales	<ul style="list-style-type: none"> - Alta motivación del personal para realizar cambios - Equipo comprometido - Cambios positivos que motivan al personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza de los actores externos a las DDE - Instituciones externas a la DDE y a educación brindan jornadas de motivación social (ejemplo ONG e iglesias) 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal renuente al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de credibilidad en los procesos de selección. - Liderazgos negativos en las comunidades
Logísticas	<ul style="list-style-type: none"> - Carros disponibles - Existencia de viáticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con alianzas estratégicas con otras instituciones que apoyan la 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de mantenimiento para vehículos y combustible 	<ul style="list-style-type: none"> - Precaria infraestructura y en las vías de acceso

Capacidades requeridas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	- Se optimizan y gestionan registros.	logística (ejemplo: cooperantes y ONG)	- Accidentes por fallas mecánicas	- Inequidad en la distribución de los recursos municipales.
Financieras	- Se cuenta con un techo de presupuesto asignado - Credibilidad y transparencia en los procesos financieros.	- Apoyo financiero por parte de las alcaldías - Apoyo financiero por parte de cooperantes, alcaldías y empresa privada.	- Falta de conocimiento sobre los sistemas y transacciones financieras. - Falta de control interno y auditoría. - Presupuesto limitado y restringidos los rubros (DDE no puede moverlos)	- Reducción de presupuesto por parte del estado. - Hay municipios que no producen y son de bajo presupuesto para apoyar la educación
Nivel municipal				
Técnicas pedagógicas	- Profesionales con grado universitario en la mayoría - Conocimientos de las funciones - Conocimiento básico del DCNB y sus herramientas de implementación - Conocimiento y dominio de los enfoques comunicativo y resolución de problemas. - Manejo de información estadística actualizada. - Cuenta con personal de capacitación en Español y Matemática	- Proyectos de cooperación - Programas de alimentación/ USDA. - Gobiernos locales: alcaldías y mancomunidades - Organizaciones de participación ciudadana (en algunos casos) - Ofertas de formación en línea	- Falta de un equipo técnico constituido en el campo técnico – pedagógico con dedicación exclusiva al acompañamiento. - Falta de conocimiento para aplicación de técnicas apropiadas según tipo de necesidades en el docente - Falta de capacidad para detectar y corregir debilidades en los centros educativos. - Falta de preparación pedagógica, enfoque comunicativo (lecto-escritura), en algunos DMU/DD. - La falta de consensos en la introducción de nuevas medidas o estrategias	- Retiro de apoyo de la cooperación o la falta de esta. - Indiferencia de las autoridades municipales - La apatía de la comunidad - La exigencia de cumplimiento de metas de otros organismos alejados del objetivo principal que es la educación. - Inseguridad social

Capacidades requeridas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de gestión de recursos - Conocimiento y aplicación de procedimientos administrativos - Buenas relaciones entre DMU y DDE (en algunos casos) - Capacidad de rendición de cuentas - Capacidad de control interno con respecto a las entregas de las y los directores de CE y de redes educativas. - Organización de los procesos de supervisión (equipos y planes) - Control del recurso humano - Planificación de la gestión educativa - Preparación de informes - Manejo de conflicto 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofertas de capacitación de cooperantes. - Buenas relaciones entre autoridades educativas y actores locales clave. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de material para acompañar los centros - Carencia de equipo audiovisual/tecnológico - Falta de seguimiento y monitoreo de lo planificado - Cambios constantes de personal - Falta de personal con estructura permanente - La falta de espacios físicos propios y apropiados - Carencia de herramientas - Recarga de actividades - Falta de asesoría legal a las DMU para la aplicación de los procedimientos Administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Inseguridad social
Actitudinales	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo con disposición al trabajo - Personal responsable y con dedicación - Capacidad de liderazgo (en algunos casos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a redes sociales/internet - Ofertas de formación en línea 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de compromisos (en algunos) - Falta de incentivos - Falta de empoderamiento en los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Las malas relaciones con actores locales
Logísticas	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de equipo informático básico (en algunos) - Disponibilidad de medio de 	<ul style="list-style-type: none"> - El apoyo de las municipalidades, empresa privada u otros organismos presentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de apoyo logístico (materiales, combustibles,) - Falta de conectividad Falta de personal capacitado en el 	<ul style="list-style-type: none"> - Inseguridad social - No existe vigilancia en la mayoría de las DMU

Capacidades requeridas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	transporte (en algunos)		campo de las tecnologías	
Financieras	Capacidad de gestión	La disponibilidad de apoyo de organizaciones locales	Carencia de presupuestos asignados por el nivel central	La inseguridad social.

NO PARA CITAR

C. Rol de los aliados

Aliados	Rol
Secretaría de Coordinación General de Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Aportes, acompañamiento y monitoreo en la implementación de la ruta (plan) de la descentralización en educación.
Secretaría de Derechos Humanos, Gobernación, Justicia y Descentralización	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo, acompañamiento y apoyo en la implementación de la ruta (plan) de la descentralización en educación.
Secretaría de Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en la viabilidad de la asignación del presupuesto para la descentralización.
AMHON	<ul style="list-style-type: none"> • Lobby político en temas de la descentralización educativa. • Socializar con alcaldes leyes y políticas en el marco de la descentralización educativa. • Incidir en las alcaldías municipales para que estas fortalezcan el papel de los COMDE y orienten inversión hacia el alcance de los indicadores educativos de calidad.
Servicio Civil	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar procesos de Auditoría y Manual de puestos, para la contratación de personal idóneo en las DDE y DMu: (auditores internos, asesores legales, supervisores).
Grupo Interés descentralización MERECE	<ul style="list-style-type: none"> • Alineamiento con la Ruta de Descentralización de la SE • Asesoría técnica a los equipos de trabajo en la elaboración y monitoreo de ruta de descentralización. • Acompañamiento técnico y financiero a los DDE, DMu y apoyo en el desarrollo de capacidades para recibir la descentralización.

Referencias

- Chávez Borjas, M. (2003). *Honduras: descentralización y visión de país* (1era. ed.). Tegucigalpa, MDC: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- República de Honduras. Congreso Nacional. (02 de febrero de 2010). *Ley para el establecimiento de una visión de país y la adopción de un plan de nación para Honduras (Decreto No.286-2009)*. Tegucigalpa, MDC: Diario Oficial La Gaceta No.32,129.
- República de Honduras. Congreso Nacional. (1990). *Ley de municipalidades (Decreto No. Tegucigalpa, MDC: Diario Oficial La Gaceta No.26,292*.
- República de Honduras. Congreso Nacional. (1991). *Ley para la Modernización del Estado (Decreto No.190-91)*. Tegucigalpa, MDC: Diario Oficial La Gaceta No.26,636 .
- República de Honduras. Congreso Nacional. (20 de abril de 1996). *Decreto No.34-96*. Tegucigalpa, MDC: Diario Oficial La Gaceta No.27,936.
- República de Honduras. Congreso Nacional. (2002). *Ley de Simplificación Administrativa (Decreto No.255-2002)*. Tegucigalpa, MDC: Diario Oficial La Gaceta No.29,856.
- República de Honduras. Congreso Nacional. (2011). *Ley de Fortalecimiento a la Educación Pública y la Participación Comunitaria (Decreto No.35-2011)*. Tegucigalpa, MDC: Diario Oficial La Gaceta No.32,524.
- República de Honduras. Congreso Nacional. (2012). *Ley Fundamental de Educación (Decreto No.262-2011)*. Tegucigalpa, MDC: Diario Oficial La Gaceta No.32,754.
- República de Honduras. Consejo de Ministros. (2012). *Política de Descentralización para el Desarrollo (Decreto Ejecutivo No.PCM-021-2012)*. Tegucigalpa, MDC: Diario Oficial La Gaceta No.32,895.
- República de Honduras. Presidencia. (2014). *Reglamento de Financiamiento de la Educación Pública (Acuerdo Ejecutivo No.1369-SE-2014)*. Tegucigalpa, MDC: Diario Oficial La Gaceta No.33,533.
- República de Honduras. Presidencia. (2014). *Reglamento de la Gestión de la Educación (Acuerdo Ejecutivo No.1370-SE-2014)*. Tegucigalpa, MDC: Diario Oficial La Gaceta No.33,533.
- República de Honduras. Presidencia. (2014). *Reglamento de las Direcciones Departamentales, Municipales y Distritales de Educación (Acuerdo Ejecutivo No.1374-SE-2014)*. Tegucigalpa, MDC: Diario Oficial La Gaceta No.33,533.
- República de Honduras. Presidencia. (2014). *Reglamento General de la Ley Fundamental de Educación (Acuerdo Ejecutivo No.1358-SE-2014)*. Tegucigalpa, MDC: Diario Oficial La Gaceta No.33,533.