



ANIVERSARIO

Revista Venezolana de Gerencia

Revista Venezolana de Gerencia



COMO CITAR: Flores Ledesma, K. N., Montoya Vargas, A., Vasquez Llamo, C. E., y Cáneez Palomino, R. W. (2021). Gestión educativa descentralizada con enfoque territorial. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 65-76. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.5>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 26 Número Especial 5 2021, 65-76
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Gestión educativa descentralizada con enfoque territorial

Flores Ledesma, Katia Ninozca*
Montoya Vargas, Angela**
Vasquez Llamo, Carlos Enrique***
Cáneez Palomino, Rafael Wilber****

Resumen

El gobierno peruano tiene como fin mejorar la atención a los ciudadanos, en su territorio; por ello, creó mecanismos de participación para los actores educativos (autoridades locales, directivos, docentes, estudiantes y padres de familia) con la finalidad de escuchar y atender de manera más directa los requerimientos de este sector. En este sentido, la investigación, tuvo como objetivo analizar y describir la participación de los actores involucrados en la gestión educativa descentralizada bajo un enfoque territorial. El método utilizado fue el análisis documental y/o bibliográfico, proceso descriptivo e interpretativo basado en la búsqueda cuidadosa de la literatura y metadatos, el resultado evidencia que la participación de los actores es vital, en el marco del enfoque territorial para lograr una gestión descentralizada óptima en el sector educación. Se concluyó, que existe la necesidad de establecer una ruta de gestión descentralizada

Recibido: 10.03.21

Aceptado: 29.05.21

* Doctora en educación, Universidad Nacional Federico Villarreal -Perú; Maestra en Gestión Pública, Universidad César Vallejo, Docente de Post Grado de la UCV, Directora Académica de CIID, Jefe de Unidad Académica de la EESPP Emilia Barcia Boniffatti, Lima-Perú, E-mail: knfledesma@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9088-5820>.

** Doctora en Ciencias: Educación, Maestra en Gestión Pública, Docencia Universitaria y Gestión Educativa, Licenciada en Educación Psicología y Ciencias Religiosas, Directora General de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública "San Francisco de Asís", Chinchá – Perú. E-mail: anlleith@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7391-7950>

*** Doctor en Gestión Pública, Master en Gestión Pública, Licenciado en Matemáticas, Docente de pre grado y posgrado, Jefe de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo de Trujillo, Caenvalla7@hotmail.com. ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7391-7950>

**** Doctorando en Medio Ambiente y Desarrollo sostenible, Universidad Nacional Federico Villarreal -Perú, Maestría en Arquitectura, mención Sistemas Constructivos, Universidad Nacional de Ingeniería, Arquitecto, Universidad Nacional del Centro del Perú. E-mail: rafaelcanezp@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6109-9823>

en el sector educativo, así como, la creación de mecanismos de soporte intersectorial e intergubernamental basados en el enfoque territorial para lograr una eficiente calidad de la educación en todo el territorio nacional.

Palabras Clave: Gestión educacional, descentralización educativa, enfoque territorial, actores educativos.

Decentralized educational management with a territorial approach

Abstract

The Peruvian government aims to improve the attention to citizens, in its territory; For this reason it created participation mechanisms for educational actors (local authorities, managers, teachers, students and parents) in order to listen to and more directly address the requirements of this sector. In this sense, the research, aimed to analyze and describe the participation of the actors involved in decentralized educational management under a territorial approach, the method used was documentary and / or bibliographic analysis, a descriptive and interpretive process based on the careful search of literature and metadata, the The result shows that the participation of the actors is vital, within the framework of the territorial approach, to achieve optimal decentralized management in the education sector. It was concluded that there is a need to establish a decentralized management route in the education sector, as well as the creation of intersectoral and intergovernmental support mechanisms based on the territorial approach to achieve an efficient quality of education throughout the national territory.

Key Words: Educational management; Educational decentralization; territorial approach; educational actors.

1. Introducción

La descentralización es un proceso irreversible en el Perú, necesario para brindar un servicio más efectivo y pertinente reflejado en la calidad de la educación. En un cambio en la cotidianidad de la escuela y en la vida de los actores educativos el Consejo Nacional de Educación (2014) concibe "...la descentralización como parte de un proceso político,

económico y administrativo, que transfiere competencias y funciones a los gobiernos regionales y construye poder de gobierno y ciudadano" (p.12). En este sentido se afirma que lo intersectorial e intergubernamental se constituye en instrumentos técnicos-legales y operativos que permiten establecer relaciones de coordinación, colaboración y cooperación a nivel local, con intervención de la gestión central, regional y local en un

determinado territorio, de acuerdo con sus características y particularidades. (Ministerio de Educación [MINEDU], 2014).

Específicamente, la gestión descentralizada de la educación se constituye en prioridad para el Ministerio de Educación de Perú, emprendiendo las reformas y los cambios que se hacen necesarios para garantizar la calidad de la educación en todos los niveles y territorios del país, con el propósito de disminuir la desigualdad al acceso y permanencia en la educación (MINEDU, 2013)

Considerando los planteamientos anteriores, se pretende, entonces, analizar y describir la participación de los actores involucrados en la gestión educativa descentralizada bajo un enfoque territorial a través de un abordaje bibliográfico documental, que de cuenta de los aportes y planteamientos que desde el Estado han dado pie a la transformación, contrastando con autores diversos que han abordado el problema con una mirada crítica y acusiosa, a partir de la importancia de lograr una verdadera gestión educativa descentralizada.

2. Enfoque territorial descentralizado

El enfoque territorial se entiende como una construcción social producto de la descentralización, asumiendo como un conjunto de interacciones a través de las cuales los gobiernos locales van adquiriendo la capacidad de decidir en situaciones más complejas, siendo natural el desarrollo del territorio en forma concertada, lo que implica una puesta en valor de diferentes activos sociales, tales como la infraestructura en salud y educación (Jaramillo, 2010).

En ese sentido el Consejo Nacional de Educación (2013:12), afirma que “un enfoque territorial supone el esfuerzo por incorporar en la planificación y gestión pública los elementos del territorio y que son recogidos a través de una caracterización territorial”.

Por otro lado, el enfoque territorial es una concreción de diferentes factores, sociales, políticos, económicos, potenciadores de la diversidad; en este contexto, se complejiza las necesidades de los pobladores considerando que este enfoque es “clave para entender lo rural y promover su transformación, ha representado un hito en los esfuerzos por mejorar las condiciones de vida de las zonas rurales y ha sido incorporado por muchos gobiernos de América Latina y el Caribe” (Fernández et al, 2019: 9). En este sentido, la gestión educativa descentralizada y el enfoque territorial se conciben como un espacio multidimensional donde confluyen diversos factores y que se configura desde la participación de los propios actores de los procesos (Vargas et al, 2016).

En ese sentido, la gestión educativa recoge las demandas del territorio, proveyendo las herramientas de gestión generadoras de una mejor atención a la diversidad social y cultural de cada población; de igual forma, se logra una mayor aproximación a la escuela en el contexto local, potenciando las sinergias y fortaleciendo la atención a las necesidades y demandas de los niños, niñas y adolescentes en su contexto. En esa línea, la gestión territorial debe administrar un territorio tomando en cuenta estas particularidades, considerando que en la actualidad “Los territorios rurales y sus habitantes han estado rezagados por décadas respecto de los urbanos en términos de desarrollo

humano y bienestar” (Fernández et al, 2019:8).

Razón por la cual, desde la perspectiva del enfoque territorial, se debe reconocer la diversidad de los territorios y sus pobladores, para alcanzar una mirada holística, sistémica e integral de las interdependencias surgidas entre los factores y los actores, desde el entramado de interrelaciones sociales, soportadas en el capital social y cultural de cada contexto educativo (Consejo Nacional de Educación, 2013).

Al respecto, el D.S. 047- 2009-PCM, marca un punto de quiebre respecto a normas anteriores y refiere que “El Desarrollo de la Gestión Descentralizada implicará considerar un cambio progresivo del enfoque sectorial a un enfoque territorial de servicio público orientado al ciudadano” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2009, p. 2). Así mismo, expresa claramente el tránsito de un enfoque sectorial a uno territorial. Años más tarde, el D.S. N° 004-2013-PCM, establece la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y luego la RM N° 0289-2013-PCM (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013).

El análisis de estos documentos refleja que los espacios regionales y locales son ideales para el desarrollo de la gestión del territorio; sin embargo, la normativa señala limitaciones surgidas en la organización del territorio. Por otro lado, el desarrollo socio económico del territorio se convierte así en el resultado del esfuerzo de todos los actores locales en pro del beneficio de la institución educativa en particular, y de los ciudadanos, en general, partiendo del precepto de guiar el ordenamiento territorial identificando y potenciando las oportunidades existentes, así como identificando las debilidades para

corregirlas. Adicionalmente, esta nueva realidad, fortalece la construcción de la identidad cultural reflejo de la historia del poblado, su etnicidad y las condiciones de infraestructura y superestructura (Berdegué y Favareto, 2019)

Asimismo, el enfoque territorial permite que el espacio se desarrolle en forma inclusiva, por ello, es importante la interacción entre los actores del proceso quienes se convierten en los protagonistas; no obstante, existe el riesgo de generar figuras de pobreza y desigualdad (Bebbington 2016); resultando asimetrías en la población; en consecuencia, el Estado está en la obligación de adoptar acciones con alto contenido social pero sin caer en el asistencialismo; en este sentido, se concibe a la educación como el epicentro en la gestión de cambio, ya que se constituye en la base de sostenibilidad del proceso de transformación estructural.

Sin lugar a dudas, la población juega un rol determinante en el éxito de un modelo económico, su trabajo y participación son imprescindibles en la construcción territorial, de tal manera que son los llamados a hacer realidad sus proyectos de desarrollo juegan un papel determinante a través de la educación y la cultura que se manifiesta como: territorios reales, vividos, pasados, legales, pensados, posibles, concertados e inteligentes (Bozzano, Cortizas, & Canevari, 2018).

3. Descentralización educativa en Perú

... una **gestión descentralizada**, participativa, transparente y orientada a resultados en los diferentes niveles de gobierno con eficiencia y eficacia, garantizando el pleno ejercicio del derecho fundamental a la educación,

así como la provisión de los servicios necesarios para ello; en función a la complementariedad, coordinación, cooperación y colaboración entre los niveles de gobierno, para el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes (Ministerio de Educación 2016: 16).

En consecuencia, la participación comprometida de los actores educativos, articulando diversas dimensiones, a partir de instancias de gobernabilidad, nacional, regional y local, evidencia la aplicación del enfoque territorial que promueve, en este caso, la toma de auténticas decisiones en el plano educativo, lo cual impacta, desde una figura de corresponsabilidad, el futuro de la ciudadanía. No obstante, lo anterior requiere indagar la fuerza con la cual se articulan las dimensiones y con bases a sus resultados construir socialmente la territorialidad y alcanzar el ideal de gobernanza (Caballero, 1996).

En ese sentido, se entendió la descentralización como una opción de modernización y desarrollo autónomo, brindando a la comunidad local, comunidad educativa y sociedad, la oportunidad de participación preponderante para la toma de decisión y manejo de lo financiero, administrativo y curricular (Caballero, 1996). Empero, “El Minedu, como ente rector y formulador de las políticas educativas nacionales, priorizó el fortalecimiento de sus capacidades, pero no las de los gobiernos regionales para ejercer los roles y funciones que les correspondían” (Vargas et al, 2016) por lo que se hace vital la descentralización en la gestión educativa con un enfoque territorial, diverso y multicultural característico del Perú.

La necesidad de crear mecanismos intersectoriales e intergubernamentales locales (MSIL) como herramienta para

acercar el gobierno al ciudadano, es necesario, aun cuando, hasta la fecha, no ha dado buenos resultados, debido, entre otros, aspectos a representa un grado de confusión acerca de lo que debe entenderse por integración, entre otras causas porque el fenómeno es realmente reciente y por tanto la teoría acerca de él no está agotada (Prado, 2009).

Aun así, las experiencias de descentralización educativa han servido para fortalecer las Unidades de Gestión Educativa local (UGEL), a fin de establecer comunicación fluida entre dichos mecanismos y el funcionamiento de las Unidades; al respecto, el artículo 141° del DECRETO SUPREMO N° 009-2016-MINEDU, establece

La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), es la instancia de ejecución del Gobierno Regional, dependiente de la Dirección Regional de Educación (DRE), responsable de brindar asistencia técnica y estrategias formativas, así como supervisar, y evaluar la gestión de las instituciones educativas públicas y privadas de Educación Básica y Centros de Educación Técnico-Productiva de su jurisdicción, en lo que corresponda, para la adecuada prestación del servicio educativo... (Minedu, 2016:2).

En esa misma línea, Alvarez (2010:24) afirma, “la descentralización nos permite enfrentar un nuevo desafío: el de cambiar el sentido de la educación, pero no basta dictaminar las normas y leyes, es necesario capacitar y acompañar a los organismos intermedios hasta que logren su autonomía”.

La gestión educativa descentralizada y el enfoque territorial recojen elementos y demandas del territorio que darán una mejor atención y respuesta a la diversidad social y cultural de la población. Además, de esta manera, se logrará una mayor cercanía con la

escuela, pues la proximidad al nivel local potencia las sinergias a su favor, lo que deviene en su fortalecimiento y una mejor atención a las necesidades del niño, niña y adolescente, sin lugar a dudas, se hace necesario el acompañamiento de las entidades de poder para proveer de las herramientas y recursos necesarios que faciliten la transformación sin

recargar el peso del cambio sobre los actores menos favorecidos del proceso. Así, la gestión territorial debe administrar un territorio tomando en cuenta estas particularidades, en ese sentido el Consejo Nacional de Educación (2013) propone la siguiente matriz de gestión descentralizada en el sector educación (Cuadro 1):

Cuadro 1
Matriz de gestión descentralizada en Educación

Orientada a las personas	Asignar recursos, diseñar procesos y definir productos y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos.
Para el logro de resultados	En este caso, para lograr aprendizajes. Organizar todos los procesos en función de los resultados que generan mayor satisfacción, garantizando derechos, con la mayor eficacia
Por procesos	Organizar las actividades como secuencias organizadas cuyo propósito es alcanzar resultados de satisfacción de necesidades de los ciudadanos, en las que se añade valor en cada etapa en relación con los recursos públicos asignados
Con visión de territorio	Vinculada a las características y potencialidades culturales, sociales y económicas de la diversidad de espacios y territorios para asegurar aprendizajes pertinentes

Fuente: CNE (2013)

Frente a lo expuesto, es oportuno reflexionar sobre la importancia de la asignación de recursos; el diseño de procesos y la gestión por resultados adecuada a las particularidades de las comunidades en su ámbito de desarrollo, respetando la diversidad, social, cultural, territorial y sobre todo educativa. Por lo tanto, es vital que un enfoque territorial reconozca esta diversidad y tenga una mirada sistémica e integral de estas interdependencias entre actores. De esta manera, se logra incluir el entramado de interrelaciones entre los actores, lo que puede expresarse en redes como

el capital social y cultural, elementos centrales dentro de esta mirada holística del contexto (Vargas et al, 2016: 26).

Puntualmente, la declaración de lo relacionado a la descentralización se configura en el siguiente planteamiento:

Descentralización un proceso irreversible del país, para brindar un servicio más efectivo y pertinente: Desde el CNE y las políticas del Proyecto Educativo Nacional (PEN), impulsamos la descentralización como parte de un proceso político, económico y administrativo, que transfiere competencias y funciones a los gobiernos regionales y construye poder de gobierno y ciudadano. Este

desafío tiene que verse reflejado en la calidad de la educación, en un cambio en la cotidianidad de la escuela y en la vida de los actores educativos. Relación de la agenda común con la agenda de políticas priorizadas: La Agenda Común Nacional Regional de políticas educativas priorizadas en regiones del 2011 al 2016 fue parte de un esfuerzo de consenso con actores regionales a partir de balances de la implementación de las políticas de los proyectos educativos regionales (PER) entre los años 2006 y 2010. Dichos balances señalaron, como prioridad de la gestión, la implementación y fortalecimiento de una gestión educativa descentralizada con enfoque territorial basada en el estudiante. En este contexto, se identificaron seis políticas cruciales: Primera Infancia, Educación Rural, Educación Intercultural Bilingüe, Formación Docente, Política Curricular y Gestión Educativa Descentralizada (Herrero, 2014: 5).

En el año 2011, esta Agenda Común se convirtió en la agenda de políticas priorizadas del 2012 al 2016 del Ministerio de Educación (Minedu) siendo refrendadas en pactos de compromisos con regiones y en el Plan Estratégico Sectorial Multianual del sector (Pesem). El desafío se encuentra en el seguimiento a estas políticas que, desde el CNE, se da a través del Sistema de Seguimiento e Información a los PER (SSII-PER), herramienta de vigilancia que aporta recomendaciones importantes para el fortalecimiento de la gestión educativa descentralizada (Valencia, 2016).

4. Gestión descentralizada y enfoque territorial

La gestión territorial permite, como ya se ha referido, un mejoramiento en la calidad de vida de la gente y una disminución de las diferencias en esa misma calidad de vida, tomando en cuenta la diversidad de los estudiantes

y su realidad social, económica, cultural, lingüística, etc. De este modo, un enfoque territorial no solo ve el contexto o a los actores educativos sino que considera a la persona en su multidimensionalidad: como hijo, vecino, comunero, profesional, activista, funcionario dentro de un contexto social.

En ese sentido, el gobierno peruano ha establecido una ruta de gestión territorial descentralizada que busca establecer un diálogo político abierto con la participación del Minedu y los actores educativos involucrados (autoridades, directivos, docentes, estudiantes y padres de familia), esta ruta responde a una política educativa también descentralizada en función a los componentes territoriales que establece la relación intergubernamental (Consejo Nacional de Educación, 2013).

Se debe repensar que la clave es la participación estratégica de la población ciudadana, con la finalidad de no incurrir en espacios de tiempo limitado de cuando se vive en pobreza y con limitados recursos de los participantes, los que conduce a un marco de referencia sobre gestión educativa descentralizada y con enfoque territorial (CNE, 2013).

5. Las Instituciones y la gestión pública descentralizada.

En el plano institucional se considera una serie de normas reguladoras, las cuales dan potestad de decidir a quienes las lideran, al respecto, los responsables de elaborar políticas para incentivar a los actores condicionan el accionar de los mismos, para ello, el líder actúa aplicando una diversidad de estrategias que le permitan influir en los integrantes. En lo concerniente

a la Gestión pública descentralizada el Ministerio de Educación la define como un proceso en el cual los gobiernos regionales y locales asumen mayores competencias y juegan un rol más decisivo en la promoción del desarrollo de sus respectivos ámbitos territoriales utilizando herramientas modernas de gestión, permitiendo el desarrollo de su territorio en forma concertada (MINEDU, 2013)

En este contexto, la gestión estratégica es una herramienta fundamental de los servidores y funcionarios públicos en la concreción del propósito de desarrollo nacional, regional y local; para tal efecto; participan todos los sectores e instituciones en bien de la población.

Asimismo, el nuevo modelo de gestión por procesos se adecua a la intersectorialidad e intergubernamentalidad ya que involucra diversas acciones y actividades en el interno organizacional, de acuerdo a la Organización Internacional de Normalización, ISO, se trata de “una serie de principios de gestión de la calidad que incluyen un fuerte enfoque en el cliente, teniendo en cuenta la motivación la aplicación de la alta dirección, el enfoque del proceso y la mejora continua” (Bolaños, 2016).

Por otro lado, la participación de grupos de poder al interior de organizaciones educativas está generalmente condicionada por pugnas internas, tanto en el plano público como en el privado, por controlar la educación, la gestión empresarial y satisfacer intereses personal de poder y control, dando origen a serios conflictos interpersonales y laborales. En este sentido, las instituciones educativas como organizaciones prestas a una gerencia basada en procesos deben concebir estrategias para la promoción

de una comunicación efectiva y asertiva (Huapaya, 2019).

6. Mejora continua y sostenibilidad en la gestión pública descentralizada

La mejora continua de procesos es definida por Harrington (1991: 20-21) como: “Una metodología sistemática desarrollada para ayudar a una organización a tener avances significativos en la manera que operan sus procesos”, sobre los modelos de mejora continua, la literatura presenta diversos planteamientos que van de lo macro y lo micro en la descripción de los procesos y elementos requeridos para su sostenibilidad, entre estos, se encuentran los cinco niveles evolutivos que alcanzan el aprendizaje organizacional (Bessant et al, 1994).

Suárez (2007) señala que la sostenibilidad de la mejora continua pasa por impactar los estilos de gestión, las políticas, la estructura, los cambios y el análisis del medio ambiente externo e interno; desde un enfoque más práctico. Bateman y David (2002) y Bateman (2005), soportan la sostenibilidad desde la aplicación de mejoras en la actividades del tipo “A”, “B”, y “C”, sobrellevadas en una infraestructura acorde y en los procesos de planificación, acción y verificación. En lo atinente al sector público, Loomba y Spencer (1997), presentan un modelo de sostenibilidad que incorpora el rendimiento, el aprendizaje, el análisis del entorno y el trabajo en equipo; específicamente, impactando la calidad en el servicio, la satisfacción del cliente; el entrenamiento y la formación; clima organizacional, liderazgo y compromiso; motivación, entre otros elementos.

A los planteamientos o modelos de sostenibilidad se le contraponen factores de riesgo o inhibidores que marcan los procesos, elementos y acciones y que deben ser considerados en la realidad de cada territorio, en el caso específico del abordaje teórico presente; se trata, entonces, de aplicar la mejora continua desde la perspectiva territorial pero con una visión holística del impacto país a la gestión educativa local.

En el ámbito educacional, la política de cada Estado tiene como objetivo principal asegurar una oferta educativa de calidad para todos sus ciudadanos sin distinción en cuanto a la perspectiva regional (Casassus, 1999); más allá, en el ámbito latinoamericano, la descentralización representa una "...expectativa de que este nuevo momento político genere una esperanza social de descentralización porque el fortalecimiento local tiene presente un enfoque de derechos, de equidad, de igualdad y de participación" (Vásconez, 2019: 14).

En estudio sobre la capacidad de los Estados para el abordaje de la descentralización y el manejo de recursos y presupuestos. Por su parte, Dargent, Feldmann, & Luna (2017), demostraron "una asociación negativa entre la capacidad estatal de los gobiernos en países africanos y latinoamericanos (en sus distintos niveles: nacional, regional y local) y resultados (outcomes) económicos y sociales". En consecuencia, las debilidades propias de las economías menos desarrolladas hacen más difícil la sostenibilidad de la mejora continua.

Ávila y Zapata (2018) afirman que la forma como se ha abordado "la política pública de educación rural y la preocupación por cerrar las brechas de inequidad y abrir caminos de esperanza"

es el inicio para crear las condiciones para el desarrollo de currículos pertinentes a partir de las referencias y experiencias de construcción de paz, "la responsabilidad de la escuela rural para la construcción de la paz debe incluir en la formación de los futuros maestros rurales el aprendizaje de saberes académicos, ciudadanía y convivencia" (Ávila y Zapata, 2018: 13), desde allí se plantean espacios de reconciliación y discurso que genere oportunidades en las comunidades rurales para crecer en la igualdad.

En lo pertinente, el enfoque diferencial, desde la política pública de educación adquiere ciertas connotaciones que lo tipifican en principios y objetivos basados en la igualdad de oportunidades y el desarrollo social integral y económico equitativo de los grupos étnicos como sujetos de derechos individuales y colectivos (Ávila y Zapata, 2018: 46).

Bajo esta premisa, Contreras (2013) señala que cualesquiera sean estos objetivos, es de alto impacto definir una estrategia y desarrollar una gestión exitosa, que estos objetivos sean establecidos de manera explícita y que sean defendidos como objetivos sociales valiosos.

Debe prevalecer en la gestión pública el interés por lo social, por el desarrollo del ciudadano con bases a los principios y derechos humanos, mejor, si la definición de objetivos se corresponde con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible propuesta por la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL, 2015); especialmente, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 que se ocupa de: "Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos en

América Latina y el Caribe”.

Con esa mirada, la educación debe permea toda la sociedad, sin distinción de su ubicación geográfica, razón por la cual, se convierte en una estrategia clave para la gestión educativa descentralizada; no obstante, la no existencia de una ruta definida que oriente el proceso de descentralización, la carencia de instancias políticas de diálogo intergubernamental que garanticen, además, la articulación entre los “tres niveles de gobierno y de orientación al proceso de descentralización y, de una estrategia nacional de articulación intersectorial que haga viable la articulación horizontal en el territorio” (Consejo Nacional de Educación, 2013: 19) convierte el proceso de descentralización en una tarea pendiente por hacer y un compromiso del Estado Peruano para cumplir con sus políticas.

7. Apreciaciones finales

La gestión pública implica un alto compromiso con el desarrollo social, más aún en lo pertinente a la educación, principal pilar de desarrollo de desarrollo de los países, en este sentido, existe la necesidad de establecer una ruta de gestión descentralizada en el sector educación, así como mecanismos de soporte intersectorial e intergubernamental, basados en el enfoque territorial para lograr una eficiente calidad de la educación en todo el territorio nacional.

Igualmente, es necesario para el desarrollo equitativo, contextualizado y diverso la implementación de políticas de descentralización con enfoque territorial en el Perú, que cierren brechas territoriales en el sector educación y sean más pertinentes a la educación

básica de calidad en cada región, en este sentido, es sumamente importante, actualizar y definir de manera precisa y concreta las responsabilidades y roles de los actores en los diferentes niveles de gobierno como procesos clave para la gestión educativa para que cada actor tenga claro su mandato y las tareas específicas que debe realizar con miras a mejorar la gestión educativa descentralizada. Se torna prioritario impulsar y fortalecer la meritocracia y aprendizaje continuo en los servidores públicos del sector educación a nivel descentralizado, así como fomentar, proteger y difundir los mecanismos de la articulación e innovación al interior de las DRE, UGEL y del MINEDU

Por último, es prioritaria la gestión educativa descentralizada bajo el enfoque territorial por que garantiza la equidad de los diversos actores educativos, cerrando brechas educativas y garantizando la calidad de la educación en todos los ambitos territoriales del Perú.

Referencias bibliográficas

- Alvarez Laveriano, N. (2010). La descentralización educativa en el Perú. *Educación*, 19(37), 7-26. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/2549>
- Ávila, B. R., & Zapata Jiménez, M. (2018). S1104 Repensar la escuela rural para la paz desde el enfoque territorial. *Tecné, Episteme y Didaxis: TED*, (Extraordin). Recuperado a partir de <https://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/TED/article/view/8972>
- Bateman, N. (2005). Sustainability: the elusive element of process improvement. *International Journal of Operations &*

- Production Management*, 25(3), 261-276. <https://doi.org/10.1108/01443570510581862>
- Bateman, N., y David, A., (2002). Process Improvement programmes: a model for assessing sustainability. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(5), 515-526. <https://doi.org/10.1108/01443570210425156>
- Bebbington, P. (2016). Causal narratives and psychotic phenomena. *World Psychiatry*, 15(2), 127-128. <https://doi.org/10.1002/wps.20324>
- Berdegú, Julio y Arlison Favareto. 2019. Desarrollo Territorial Rural en América Latina y el Caribe 2030. Alimentación, agricultura y desarrollo rural en América Latina y el Caribe. Santiago: FAO. <http://www.fao.org/3/ca5059es/ca5059es.pdf>
- Bessant, J., Caffyn, S., Gilbert, J., Harding, R., y Webb, S. (1994). Rediscovering Continuous Improvement. *Technovation*, 14(1), 17-29. [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(94\)90067-1](https://doi.org/10.1016/0166-4972(94)90067-1)
- Bolaños, E. L. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Revista Universidad y Empresa*, 18(30), 33-54.
- Bozzano, H. R., Cortizas, L., & Canevari, T. (2018). Territorios posibles y utopías reales aplicación del método Territorii en ensenada y Berisso, Buenos Aires, Argentina el caso de la Isla Santiago. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/95577>
- Caballero Prieto, P. (1996). Los procesos de gestión educativa en el marco de la descentralización. *Revista Colombiana de Educación*, (33). <https://doi.org/10.17227/01203916.5398>
- Casassus, J. (1999). Descentralización y Desconcentración de los Sistemas Educativos en América Latina: Fundamentos y dimensiones críticas. UNESCO/OREALC, 1-19. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/29769>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL. (2015). Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible>
- Consejo Nacional de Educación-CNE (2013). *Gestión descentralizada con enfoque territorial, desafío urgente en el país*. Lima: CNE.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181.
- Dargent, E., Feldmann, A. E., & Luna, J. P. (2017). Greater state capacity, lesser stateness: Lessons from the Peruvian commodity boom. *Politics & Society*, 45(1), 3-34. <https://doi.org/10.1177/0032329216683164>
- Fernández L., J., Fernández, María Ignacia, M., Fernández, M., & Soloaga, I. (2019). *Enfoque territorial y análisis dinámico de la ruralidad: alcances y límites para el diseño de políticas de desarrollo rural innovadoras en América Latina y el Caribe*. Mexico: CEPAL.
- Harrington, H. J., (1991). *Business Process Improvement; The breakthrough strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. McGraw-Hill, New York, N.Y
- Hernández de la Torre, E., & Navarro Montañón, M. (2018). La participación en redes escolares locales para promover la mejora educativa,

- un estudio de caso. *Profesorado. Revista de Curriculum y Formación del Profesorado*, 22(2), 224-236. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v22i2.7715>
- Herrero, J. (2014). *Los desafíos actuales de la descentralización. En: Gestión descentralizada con enfoque territorial, desafío urgente en el país*. IX Encuentro Nacional de Regiones 2013. Boletín del Consejo Nacional de Educación. No. 37. Marzo 2014. Perú. <https://www.cne.gob.pe/uploads/publicaciones/boletin/boletin-cne-opina-37.pdf>
- Huapaya Capcha, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 243-261. <https://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>
- Jaramillo Cardona, M.C. (2010). La descentralización: una mirada desde las políticas públicas y las relaciones intergubernamentales en Baja California Región y sociedad, 22(49). <https://bit.ly/3jj0UGx>
- Loomba, A., y Spencer. M., (1997). A model for institutionalizing TQM in a state government agency. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(8), 753-767.
- Ministerio de Educación- MINEDU. (2016). *Lineamientos para la Gestión Educativa Descentralizada*. Lima: Minedu
- Ministerio de Educación- MINEDU. (24 de Julio de 2016). Decreto Supremo N° 009-2016-MINEDU: Modifican el Reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, aprobado por el Decreto Supremo N° 011- 2012-ED. *El Peruano*, pág. 2.
- Prado Sifontes, M. E. (2009). El derecho y su incidencia en el proceso de integración IUS. *Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla A.C.*, 23, 61-86. <https://www.redalyc.org/pdf/2932/293222963004.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros (24 de Abril de 2009). Decreto Supremo que aprueba el “Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales del año 2009” y otras disposiciones para el desarrollo del proceso de descentralización. *El Peruano*, págs. 1-29.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). Plan Nacional de demarcación y organización territorial 2013-2016. Lima: PCM.
- Suárez Barraza, M. (2007). *La sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la administración pública: un estudio en los ayuntamientos de España*. [Tesis Doctoral, Universidad Ramon Llull]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9178/Sostenibilidad-MFSB-Tesis-PhD-vf.pdf;sequence=2>
- Valencia, E. (2016). Retos y desafíos del modelo de la UGEL Huanta. *Tarea*, 62-67. <https://tarea.org.pe/edicion/edicion-93/>
- Vargas, J., Neyra, C., Kerrigan, S., & Rivera, F. (2016). *Gestión educativa descentralizada con enfoque territorial Balance 2011 – 2015*. Consejo Nacional de Educación.
- Vásconez, L. (2019). *La incidencia de las políticas de descentralización educativa en la gestión del sistema educativo actual*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar -Sede Ecuador, Quito].