

Del almacén al aula

Logrando que más estudiantes reciban materiales educativos a tiempo

Textos escolares y otros materiales educativos solo son útiles si llegan a tiempo y en buen estado a las escuelas.

Con el apoyo del Programa GFP Subnacional, impulsado por Suiza a través de su Cooperación Económica, los gobiernos regionales del Perú están modernizando la forma en que almacenan y distribuyen materiales educativos. Gracias a protocolos estandarizados, herramientas digitales y fortalecimiento de capacidades, los almacenes están dejando de ser simples depósitos para convertirse en eslabones más eficientes de la cadena de abastecimiento educativo.

El resultado: más estudiantes —sobre todo en zonas alejadas y vulnerables— reciben los materiales que necesitan, cuando los necesitan y en buenas condiciones. De este modo, el programa contribuye a un acceso más equitativo a la educación y a un mejor uso de los recursos públicos.



Almacén de San Martín, donde el personal recibió capacitación y se implementaron mejoras operativas. Fuente: Programa GFP Subnacional.



Cerrando brechas en la entrega de materiales

En 2019, solo el 6.7% de las escuelas primarias rurales recibió materiales impresos completos, en buen estado y a tiempo. Una mejor gestión de almacenes ataca una de las principales causas de estos retrasos.



Protocolos estándar y mayor información

El programa ha introducido un Protocolo de Gestión de Almacén y herramientas digitales de georreferenciación que han permitido a los gobiernos regionales evaluar el estado de sus almacenes, identificar problemas y planificar mejoras basadas en evidencia.



Más espacio, menos costos

En San Martín, el trabajo ha permitido liberar alrededor de 1,080 m² de espacio en almacenes y generar un ahorro anual estimado de S/ 231 mil (USD 68 mil), al reducir la necesidad de alquilar locales de almacenamiento.



Mayor capacidad regional

La capacitación del personal, las herramientas digitales y procedimientos más claros han ayudado a los gobiernos regionales a gestionar los recursos públicos con mayor autonomía y a brindar servicios educativos más confiables.



Incidencia a nivel nacional

La evidencia y las herramientas desarrolladas en seis regiones han nutrido el trabajo del Ministerio de Economía y Finanzas, que ha replicado diagnósticos similares en otras regiones y ajustado sus lineamientos sobre almacenamiento e inventarios.

El desafío: llevar materiales educativos a cada escuela

Cuando los almacenes de textos escolares y materiales educativos —y sus inventarios— no se gestionan adecuadamente, se producen pérdidas, deterioro, compras innecesarias, mayores costos de almacenamiento y retrasos en la entrega a escuelas y estudiantes. Estos problemas afectan con mayor fuerza a las comunidades rurales y de menores ingresos, por lo que profundizan las desigualdades educativas existentes (Banco Mundial, 2018; UNESCO, 2023).

En el Perú, el Ministerio de Educación diseña, elabora y adquiere los materiales para educación inicial, primaria y secundaria. Luego, los traslada a las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y a las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), que deben almacenarlos, organizarlos y distribuirlos a cada escuela. Esta última etapa resulta especialmente compleja en zonas alejadas de los Andes y la Amazonía.

Las cifras oficiales muestran la magnitud del problema. En 2019, solo el 16.6% de las escuelas primarias recibió materiales en buen estado, en cantidades suficientes y antes del inicio del año escolar. En zonas rurales, la cifra apenas llegó al 6.7%. Por su parte, las UGEL señalan como principales limitaciones la llegada tardía de materiales, los atrasos, la falta de personal y espacio de almacenamiento insuficiente.

La respuesta: mejoras prácticas en la gestión de almacenes

El Programa GFP Subnacional trabaja con seis gobiernos regionales y sus UGEL. Su apoyo abarca todo el ciclo del almacén: recepción de materiales, organización y almacenamiento, gestión de inventarios y distribución a escuelas.

El objetivo es sencillo: que los materiales lleguen completos, en buen estado y a tiempo.

A partir de un diagnóstico exhaustivo de la situación de cada almacén, el programa ha combinado varias líneas de apoyo:

- **Capacitación del personal de almacén:** capacitaciones prácticas y asistencia técnica han ayudado al personal a mejorar la gestión en su día a día.
- **Procedimientos estándar:** nuevos protocolos han establecido pasos claros para la recepción, organización, almacenamiento, control, distribución y disposición final de los materiales.
- **Información confiable:** herramientas digitales han permitido registrar las condiciones de los almacenes, identificar brechas operativas y monitorear avances.
- **Planes a medida para cada almacén:** los diagnósticos se han traducido en acciones concretas sobre ordenamiento de espacios,

señalización, seguridad, condiciones de trabajo, control de inventarios y aprovechamiento del espacio.

- **Mejor control de existencias:** sistemas de información han mejorado los registros y facilitado la trazabilidad de los bienes almacenados.
- **Seguimiento continuo:** el programa ha monitoreado las mejoras y facilitado la coordinación entre equipos de educación y de logística a lo largo de la cadena de abastecimiento.

Resultados: almacenes más ordenados y mejor uso de recursos públicos

Los gobiernos regionales y las UGEL cuentan hoy con procedimientos más claros para recibir, almacenar, registrar y distribuir materiales educativos. Asimismo, la capacitación del personal y los protocolos estandarizados han mejorado el control de inventarios y han creado mejores condiciones para una entrega oportuna a las escuelas.

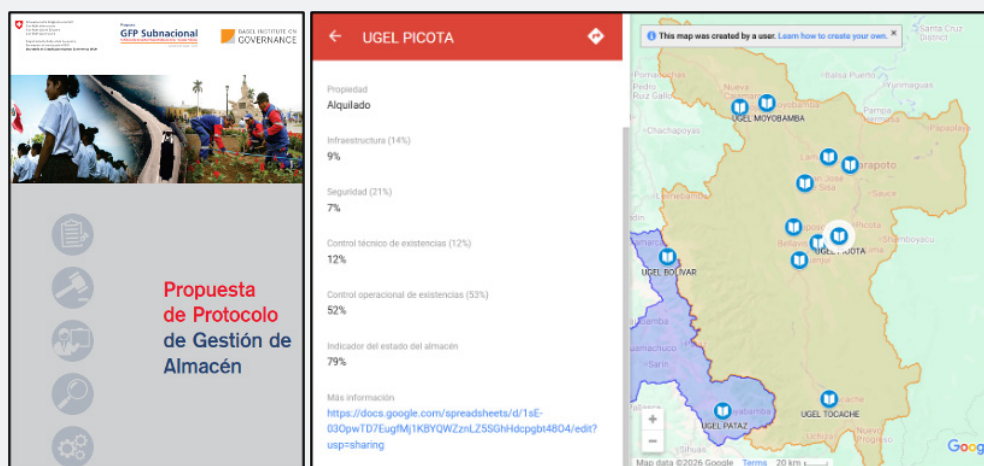
El programa también ha ayudado a aprovechar mejor el espacio disponible en los almacenes: los equipos han reorganizado sus áreas de almacenamiento y retirado materiales obsoletos o en desuso. Además, las herramientas digitales han facilitado el seguimiento de existencias, el monitoreo de las condiciones de los almacenes y la toma de decisiones basada en información confiable.

El trabajo ha tenido impacto más allá de las seis regiones participantes. Los diagnósticos elaborados por el programa han revelado brechas comunes, lo que ha motivado al Ministerio de Economía y Finanzas del Perú a realizar evaluaciones similares en otras regiones y a perfeccionar los lineamientos nacionales sobre almacenamiento e inventarios. En esta colaboración, el programa aporta evidencia y herramientas prácticas, mientras que el Ministerio, como ente rector, brinda supervisión normativa, capacitación especializada y respaldo para una adopción más amplia.

Caso San Martín: más espacio, menos costos

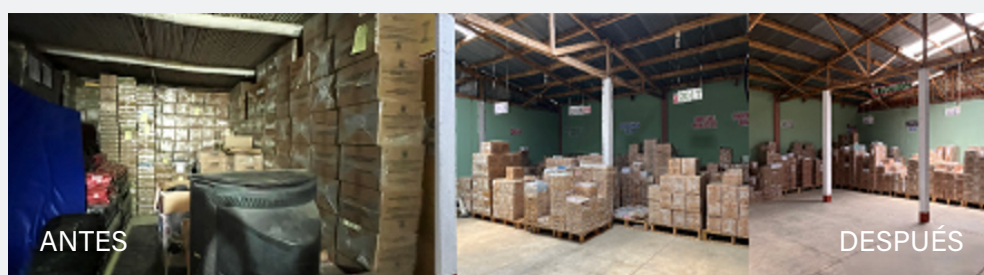
Desde 2019, el programa ha apoyado al Gobierno Regional de San Martín en la evaluación y mejora de 10 almacenes de educación que abastecen a 3,301 escuelas públicas. Más de cuatro de cada cinco de estas escuelas se ubican en zonas rurales amazónicas.

Entre los problemas iniciales figuraban desorden en el almacenamiento, acumulación de materiales obsoletos, débil control de inventarios y retrasos en la distribución. Para enfrentarlos, el programa impulsó la aplicación de un protocolo estandarizado de diagnóstico y de un aplicativo digital para recoger información georreferenciada de cada almacén. Ello permitió conocer la situación de cada local y sentar una base sólida para los planes de mejora.



Luego, el programa acompañó a los equipos educativos regionales y locales en la elaboración de planes de mejora para cada almacén. Las acciones incluyeron reorganizar y señalizar espacios, mejorar la seguridad, reforzar controles de inventario y capacitar al personal. Además, un uso más adecuado del Sistema Integrado de Gestión Administrativa del MEF (SIGA-MEF) ha fortalecido la trazabilidad de los materiales destinados a alrededor de 265 mil estudiantes.

Un esfuerzo concertado para retirar bienes obsoletos y en desuso ha permitido recuperar cerca de 1,080 m² de espacio en los almacenes. Ello ha generado un ahorro anual estimado de S/ 231 mil (USD 68 mil) —alrededor del 1% del presupuesto regional de 2023 para bienes y servicios de educación básica—, principalmente al reducir la necesidad de alquilar locales adicionales. Por otra parte, bienes valorizados en más de S/ 1.8 millones (USD 529 mil) han sido debidamente ordenados y puestos a disposición para su uso.



Caso Paucartambo: almacén moderno para escuelas remotas y vulnerables

La UGEL Paucartambo, en Cusco, distribuye materiales a 329 escuelas y a más de 13 mil estudiantes, muchos de ellos en comunidades alejadas. La provincia tiene una tasa de pobreza del 46.9%, por lo que contar con servicios educativos públicos confiables resulta especialmente importante.

Con el apoyo del programa, la UGEL identificó serias deficiencias que afectaban el almacenamiento y la distribución de los materiales, y elaboró un plan de mejora integral. Hoy cuenta con un almacén especializado, nueva infraestructura, mejor equipamiento y sistema de videovigilancia. Gracias a ello, los materiales pueden almacenarse de forma más segura y gestionarse con mayor eficiencia antes de su envío a las escuelas.

Este caso muestra cómo el fortalecimiento de la gestión de almacenes puede contribuir directamente a una prestación eficaz del servicio educativo, sobre todo en escuelas de difícil acceso.



Nuevo almacén de materiales educativos en Paucartambo. Fuente: Programa GFP Subnacional.

Lecciones aprendidas: claves para mejorar almacenes educativos

Del trabajo del programa con gobiernos regionales y UGEL se desprenden cuatro lecciones principales.

1

Empezar con un diagnóstico claro. Contar con información confiable sobre cada almacén ayuda a identificar las brechas más graves y a priorizar mejoras de bajo costo con beneficios operativos inmediatos.

2

Asegurar liderazgo y coordinación. Los avances tienen más probabilidades de sostenerse cuando los responsables de la gestión educativa, los equipos de logística y el personal del almacén comparten responsabilidades y revisan periódicamente la implementación.

3

Integrar herramientas digitales a procesos reales. Los tableros de control y los sistemas de inventario aportan valor cuando el personal sabe usarlos y cuando respaldan procedimientos claros, en lugar de funcionar como tecnología aislada.

4

Avanzar gradualmente y luego escalar. Probar las herramientas en almacenes reales, fortalecer las capacidades del personal y estandarizar lo que funciona facilita una adopción más amplia.

Lo que esta experiencia aporta a la cooperación internacional

Esta experiencia demuestra que la logística educativa puede mejorar sin depender únicamente de costosas inversiones en infraestructura. Procedimientos claros, información útil y personal capacitado permiten recuperar espacio, reducir gastos innecesarios y hacer que los almacenes sean más seguros y confiables. Además, la coordinación con las autoridades nacionales abre el camino para que los enfoques exitosos se extiendan más allá de las regiones donde se originaron.

Para los organismos de cooperación internacional, la principal lección es que fortalecer los engranajes menos visibles de la administración pública puede directamente determinar que niñas y niños —en este caso, cientos de miles, muchos de ellos en zonas rurales— reciban los materiales que necesitan para aprender. Se trata, en suma, de una inversión concreta en un mejor uso de los fondos públicos y en servicios educativos más equitativos.



Niños de San Martín reciben sus textos escolares a tiempo para el inicio del año escolar. Fuente: Programa GFP Subnacional.

Referencias

- Banco Mundial. 2018. *Informe sobre el desarrollo mundial 2018: Aprender para hacer realidad la promesa de la educación*. Washington, D. C.: Banco Mundial. doi.org/10.1596/978-1-4648-1096-1.
- Basel Institute on Governance – Programa GFP Subnacional. 2018. "Propuesta de protocolo de gestión de almacén". baselgovernance.org/resources/publications/propuesta-de-protocolo-de-gestion-de-almacen/.
- Contraloría General de la República del Perú. 2024. "Contraloría alerta que 70% de colegios supervisados no recibió material educativo". Nota de prensa, 12 de marzo de 2024. www.gob.pe/institucion/contraloria/noticias/918845-contraloria-alerta-que-70-de-colegios-supervisados-no-recibio-material-educativo.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2020. "Mapa de pobreza provincial y distrital 2018". 20 de febrero de 2020. www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/3204872-mapa-de-pobreza-provincial-y-distrital-2018.
- Ministerio de Educación del Perú. 2019. "Encuesta Nacional a Instituciones Educativas (ENEDU) 2019 – Indicadores de disponibilidad de materiales educativos". escale.minedu.gob.pe/indicadores.
- Ministerio de Educación del Perú. 2023. "Resultados del Censo DRE/UGEL 2023". www.minedu.gob.pe/cdd/resultados-consolidados-2014-2023.php.
- UNESCO. 2023. *Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2023: Tecnología en la educación: ¿una herramienta en los términos de quién?* París: UNESCO. doi.org/10.54676/UZQV8501.

Acerca de esta publicación

Esta publicación presenta reflexiones y lecciones aprendidas a partir de más de una década de trabajo con gobiernos regionales y municipales del Perú para fortalecer los sistemas y las prácticas de gestión de las finanzas públicas, en el marco de nuestro Programa GFP Subnacional. El programa es financiado por la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza (SECO) a través de su Cooperación Económica en el Perú.

Esta publicación puede compartirse bajo una licencia Creative Commons BY-NC-ND 4.0. Su traducción y edición se realizó con apoyo de inteligencia artificial.

Descargo de responsabilidad: El contenido es responsabilidad exclusiva de sus autores y no refleja necesariamente la posición oficial del Basel Institute on Governance, de sus donantes y socios, ni de la Universidad de Basilea.

Acerca del Basel Institute on Governance

El Basel Institute on Governance es un centro especializado e independiente dedicado a promover la buena gobernanza y a combatir la corrupción. Nuestro objetivo es contribuir a un mundo más pacífico, justo y sostenible. Trabajamos de la mano con gobiernos, la sociedad civil y el sector privado para prevenir la corrupción, recuperar activos ilícitos y fomentar la integridad empresarial.