

UNIVERSIDAD ANTONIO RUIZ DE MONTOYA

Escuela de Posgrado



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MARCO DE LA
DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA CON ENFOQUE
TERRITORIAL EN UNA DIRECCIÓN Y GERENCIA REGIONAL
DE EDUCACIÓN**

Trabajo de investigación para optar al Grado Académico de Maestro en Educación
con mención en Políticas Educativas y Gestión Pública

BETTY CHUPURGO CASTAÑEDA
CÉSAR AUGUSTO LITANO VÁSQUEZ

Presidente: Uriel Montes Serrano

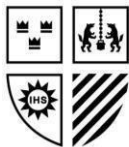
Asesor: Angel Deroncele Acosta

Lector 1: Luis Enrique Tineo Quispe

Lector 2: Benjamin Valverde Batallanos

Lima – Perú

Setiembre de 2023



UARM

Universidad
Antonio Ruiz
de Montoya

Anexo N.º 3 - Reglamento General de Grados y Títulos de Pregrado y Posgrado
Aprobado por Resolución Rectoral N° 194-2022-UARM-R y modificado por
Resolución Rectoral N° 040-2023-UARM-R

INFORME DE ORIGINALIDAD

Sres.

CONSEJEROS

Pte.

De nuestra consideración:

Por la presente nos dirigimos a Ustedes para saludarlos e informar al Consejo Universitario sobre el producto académico elaborado por CHUPURGO CASTAÑEDA, Betty y LITANO VÁSQUEZ, César Augusto*, quienes solicitan la obtención de sus grados académicos de maestros a través de la sustentación de un trabajo de investigación.

El producto académico elaborado tiene como título "Planificación estratégica en el marco de la descentralización educativa con enfoque territorial en una dirección y Gerencia Regional de Educación."

Por tanto, en nuestras condiciones de Asesor de producto académico y de integrante de la Comisión de Grados Académicos, respectivamente, declaramos que el producto académico de CHUPURGO CASTAÑEDA, Betty y LITANO VÁSQUEZ, César Augusto ha sido examinado con el programa antiplagio *Turnitin* para identificar su nivel de coincidencias.

El resultado que arroja el programa es de 1% de similitud, el cual proviene de fuentes de información que han sido debidamente citadas o reconocidas utilizando las normas del sistema APA.

Sin otro particular, quedamos de ustedes.

Firmado en Lima, el 3 del mes de setiembre de 2023.

Atentamente,

Angel Deroncele Acosta
Asesor

César Inca Mendoza Loyola
Secretario de la Comisión

*Conforme a lo establecido en el documento de identidad

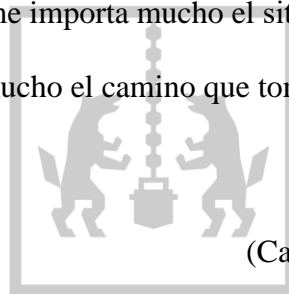
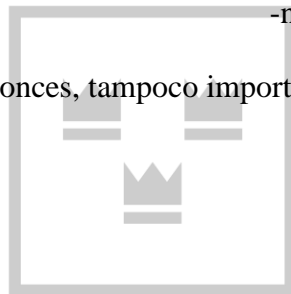
EPÍGRAFE

..., ¿podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de
aquí?

-Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar –dijo el Gato.

-no me importa mucho el sitio... –dijo Alicia.

-Entonces, tampoco importa mucho el camino que tomes –dijo el Gato.



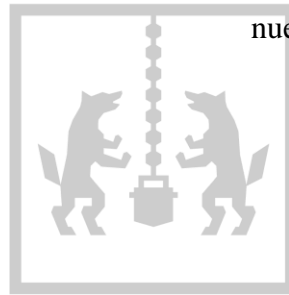
(Carroll, 2003, p. 60)



DEDICATORIA

Dedicamos este Trabajo de investigación a Dios por la vida que nos da
y por la oportunidad de contribuir a la mejora del desarrollo humano pertinente a cada
uno de los territorios.

A nuestros padres e hijos por ser
nuestra fortaleza para
seguir adelante.



AGRADECIMIENTO

En primer lugar, un agradecimiento
especial a la Gerencia
Regional Educación

y a la Dirección Regional de
Educación que brindaron su tiempo e información
para cumplir la meta.

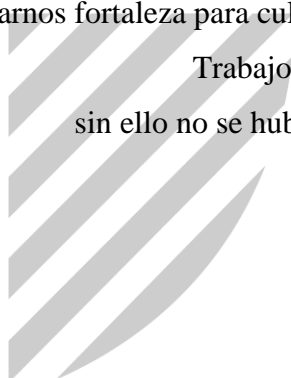
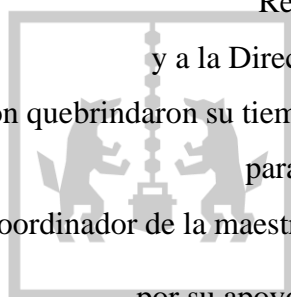
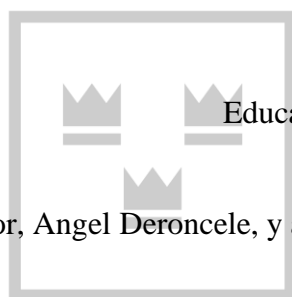
A nuestro asesor, Angel Deroncele, y al coordinador de la maestría, Uriel Montes,

por su apoyo académico y, en

especial, por darnos fortaleza para culminar el presente

Trabajo de investigación,

sin ello no se hubiera consolidado.



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo establecer lineamientos orientadores que permitan mejorar el proceso de la planificación estratégica en la Dirección Regional de Educación (DRE) y la Gerencia Regional de Educación (GRE), en el marco de la descentralización educativa con enfoque territorial, como parte de una secuencia de brindar un servicio educativo acorde a la realidad y que responda a la necesidad de desarrollo y bienestar de las personas y del entorno. La investigación sigue el paradigma sociocrítico, con el enfoque cualitativo, aplicando el método de estudio de caso como estrategia o diseño de investigación. La intención es comprender los procesos de la planificación estratégica en las DRE y GRE en el marco de la descentralización educativa con enfoque territorial, utilizando como técnica de investigación la entrevista, la cual fue aplicada a cuatro directivos, dos de una DRE y dos de una GRE, teniendo como resultado que el proceso de planificación son actos administrativos repetitivos, se considera un instrumento de gestión, no un proceso; está construido sin tener en cuenta los documentos de desarrollo regional y local y no es participativo. La investigación termina con la propuesta de lineamientos orientadores de planificación estratégica con enfoque territorial para las DRE y UGEL, que toma en cuenta algunas consideraciones, criterios, funciones y roles de los directivos de DRE/GRE necesarios a tener en cuenta para la planificación, la cual se origina a la luz del marco teórico presentado y del conocimiento técnico y práctico de los gestores educativos regionales.

Palabras clave: Educación, planificación estratégica, planificación, descentralización educativa, enfoque territorial

ABSTRACT

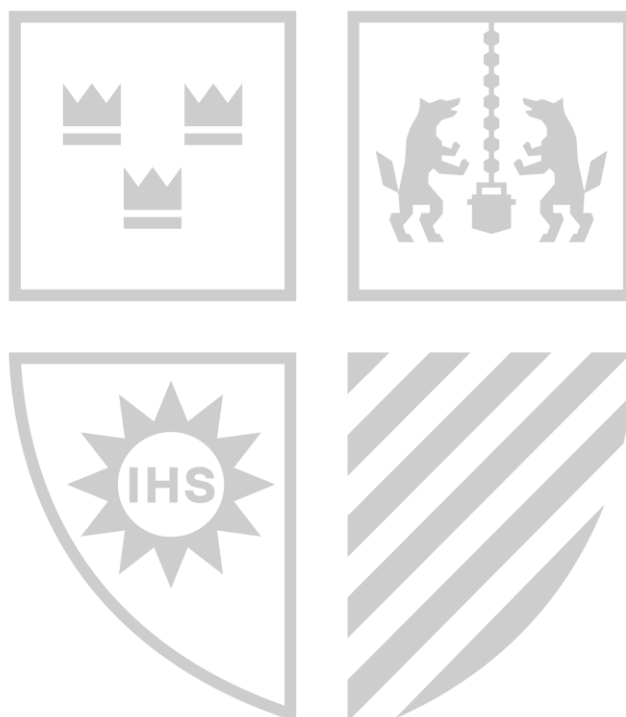
The objective of this research work is to establish guiding guidelines that allow the improvement of the strategic planning process in the Regional Directorate of Education (DRE) and Regional Education Management (GRE), within the framework of educational decentralization with a territorial approach, such as part of a sequence to provide an educational service according to reality and that responds to the need for development and well-being of people and the environment. The research follows the socio-critical paradigm, with the qualitative approach, applying the case study method as a strategy or research design. The intention is to understand the processes of strategic planning in the DRE and GRE within the framework of educational decentralization with a territorial approach, using the interview as a research technique, which was applied to four managers, two from a DRE and two from a GRE, having as a result that the planning process is repetitive administrative acts, is considered a management tool, not a process; it is built without taking into account regional and local development documents and is not participatory. The investigation ends with the proposal of guiding guidelines for strategic planning with a territorial approach for the DRE and UGEL, which takes into account some considerations, criteria, functions and roles of the DRE/GRE managers necessary to take into account for the planning, the which originates in light of the theoretical framework presented and the technical and practical knowledge of regional educational managers.

Keywords: Education, strategic planning, planning, educational decentralization, territorial approach

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	19
1.1. Planificación estratégica educativa.....	19
1.1.1. Fases de la planificación estratégica.....	26
1.2. Descentralización.....	28
1.2.1. Descentralización del poder.....	28
1.2.2. Aspectos de la descentralización.....	33
1.2.3. El enfoque territorial como parte de la descentralización.....	39
1.2.4. Descentralización educativa con enfoque territorial.....	40
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO.....	45
2.1. Presentación de la estrategia de investigación: paradigma, enfoque y método.....	45
2.2. Técnicas e instrumentos y validación.....	47
2.3. Población, muestra y unidad de análisis.....	50
CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	51
3.1. Categorización emergente y nuevas subcategorías.....	52
3.1.1. Instrumentos de gestión.....	52
3.1.2. Planificación estratégica participativa.....	56
3.1.3. Indicadores de resultado.....	59
3.1.4. Autonomía de los gobiernos regionales.....	63

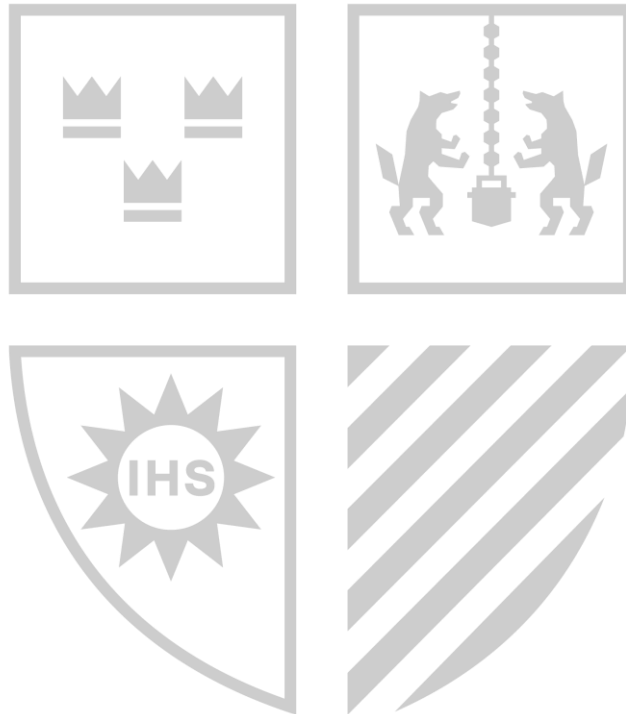
3.1.5. Estrategias de la descentralización.....	65
3.1.6. Necesidades del territorio.....	68
3.2 Lineamientos de mejora sobre la planificación estratégica en las DRE y GRE en el marco de la descentralización educativa con enfoque territorial.....	70
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
ANEXOS.....	95



ÍNDICE DE TABLAS

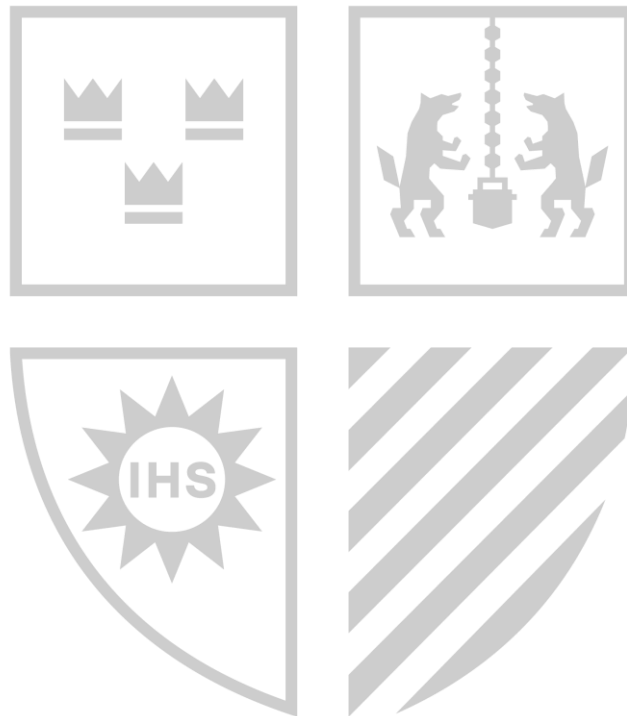
Tabla 1: Fases de la planeación estratégica.....26

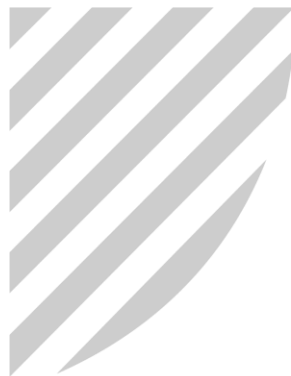
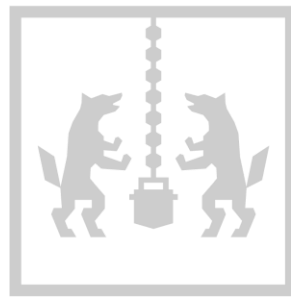
Tabla 2: Categorías emergentes.....49



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrategia metodológica.....	46
--	----





INTRODUCCIÓN

A partir de los años noventa, en diversos países latinoamericanos comienzan a gestarse transformaciones de carácter político para convertir al Estado en una entidad democrática y eficiente, destacando en este contexto los mecanismos de transferencia del poder de la gestión gubernamental nacional a los subnacionales. En América Latina, Unicef (2019), sostiene que las instancias privadas y públicas construyen su estrategia teniendo como referencia la actuación interna y el logro de metas establecidas, pero obvian analizar aspectos exteriores que inciden constantemente en el cambio de estrategias y en el rol de las operaciones, donde la planeación determina la concesión de recursos organizacionales y objetivos al facultar y persuadir a la alta dirección que asuma decisiones estratégicas.

Los problemas relacionados con la educación se manifiestan con mayor énfasis en los países que se encuentran en los medianos y bajos ingresos, siendo en ellos que muchas veces no se da impulso a un plan estratégico debido a diferentes aspectos limitantes como, la excesiva burocracia de las instituciones estatales, las ineficaces políticas que propone el gobierno y la falta de personal con experticias calificadas.

Por otro lado, se tiene la experiencia de Colombia. Según Castro, Montañez y Bracho (2022), manifiesta que las fallas e inconsistencias reveladas con el inicio de los momentos de la descentralización a partir de la década de 1990, se deben a los problemas típicos que sustentan la mayoría de los países tercermundistas: corrupción desenfrenada, conflictos de intereses privados y posterior ineficacia del control del poder y los recursos estatales destinados a inversiones sociales.

En ambos casos se reflejan las barreras que tiene el proceso de descentralización para su implementación, prevaleciendo las limitaciones técnicas y casos de corrupción.

Gestionar la estructura educativa del Perú, desde la mirada descentralizada de la gestión pública según la Ley General de Educación (LGE) N° 28044 (Congreso de la República, 2003), se organiza en tres instancias de gestión educativa, considerando a los estudiantes en el centro de todo el sistema educativo; por ello se considera a la institución educativa como la principal instancia de gestión, le sigue la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) y, a nivel de la región, la Dirección Regional de Educación (DRE) y/o Gerencia Regional de Educación (GRE). Por parte del gobierno central se tiene al Ministerio de Educación (Minedu).

Las DRE y/o GRE son las instituciones encargadas de gestionar el servicio educativo en cada una de las regiones del país. Dentro de sus funciones se encuentra planificar, implementar, monitorear y evaluar los procesos de gestión en cada una de sus jurisdicciones.

La planificación estratégica que tiene en cuenta la descentralización se ha convertido en un reto para generar condiciones oportunas que garanticen una educación de calidad. Las autoridades que gestionan la educación deben ofertar un servicio de acuerdo con su realidad y contexto.

En las DRE y/o GRE se observan diversas situaciones poco eficientes, entre ellas, los planes estratégicos repetitivos año a año y desarticulados con los planes de desarrollo concertado (PDC).

Esta situación es corroborada por estudios del Consejo Nacional de Educación –CNE (2016) al expresar que en la parte pública que la educación peruana ha realizado esfuerzos para implementar políticas educativas concertadas, la planificación estratégica es aún una tarea pendiente que debe articularse con el presupuesto, con los diferentes sistemas administrativos y los resultados de la gestión, por tanto queda mucho por hacer en el proceso de la transferencia de las decisiones a los gobiernos subnacionales.

La planificación de los gobiernos regionales debe poner en acción las políticas contempladas en el Proyecto Educativo Regional (PER), las cuales deben ser coherentes y articuladas con el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC).

EL PDRC debe ser expresado operativamente con proyección al mediano y largo plazo. Sin embargo, el CNE (2015) menciona que solo seis regiones tienen políticas priorizadas, las mismas que han sido incorporadas en su PEI y POI; nueve de ellas cuentan con políticas priorizadas, pero no incorporadas en su planificación y cinco regiones no cuentan con ninguna de las acciones.

A través de los hechos observados y de lo respaldado por los reportes del CNE, se puede corroborar que la planificación estratégica de algunas DRE y/o GRE no tiene coherencia y ponen en riesgo su implementación.

Así mismo, están desarticuladas y no toman en cuenta las características socioculturales, productivas, políticas, psicolingüísticas de cada contexto evidenciando una planificación lineal, tradicional y de forma homogénea en todo el territorio.

El Perú es un país multicultural, requiere de una planificación con enfoque territorial que valore las diferentes manifestaciones culturales y sus oportunidades para brindar un servicio educativo eficiente y pertinente.

En el proceso de la descentralización educativa es importante que las planificaciones que realicen las DRE y/o GRE sean construidas a partir de las expectativas de los ciudadanos y de las potencialidades del territorio. El servicio tiene que estar orientado para que los estudiantes alcancen los aprendizajes esperados y asegurar la culminación oportuna de los estudios de la Educación Básica Regular, reduciendo de esta manera las brechas de desigualdad.

El Minedu ha emitido normas para orientar y dar precisiones sobre la implementación de la descentralización. Entre ellas se encuentran la Resolución de Secretaría General (RSG) N° 938-2015-MINEDU “Lineamientos para la Gestión Educativa Descentralizada (MINEDU, 2015b); la Resolución Ministerial (RM) N° 195- 2015-MINEDU “Aprueban Matriz de Gestión Descentralizada” (MINEDU, 2015a) y la RM N° 264-2014-MINEDU “Lineamientos para la relación intergubernamental entre el MINEDU y los GORE y GL” (MINEDU, 2014). La emisión de estas normas ha permitido avanzar en la institucionalización de una gestión descentralizada en el sector educación de las regiones del país, y en iniciativas para aperturar espacios de articulación intergubernamental.

Sin embargo, este esfuerzo de construcción del marco normativo de parte de Minedu, no ha repercutido en cambios significativos en las acciones de gestión educativa de los gobiernos regionales y en su relación de dependencia con la instancia nacional.

Quesquén y Callao (2022) expresan que para entender el sistema educativo el proceso de descentralización constituye un aspecto muy importante y considera que la descentralización aún es inconclusa y cuando define avances considerables,

la transición hacia la autonomía es resistida en su implementación.

En el Perú, el proceso de planificación en los diferentes sectores públicos está orientado por el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico -SNPE- y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico -CEPLAN-, creado por el Decreto Legislativo (DL) N°1088 (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2008).

Así, el CEPLAN constituye un organismo técnico que realiza funciones como órgano superior, ejecutivo y coordinador del Sistema Nacional de Planificación Estratégica en el Perú. Asesora a las instancias estatales y gobiernos regionales. También guía a los gobiernos locales en el diseño, acompañamiento y evaluación de sus planes estratégicos de desarrollo para garantizar la alineación con los lineamientos estratégicos del desarrollo nacional.

Frente a los hechos descritos, este estudio de investigación está orientado al análisis y reflexión sobre cómo se viene realizando las diferentes acciones de programación estratégica en la gestión de una DRE y una GRE bajo el liderazgo de sus directores regionales, y cumplir con el propósito de atender las demandas de los ciudadanos y del territorio regional, articulada a la visión de país. Todo ello teniendo como marco referencial el proceso de descentralización y considerando las orientaciones del CEPLAN para el proceso de planificación estratégica en los diferentes sectores del Estado y las regiones.

Esto nos conduce a plantear el siguiente problema de investigación: ¿Cómo mejorar la planificación estratégica en una DRE y una GRE en el marco de la descentralización educativa con enfoque territorial?

Los objetivos que se plantean en la presente investigación son:

Objetivo general: Establecer lineamientos que permitan mejorar el proceso de planificación estratégica en una DRE y una GRE en el marco de la descentralización educativa con enfoque territorial.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar el proceso de planificación estratégica en una DRE y una GRE en el marco de la descentralización educativa con enfoque territorial.
- Explicar la relación existente entre la planificación estratégica y la descentralización educativa con enfoque territorial.
- Diseñar lineamientos de mejora sobre la planificación estratégica en una DRE y una GRE en el marco de la descentralización educativa con enfoque territorial.

El análisis crítico que se desarrolla en el presente estudio, de los momentos de la planificación estratégica de los instrumentos de gestión de las DRE y/o GRE y de la descentralización educativa, a partir de sus elementos constitutivos, como la desconcentración, el involucramiento de la ciudadana y autonomía institucional va a permitir establecer lineamientos que permitan mejorar las diferentes acciones de la planificación estratégica en la DRE y/o GRE.

Con la puesta en práctica del paradigma sociocrítico en la investigación se pretende la transformación de la práctica tradicional y dar a conocer los factores del éxito de la descentralización educativa con enfoque territorial.

Además, se intenta establecer una adecuada gestión de buenas prácticas que permita articular los momentos ordenados de la planificación estratégica desde una perspectiva territorial, participativa y dinámica, siendo este el aporte de la presente investigación.

Este estudio de planificación estratégica en el marco de la descentralización educativa con enfoque territorial en una DRE y GRE, está ubicada en una dirección de investigación de la UARM: Modelos de gestión educativa territorial y desarrollo institucional, en la que proponemos lineamientos sobre una adecuada planificación considerando el enfoque territorial la misma que debe servir como referencia para que cada instancia de gestión educativa genere sus propio modelo de planificación acorde a las demandas de sus ciudadanos y características territoriales e inicie un proceso de fortalecimiento institucional para mejorar significativamente el contexto en el que se ofrece el servicio educativo.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Para desarrollar esta investigación, el marco teórico considera dos categorías: Planificación estratégica y Descentralización educativa.

1.1. Planificación estratégica educativa

La planificación estratégica contiene dos conceptos. Según la Real Academia Española (2018), la planificación se relaciona a la actividad de planificar, que se define como la elaboración de planes o proyectos.

Por otra parte, la Real Academia Española (2018), define como el arte de dirigir, así como el caso de los ordenamientos militares o para liderar una situación.

Según Sojo y Velasco (2021), se asume que la planeación o planificación es una actividad de tipo directiva de una organización, que define objetivos, metas y acciones para la realización de una labor en forma eficiente, eficaz y efectiva. La planificación implica dirección de las actividades, reducción de incertidumbres, eficiencia de tareas y recursos, así como establecimiento de parámetros de monitoreo y control de los logros a alcanzar.

Para González y Rodríguez (2019), los antecedentes de la planificación estratégica son conocidos a lo largo de la historia. Tanto es así que desde la época de los egipcios (1300 a.C.) se dio gran importancia a la administración a través de papiros en la construcción de templos y pirámides. La planificación ha sido parte del proceso administrativo, ya que ha jugado un papel importante en los gobiernos desde generaciones antiguas. De igual forma, la cultura china se basó en las parábolas de Confucio y sus aportes a través de las buenas prácticas de administración pública. La construcción de la Gran Muralla China muestra una planificación, organización y control tangibles.

Por tanto, se puede afirmar que la planificación estratégica no es nada nuevo. Ha sido un tema muy discutido a nivel mundial y nacional, permitiendo

que cada vez se mejore y se proyecte en la parte empresarial. Hoy en día es utilizado en diferentes sectores y, en especial, en el campo educativo.

En esa perspectiva, Fernández y Rosales (2014) manifiestan que la planificación estratégica, como concepto, surgió en el mundo empresarial, concretamente en Estados Unidos, por los años 20, con control de calidad total en los productos para satisfacción del cliente. La calidad total implica a las áreas de los pasos que se considera en la planificación estratégica. Así mismo, mencionan que la planificación es anticipar y tomar las decisiones de las acciones de hoy que pueden trasladarnos del hoy al futuro deseado. A su vez, estrategia son las decisiones y criterios a partir de ello la organización se proyecta al logro de los objetivos trazados.

Por consiguiente, se puede ver que la planeación estratégica desarrollada por las empresas ha ido reconfigurándose y haciéndose cada vez más importante, transbordando los planes con una determinada estrategia, para cumplir con los objetivos propuestos en las empresas e instituciones, permitiendo así proyectarse al futuro deseado.

Una primera aproximación de la planificación estratégica aplicada en la gestión privada o pública hace referencia a definición de objetivos y las estrategias operativas que el líder o gerente implementa con base en su previsión, experiencia u orden recibida. De igual forma, se considera como una herramienta de gestión del ciclo económico que proyecta las metas y estrategias de una institución, para organizar sus recursos y operaciones y tomar decisiones en medio de la incertidumbre (González y Rodríguez, 2019).

Por su parte, Chiavenato y Sapiro (2016) mencionan que la planeación estratégica consiste en el proceso de plantear e implementar las estrategias de una organización para que se vincule con el contexto en el que se ubica, de acuerdo a su misión.

En tanto, para Drucker (2002, como se citó en Ortiz, 2021), considera a la planeación estratégica como el proceso sistemático que accede a la toma de decisiones y acciones necesarias, en función a un futuro deseado y expectativas generadas que implican riesgos y resultados posibles.

Complementa Scott (2008, como se citó en González y Rodríguez, 2019) que planificación estratégica es el proceso creativo, y no un proceso reactivo, de una organización, necesario para dar forma a su futuro.

En un análisis teleológico y metodológico de la planificación estratégica en el proceso de gestión, Armijo (2011, como se citó en Ríos, 2018) concibe a esta como una herramienta que permite evaluar demandas y acciones para la adopción de decisiones e impacto del cambio de una organización, con miras a un futuro deseado.

Desde esa perspectiva, la planificación estratégica en las entidades públicas se asume como la actividad de formulación de objetivos y estrategias para alcanzar las metas de impacto previsto de forma eficiente, eficaz y con calidad de suministros. Mientras que la planificación operativa conlleva a plasmar planes articulados con los niveles de gestión y políticas sectoriales, así como previsión presupuestaria para la concreción de estos.

Puede agregarse al mismo enfoque de su concepto que planificación estratégica forma parte de una manera de dirección considerado dirección estratégica. Reside en la instrumentación racional y técnica de un determinado proyecto político organizacional a través del cual se busca tomar decisiones en los resultados esperados y constituyen lo que en la organización permite lograr en la formación de su visión o imagen de futuro (Hernández y Fernández, 2018; Sojo y Velasco, 2021).

En cuanto a los beneficios de la planificación estratégica, Caldera (2010, como se citó en Gonzáles y Rodríguez, 2019) considera que, como herramienta de gestión, brinda una orientación o visión a una institución, el análisis contextualizado (interno y externo) de un espacio de operaciones, la organización de actividades, estrategias de acción, entre otras. Su propósito es la efectividad de la organización, dentro de un contexto complejo y dinámico frente a los peligros y riesgos.

El análisis de los planteamientos arriba mencionados lleva a repensar que la planificación estratégica, no solo consiste en establecer estrategias, sino en estar preparados para asumir, de manera efectiva, los desafíos que se presenten en un futuro lleno de incertidumbre, propio de un mundo globalizado y cambiante.

Considerando, de acuerdo con Druker (2002, como se citó en Madrigal, 2015), dichos conceptos, se podría definir que la planificación estratégica es la organización de la priorización de actividades necesarias para la implementación de las decisiones y la medición de los resultados logrados en relación a las expectativas creadas por una reevaluación sistemática. Así mismo, es un proceso continuo y deliberado basado en tanto conocimiento futuro como sea posible y utilizado para la

toma decisiones en el presente asumiendo riesgos en el futuro en pro de los resultados esperados.

Cuando Scott (2008, como se citó en González y Rodríguez, 2019) consideran que la planificación estratégica sirve, básicamente, para crear el futuro desde el presente, media la necesidad de encontrar estrategias competitivas para la nueva era. Entonces, se puede concluir que un plan estratégico ayuda a tomar decisiones hoy, para determinar el éxito futuro en un mundo altamente incierto. En una situación de incertidumbre es, aún, más necesario hacer predicciones de futuro. Así, el propósito de una planificación estratégica eficaz es ayudar a dirigir y establecer metas óptimas a largo plazo, maximizar el tiempo útil y comprender y apreciar estos pronósticos y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de una empresa o institución.

Avanzando en el terreno de los enfoques de la planificación estratégica, Felcmany Blutman (2018) destacan la consolidación de la planificación orientada a resultados en las últimas décadas, como elemento necesario y reto de las instituciones, para asumir y resolver situaciones públicas que afectan a la población. En tal sentido, la planificación estratégica repercute en el desarrollo de los ciudadanos. A partir del punto de vista, priorizan la necesidad de la descentralización de la planificación, la rotación de servicios de calidad, la transparencia y control en la ejecución de los planes y la corresponsabilidad de la sociedad del mercado y las instituciones que son privadas y públicas.

Otro enfoque relacionado a los espacios de desarrollo de los planes estratégicos es el enfoque territorial. Al respecto, Sojo y Velasco (2021) plantean que la planeación estratégica territorial permite construir una visión compartida entre diferentes sectores de la sociedad, con el fin de establecer estrategias y mecanismos de acción, para la implementación, seguimiento y control de resultados. Mencionan ejemplos clásicos que se circunscriben en esta línea como el Proyecto Oregon Shines de Estados Unidos de Norte América (1988 - 2009), en el aspecto de su crisis laboral de finales del periodo del 80. Mencionan, además, el Plan Estratégico de Barcelona, España (1990), en el marco del desarrollo urbano para las Olimpiadas Deportivas de 1992, el cual se desarrolló con la participación de autoridades e instituciones académicas, empresariales, gubernamentales, sindicatos, etc.

Desde esta perspectiva, la planeación estratégica y territorial no solo

representa un instrumento o estrategia de desarrollo, sino una forma o espacio de participación ciudadana (vertical y horizontal) para plasmar decisiones y promover el desarrollo entre los diferentes actores y sectores de la humanidad y diferentes estamentos de los niveles de gobierno.

En su trabajo de investigación, la planeación estratégica y territorial evidencian la práctica de gobernanza territorial. La planificación estratégica requiere de criterios de gobernanza, a fin de concretar sus logros.

Una pregunta válida que sugiere el análisis es: ¿es suficiente la planeación estratégica para el éxito y resultados de las entidades públicas? Al respecto, el fracaso de gestión y políticas públicas de las instituciones no siempre es por la carencia de un buen plan estratégico, sino del proceso de cómo se gestionan: planificación, organización e implementación de los planes y recursos.

Felcman y Blutman (2018) hacen hincapié en que la planificación estratégica proporciona una metodología para dar forma a la política pública, pero el involucramiento, compromiso y asunción de visiones compartidas de las personas con dichos planes y organización es la participación.

En tal sentido, la planificación estratégica participativa es una herramienta que aborda una metodología, tecnología y filosofía de gestión de las organizaciones, en un escenario de complejidad, resultados e impactos esperados.

Como parte de este enfoque de gestión, un plan estratégico participativo plantea una ruta de acciones teóricas y prácticas, donde la identidad y compromiso de los actores posibilita una gestión pública consistente y coherente en correspondencia a las metas, objetivos, estrategias y resultados de las instituciones.

En conclusión, los autores estudiados plantean que pensar y trascender la realidad de un territorio y/o institución, con visión de futuro, gestión por proceso y resultados, que amalgame la realidad con la acción, consenso e identidad, requiere de una concepción de gestión, centrada en el planeamiento estratégico territorial-participativo.

En el ámbito educativo, la planificación surgió, en un inicio, como una parte normativa distante de las estrategias. Por ello, existe el esfuerzo de reacomodar el fenómeno educativo a la lógica empresarial, para adaptarse a los cambios de acuerdo con el contexto y avance del conocimiento y la tecnología, así como el tipo de sociedad y ciudadano que demanda.

González y Rodríguez (2019) mencionan que la planeación estratégica que se aplica y analiza en el aspecto de la gestión en el sector de educación, procede de la estrategia empresarial. Esta, a su vez, recoge los aportes de las experiencias y teorías militares.

Según Uceda (2016), Walker et al. (2022) y Shu-Hsiang et al. (2018), los procesos de planificación estratégica son considerados como una herramienta indispensable que permite fomentar el desarrollo de recursos educativos y la calidad educativa transformada en una calidad educativa para todos y todas.

Salam (2019) y Al-Hasanat et al. (2021), también, mencionan que la planificación estratégica es considerada como un proceso importante para encaminar a las instituciones educativas en una visión común y crear lineamientos estratégicos que cada integrante aporte para cumplir su rol en el sector educativo. Por lo tanto, la participación de todos los miembros es un factor importante con el único propósito de garantizar una calidad educativa.

En cuanto a su conceptualización, Manes (2014) sostiene la planificación estratégica educativa como un proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la institución educativa. Aunado a ello, formula la visión, misión, metas y objetivos institucionales de acuerdo a las expectativas educativas de la comunidad. Todo esto desarrolla estrategias que atienden las necesidades de las personas y organizaciones dentro del plan.

La planificación estratégica en el proceso de la gestión educativa puede ser analizada desde diferentes ópticas. Una de ellas es como filosofía de una organización, por cuanto funda una política o cultura institucional, centrada en ideales, objetivos, valores y estrategias de acción. De la misma forma, se la puede entender como un proceso administrativo, centrado en las fases de planeación, organización, dirección y control, acorde a criterios de eficiencia, eficacia y efectividad. Finalmente, se la puede analizar como producto, por cuanto aspira a la calidad y sostenibilidad del cambio, validado por indicadores de gestión (Hernández y Fernández, 2018).

Sobre esto último mencionado, Romero (2017) plantea que la calidad educativa, como proceso y resultado de la planificación estratégica, se hace evidente en la satisfacción de los usuarios como entes del servicio educativo. Ello es resultado de la visión y el nivel de competitividad de las instituciones u

organizaciones de gestión educativa.

Según Eyzaguirre (Minedu Perú, 2006), la planificación estratégica en el sector educativo debe enfocar la prospectiva de a dónde queremos llegar como sociedad y, a la vez, integrarse a la administración pública y el seguimiento de las políticas públicas en este sector, para la sostenibilidad de las acciones. Considera, además, la participación ciudadana, con el fin de ir construyendo los caminos y puentes para lograr su desarrollo. A nivel de gobernanza, es necesario articular los tres niveles de gobierno con una visión integral del país.

Para un pertinente proceso de planificación estratégica en el campo educativo, es imprescindible tener en cuenta el marco general y el contexto global en el que opera la institución.

En ese aspecto, CEPLAN (2019) ayuda a tener una mirada de diferentes aspectos del análisis de diseño de Estado. A nivel nacional, existe un acuerdo nacional (Políticas de Estado) y un Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PDEN). A nivel sectorial existen políticas nacionales, un plan estratégico sectorial multianual (PESEM) y un Plan Especial Multisectorial (PEM). A nivel regional, existe un Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC), un plan de desarrollo local concertado provincial y distrital (PDLC). La política institucional está compuesta por los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y el Plan operativo Institucional (POI).

En este contexto, la gestión de las direcciones regionales debe articular una misión institucional clara dentro de su organización que apoye a las metas, objetivos y políticas para construir una organización eficaz. En consecuencia, la implementación de la planificación estratégica en las DRE es trascendental, permitiéndoles ser más competitivas en un entorno cada día más abierto a presiones políticas, económicas y sociales.

Los autores mencionados consideran que la planificación estratégica educativa es considerada un proceso que se enfoca dentro de las políticas de desarrollo y de servicio, evaluando las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y las debilidades. Entrelaza, además, los elementos o fases de acuerdo a las demandas y expectativas de la comunidad, contando con la posibilidad de construir el futuro que se desea lograr para los estudiantes (Felcman y Blutman, 2018; Hernández y Fernández, 2018; Romero, 2017; Ministerio de Educación,

2006).

El análisis interno y externo es el punto de inicio del pensamiento estratégico. Se le identifica por la flexibilidad intelectual, que considera dar respuestas realistas a aspectos cambiantes, especialmente a nivel educativo. Tal es el caso que supuso la pandemia del COVID-19. Ante el contexto de pandemia se tuvo que repensar la forma de cómo se debería planificar en el sector educación, para responder con acierto, a través de replantear políticas y estrategias (Ortiz, 2021).

En conclusión, como señalan los autores, la planificación estratégica no puede considerarse un plan metódico, sino un proceso flexible y participativo que facilita a las organizaciones e instituciones -como las DRE- una estrategia para proyectar el servicio de los usuarios.

En definitiva, las DRE y GRE deben adaptarse al contexto real para lograr una educación de calidad de acuerdo a la realidad y tomando en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes (Sojo y Velasco, 2021; Felcman y Blutman, 2018; Ministerio de Educación, 2006).

1.1.1. Fases de la planificación estratégica

Considerar a la planificación estratégica en los aspectos críticos que determinan si una institución tiene éxito o fracaso es diseñar lo que sucede en la realidad pero pensando que es algo alcanzable y no un simple sueño, estos son aspectos clave que determinarían su desarrollo. Varios autores plantean, de una u otra forma, las etapas de la planificación. En la Tabla 1 vemos algunas de ellas:

Tabla 1 Fases de la Planeación Estratégica

Chiavenato & Sapiro (2016)	González y Rodríguez (2019)	CEPLAN (2019)	Minedu (2006)
1. Declaración de la misión. 2. Visión de los negocios. 3. Diagnóstico estratégico externo. 4. Diagnóstico Interno 5. Determinantes del éxito 6. Definición de los objetivos. 7. Formulación de estrategias 8. Desempeño estratégico. 9. Auditoría del desempeño y resultados.	1. Reseña histórica y valores corporativos. 2. Formulación de la misión y la visión. 3. Análisis del entorno (oportunidades y amenazas). 4. Análisis interno (debilidades y fortalezas). 5. Elaboración de matrices. 6. Diseño de objetivos y estrategias. 7. Ejecución. 8. Control y evaluación.	1. Conocimiento integral de la realidad. 2. Construye el futuro deseado. 3. Identifica las políticas y planes coordinados a nivel nacional y regional del sector educación. 4. Seguimiento y evaluación de políticas y planes para la mejora continua.	Fases consideradas en la planeación estratégica en el sector Educación: 1. Análisis prospectivo (marco conceptual, tendencias y variables, diagnóstico de variables estratégicas) 2. Escenario apuesta 3. Visión 4. Objetivos estratégicos sectoriales 5. Ruta estratégica

Fuente: elaboración propia

Es primordial notar que si bien existen diferentes perspectivas sobre las fases o etapas de la planeación estratégica, todos coinciden en que esta debe iniciar de un análisis externo e interno, en el cual se evidencie una preocupación sobre el futuro. Así mismo, las organizaciones y/o empresas con o sin fines de lucro deben cumplir los objetivos que justifiquen su razón de ser, en el sistema o en el mundo empresarial.

También es importante el proceso de contar con la mirada visional, la cual caracteriza el ser de la institución de manera particular y la diferencia de las demás. Por ello, la institución debe hacer lo que se espera que realice a través de su misión, donde cada uno de los integrantes sea consciente de que todo lo que se hace en la institución es para el logro de la visión.

Para considerar la planificación estratégica una valiosa herramienta gerencial, según González y Rodríguez (2019), se debe comenzar creando una descripción histórica y los valores de la empresa. Posteriormente, se continúa con el desarrollo de misión y visión, en paralelo con el diagnóstico del entorno (oportunidades y amenazas) y el análisis interno (debilidades y fortalezas). Mientras se preparan las matrices, se discuten las metas y estrategias de planificación, que conducen a la implementación de la planificación estratégica. Finalmente, se completa la fase de seguimiento y evaluación.

En cuanto al CEPLAN (2019), refiere que la Comisión de Planeamiento Estratégico dirige la implementación de las fases de la planificación estratégica para conocer la realidad integral, conocer el futuro deseable, articular políticas y planes, y monitorearlas encaminados a la mejora continua.

En cuanto al Minedu, considera una ruta que encamina su planeamiento estratégico sectorial proviene de las orientaciones que CEPLAN ha marcado, a fin de conectar la realidad con las aspiraciones de futuro, articulando para ello las políticas nacionales que tiene el Estado y la metodología de implementación, seguimiento y evaluación.

En tal sentido, se afirmaría que la planificación estratégica en el sector Educación, así como en cualquier otro sector público o privado, es una herramienta importante que consiste en anticiparse y adaptarse a los cambios del contexto y lograr la máxima eficiencia en el resultado de sus productos o servicios.

Iniciar este aspecto importante del proceso de planificación estratégica requiere, además de los valores institucionales, definir la visión y la misión de la

institución. Para lograr las metas establecidas en una institución, los que se desempeñan en cada una de las áreas de cada organización deben idear creativamente cuáles son las formas más adecuadas y alcanzables (Hernández y Fernández, 2018; Gonzáles y Rodríguez, 2019; CEPLAN, 2019).

En resumen, la planificación estratégica considerada como un proceso consta de diversas fases: definición de la misión y visión de la institución, establecimiento de metas y objetivos, formulación de aspectos que se desarrollará en la organización, toma de las decisiones pertinentes sobre las actividades a seguir, implementación de las actividades seleccionadas y, finalmente, evaluar continuamente, haciendo un proceso de retroalimentación en el desempeño para reajustar lo planificado.

Del mismo modo, la planificación estratégica debe entenderse como un proceso participativo que no resuelve todas las incertidumbres tratando de adaptarse al contexto organizacional, sino que exige el respeto de determinadas fases y una metodología propia (Felcman y Blutman, 2018).

La planificación estratégica en el campo de la educación es considerada como un proceso que permite, a través de la colaboración y participación crítica de los miembros de la institución, definir la visión y misión de la organización a partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para enfrentar estos problemas, para pasar a acciones futuras a través de políticas, metas e indicadores. Las estrategias de diseño deben estar centradas en el estudiante para responder a los desafíos de aprendizaje de acuerdo con el contexto en el que se encuentran.

Con base en lo publicado por los autores, se puede concluir que la planificación educativa estratégica consiste en implementar pasos con un enfoque participativo, donde todos participan en el desarrollo de la visión y misión y de un diagnóstico contextual suficiente, analizando y considerando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Ello con el fin de que las acciones futuras puedan abordarse de manera efectiva y eficiente para brindar un servicio de calidad.

1.2. Descentralización

1.2.1. Descentralización del poder

Vargas (2018) afirma que la descentralización en el Perú fue impulsada por la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, a través del DS N° 047-2009-PCM, el cual aprobó el Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a

los Gobiernos Regionales y Locales, en el año 2009, y de otras disposiciones para el proceso de descentralización. Dicho documento técnico, en una de sus consideraciones, considera a este proceso como un componente trascendental en la Reforma del Estado, a traducirse en gestión descentralizada de los organismos públicos.

Según Flores et al. (2021), el DS representa un hito en la normativa y el proceso de traspaso de funciones educativas de la instancia del gobierno central hacia los gobiernos regionales y locales.

De la misma forma, el DS N° 004-2010-PCM (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2010), señalaba que los diversos momentos de la gestión pública descentralizada se orientará teniendo en cuenta la visión y orientaciones tendientes a contar con un Estado moderno innovador a favor de sus ciudadanos.

Posteriormente, el DS N° 004-2013-PCM (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013), cuya perspectiva de la gestión descentralizada se evidencia en los objetivos al realizar cambios en las atribuciones y funciones en los diferentes niveles de gobiernos de las instituciones gubernamentales: central, regional y local. Todo ello con la intención de promover la descentralización de capacidades y recursos con el propósito de ofertar bienes y servicios públicos con eficiencia y transparencia a los ciudadanos.

Finalmente, se emiten otros documentos que institucionalizan la gestión descentralizada. Uno de ellos está relacionado con las capacidades institucionales que considera una nueva visión para fortalecerlas en la gestión descentralizada. Se oficializó con la RM N° 006-2016-PCM (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2016a). En sus considerandos, dicha resolución enfatiza que la descentralización es un pilar en los diferentes momentos de la evolución de la gestión gubernamental, traducido en mejorar las capacidades institucionales de las administraciones regionales y locales.

Otro documento es la Directiva para el Desarrollo de la Gestión Descentralizada de los Servicios Públicos Orientada a Resultados, aprobado por la RM N° 014-2016-PCM (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2016b).

El último en materia normativa de descentralización fue el D.S. N° 017-2017-PCM, Fusión, cambio de adscripción o dependencia de comisiones, consejos y proyectos, entre otras orientaciones complementarias, para todos los sectores,

derogando así el D.S.047-2009-PCM (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2008; 2009; 2010; 2013; 2016a; 2016b; 2017).

Las diferentes acciones realizadas para la descentralización en el Perú convocan a los gestores y a la ciudadanía en general a plantear diversos puntos de vista, donde lo común es el desaliento por un proceso inconcluso que no satisface las expectativas y demandas. Entender ese proceso amerita un análisis de conceptos, enfoques y perspectivas, que se expone a continuación.

Finot (2001, como se citó en Velásquez, 2021) concibe la descentralización como un conjunto de acciones de transición ordenada y sistemática de un gobierno nacional o central a otra institución regional o local, para que asuma funciones decisorias en lo administrativo, recursos humanos, económicos y financieros. La finalidad es lograr eficiencia en los servicios y productos que ofrece la instancia gubernamental en la perspectiva de alcanzar una gobernabilidad democrática más fuerte.

En similar perspectiva, Ramos y Castellanos (2017, como se citó en Quesquén y Callao, 2022) manifiestan que la descentralización constituye acciones para reducir las desigualdades, aprovechando la riqueza de sus territorios, que permitan acceder a una educación adecuada y pertinente a los ciudadanos desde sus procesos y resultados. Sin embargo, en las instancias subnacionales, donde se tienen especialistas y directivos que no asumen su responsabilidad y poder bajo los lineamientos de la descentralización, la desigualdad y marginación de las personas que están en el sistema educativa se incrementan.

Por su parte, Jaramillo (2020, como se citó en Flores et al., 2021) sostiene que la descentralización orienta el mejoramiento de la planificación estratégica local, a partir del tratamiento de las carencias reales de los ciudadanos, la búsqueda de corresponsabilidad e involucramiento de la ciudadanía organizada. Se espera que ayude a que los funcionarios de los gobiernos subnacionales tomen decisiones de manera consensuada en función a la agenda de iniciativas y acciones para atender situaciones problemáticas que estén orientadas a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Mientras que Velásquez (2021), además de expresar que el proceso de la descentralización constituye un conjunto de acciones coordinadas e intencionadas debidamente ordenadas, que permite el traspaso de facultades y competencias de la

instanciagubernamental central hacia los gobiernos subnacionales, agrega que este poder tiene tres aspectos: político, fiscal y administrativo. Añade, también, que la descentralización comprende cuatro aspectos: trasciende a una actividad y es considerada como un proceso; es un proceso de transferir el poder institucional; el poder a transferir es en los aspectos económicos, administrativo y fiscal; finalmente, la transferencia es del gobierno central a los subnacionales.

Todo este proceso en la historia política del Perú es sintetizado por Valdivia et al. (2018) al plantear que, con la descentralización, se da paso a un Estado multinivel. Esto significa responsabilidad compartida de poder en los niveles de gobierno, pero, al mismo tiempo, reto de cooperación y complementariedad para su funcionamiento eficaz, para la dotación de servicios públicos.

De otro lado, la crítica realizada a los diferentes momentos de la descentralización en el Perú, de parte de Valdivia et al. (2018), radica en que a pesar de la capacidad económica del Estado peruano y las normativas dictadas que han generado las condiciones para la descentralización, en la práctica no ha resultado en una descentralización real. Ya sea por la especificidad de las normas, por la falta de decisión de los decisores de política, por la desactivación de instancias como el Consejo Nacional de Descentralización o por la ausencia de una burocracia especializada en las regiones para la formulación de planes territoriales articulados. Sumado a ello, están los indicios de corrupción en autoridades regionales y locales, hecho que ha significado un retroceso y la concentración de poder en los sectores ministeriales (Consejo Nacional de Educación, 2016).

Ríos (2016, como se citó en Vera et al., 2021) expresa que la descentralización surge de la necesidad gubernamental de contar con un mecanismo para llegar de una manera efectiva a los ciudadanos y lograr un servicio de calidad. Asimismo, se pretende erradicar todo tipo de desigualdad, por lo tanto se aspira a brindar un servicio igualitario, a pesar de las diferencias socioeconómicas o de otra índole. Por eso, el autor menciona que la descentralización tiene como principio ir mejorando de manera significativa los servicios educativos, y otro objetivo social, de igualdad, que apunta a eliminar las diferencias educativas entre las zonas urbanas y rurales. Así, la descentralización debe entenderse no solo como un proceso administrativo sino, también, como un proceso político y pedagógico.

A manera de conclusión, podemos decir que todo proceso de

descentralización tiene condiciones o aspectos centrales como trasladar facultades y competencias para tomar decisiones. La transferencia de poder va de una instancia nacional a espacios subnacionales, tanto en aspectos administrativos como en aspectos económicos y políticos, para que posea autonomía local o territorial. Además, la transferencia consideranecesario contar con el liderazgo de funcionarios y decisores y el involucramiento y asumir responsabilidades de la ciudadanía organizada en espacios regionales y locales.

Velásquez (2021), con relación al involucramiento ciudadano de manera organizada y de los gobiernos subnacionales, reconoce que para que exista consecuenciaspositivas en el quehacer diario de la ciudadanía como resultado del proceso de la descentralización, tiene que existir un compromiso efectivo de la ciudadanía, de manera individual u organizada, y de los gobiernos subnacionales. Este compromiso permitiría coordinar los esfuerzos que realiza el gobierno central hacia los subnacionales con las aspiraciones que tienen los ciudadanos para tener mejores condiciones de vida.

En ese sentido, la descentralización, debe ser entendida como un proceso que considera, necesariamente, aspectos culturales, sociales, políticos y económicos que, paraque se traduzca en resultados, requiere de estrategias, voluntad política y sostenibilidad de las políticas de Estado.

Esto implica que, además de las normas existentes, se debe promover actividades organizadas de aprendizaje que consideren aspectos culturales que ayuden a mejorar actitudes y conductas que permitan superar la indiferencia ante los procesos de cambio e involucrarse activamente, en la toma de decisiones y superar la burocratización de la administración (Valdivia et al., 2018).

Todo proceso de descentralización debe contar con aspectos básicos que den sustento a su diseño, implementación, acompañamiento, monitoreo y evaluación. Por tanto, existen aspectos insustituibles de la descentralización como la desconcentración, la autonomía institucional para la toma de decisiones y la participación ciudadana. Estos tres elementos están presentes en todo el proceso.

El transcurrir del proceso de descentralización dependerá en gran medida de la consistencia y visión de la voluntad política de las autoridades ejecutivas, en transferir funciones y recursos del gobierno central hacia los gobiernos regionales y locales. Para ello, es determinante fortalecer capacidades técnicas y éticas de los

líderes; pero también debe fortalecer el rol y liderazgo que deben desempeñar los actores de la sociedad civil en el marco de la descentralización.

1.2.2. Aspectos de la descentralización

Todas las acciones ordenadas de la descentralización deben contar con aspectos básicos que den sustento a su diseño, implementación, monitoreo y evaluación. Luego de revisar los aportes de diversos autores se podría establecer que existen aspectos trascendentales que forman parte de la descentralización, como: la desconcentración, la participación ciudadana y la autonomía institucional. Se presenta el detalle a continuación.

a. Desconcentración

Quiroz et al. (2020) consideran que el Estado tiene que buscar diferentes estrategias para acercarse a los ciudadanos, brindando un servicio eficiente, amigable y transparente sobre la base de la desconcentración de atribuciones y funciones a instancias inferiores que son parte de una misma organización estatal.

Además, Quiroz et al. (2020) agregan que, para configurar la desconcentración en la gestión pública, se necesitan cuatro condiciones:

- Transferencia del poder que da lugar al traslado de la titularidad de una autoridad superior a una inferior.
- Esta facultad de titularidad será exclusiva a partir del momento que se transfiera el poder sin intervención del superior.
- La desconcentración sucede entre agencias de una misma agencia.
- Se requiere del poder legislativo para descentralizar las facultades conferidas por la ley. Se asume, además, el concepto expresado por Hernández (2020): reorganizar la estructura organizativa del gobierno central para delegar la prestación de servicios públicos, a organismos regionales que dependen de la autoridad central. Esto es lo que se conoce como desconcentración.

Entonces, la desconcentración pasa, necesariamente, por otorgar competencias, de manera permanente, a las instancias inferiores de una misma entidad.

En el sector Educación la podemos visibilizar desde el Ministerio de Educación las Direcciones o Gerencias Regionales de Educación. El proceso de

descentralización va a permitir gestionar la educación con eficiencia, calidad y equidad y consolidar la autonomía educativa.

En suma, la desconcentración es trasladar facultades a las autoridades de una misma organización o institución con la finalidad de atender, de manera eficiente, a los ciudadanos de su territorio.

b. Participación ciudadana

Lograr la cooperación ciudadana, en las distintas acciones que demanda la descentralización, es uno de los aspectos medulares para legitimar el proceso. Para los gestores de la DRE y GRE constituye un gran desafío crear y promover condiciones apropiadas y oportunas para que participe la ciudadanía, de manera individual u organizada.

Con el involucramiento de la ciudadanía, en los diversos momentos que demandan las políticas y la gestión pública, se va a lograr que los actores participen de manera activa en el quehacer institucional. Recoger las expectativas e intereses que tienen con respecto a la educación permitirá fortalecer y consolidar la descentralización.

A continuación, se presenta los diferentes enfoques y estudios acerca del involucramiento y cooperación ciudadana en el marco de la descentralización educativa. La participación ciudadana constituye el proceso en el que la sociedad civil interactúa con el Estado, permitiendo que los ciudadanos expresen sus intereses, expectativas y necesidades como parte de los asuntos públicos.

Este proceso tiene lugar en la esfera pública o política donde se concentra la atención pública, a través de mecanismos como consultas, debates y propuestas que inciden en la política pública y la formulación de orientaciones del Estado para atender los asuntos públicos.

En segundo lugar, el involucramiento ciudadano tiene lugar en las diferentes acciones de las organizaciones partidarias y en los procesos electorales.

Pinochet (2017), expresa que el propósito del involucramiento y cooperación ciudadana es empoderarlos de los beneficios de la democracia para mejorar los diferentes aspectos donde actúan los ciudadanos.

Por su parte, Beech y Meo (2016, como se citó en Cedillo Preciado y

Rivadeneira Rodríguez, 2020) consideran que muchas políticas públicas son diseñadas sin la activa participación de los ciudadanos a pesar de considerar el aspecto educativo como un derecho esencial de todas las personas.

Por su lado, Montecinos y Contreras (2019), en su publicación sobre Participación ciudadana en la gestión pública: Una revisión sobre el estado actual, expresan que la participación ciudadana son las diferentes interacciones entre los representantes del Estado y los ciudadanos. Es en estas interacciones que los ciudadanos expresan sus intereses, deseos, expectativas para que se tomen decisiones con base en dichas preferencias ciudadanas y se mejoren los servicios que ofertan las instituciones gubernamentales; además de fortalecer los espacios democráticos en las instancias estatales.

En cuanto a los ejes orientadores de la participación ciudadana, Naser et al. (2021) establecen principios para que la participación ciudadana se constituya en legítima ante la ciudadanía y sea eficaz. Estos son:

- Acceso a la información de manera libre. La transparencia de los diferentes actos públicos constituye un aspecto fundamental para que las personas y grupos organizados tengan confianza en el proceso de participación. En todo proceso de cooperación ciudadana se tiene que facilitar información de manera oportuna, entendible y completa sobre sus objetivos, canales de participación, formas, tiempos y presupuestos para que puedan intervenir con propuestas sobre el asunto que se trate.
- Voluntariedad. La legitimidad de todo el proceso de participación de las personas o grupos se da cuando se participa de forma voluntaria y por interés propio, expresando sus intereses y expectativas. Debe descartarse todo acto de amenaza o incentivo que pueda distorsionar su voluntad y expresión en los asuntos que abordan.
- La inclusión de todos los ciudadanos, de manera personal o grupal, con interés de participar en los actos públicos permite tener amplitud para analizar los diferentes puntos de vista y solucionar y anticipar acciones conflictivas. Todos los ciudadanos deben sentirse incluidos de acuerdo con sus intereses. De no hacerlo, se corre el riesgo de desconocer o bloquear acuerdos por quienes se sientan marginados.
- Equidad. Las personas que participan en un proceso público, ya sea de manera individual o grupal, deben sentirse seguros de que van a tener igualdad de

oportunidades, uso de recursos, información y capacidad de incidir. De ser necesario se debe brindar apoyo a grupos de ciudadanos en situación de vulnerabilidad para que participen en las mismas condiciones.

- **Respeto por la diversidad.** Es trascendental valorar la pluralidad de puntos de vista, opiniones e intereses de las personas o grupos ante un asunto que se aborde. Para ello, es necesario contar con un trato tolerante, espacios propicios para expresarse y valorar todo tipo de expresión en el marco de respeto a la diversidad.
- **Receptividad.** Todas las propuestas, opiniones, puntos de vista deben ser escuchadas y consideradas, sin tener preferencia por alguna propuesta de un grupo determinado de manera subjetiva. Para garantizar la receptividad de la opinión y/o propuesta de todos los grupos se debe clarificar las diferentes modalidades, plazos, canales y medios a través de los cuales se recibirán los aportes de los ciudadanos, así como los momentos que seguirán en el proceso. De esa manera, ningún actor social se queda fuera de los diferentes momentos para la toma de decisiones por desconocimiento de las etapas.

La implementación de las diferentes acciones que garantizan un adecuado involucramiento y compromiso ciudadano en la descentralización educativa demandan el cumplimiento de los principios enunciados por Naser y de ser necesario poner en prácticas otros que sean requeridos de acuerdo con las características de los participantes.

Por su parte, Ramírez-Viveros (2015, como se citó en Morillo et al., 2020) detalla que existen cuatro niveles de participación:

- **Información:** Cuando el ciudadano es pasible de recibir, emitir y difundir información sobre actividades gubernamentales, así como realizar consultas y acciones de cooperación o gestión.
- **Consulta:** Con el propósito de obtener la opinión de los ciudadanos sobre sus preferencias, satisfacciones o temas específicos en los que cuenten con información que les permita aclarar una situación, tema o acción política.
- **Cooperación o cogestión:** Es la participación de la ciudadanía a través del trabajo conjunto en la implementación de algún servicio o en el desarrollo de las obras públicas.
- **Decisión:** La ciudadanía organizada participa para aportar al proceso de

tomar decisiones, teniendo incidencia en las acciones de gobierno.

Dentro de las orientaciones legales de la participación ciudadana se cuenta con la Ley N° 27783, artículo 17, inciso 17.1, establece que los distintos niveles de gobiernos regionales y locales tienen la obligación de formular sus planes de impulso al desarrollo, siendo necesario fomentar la discusión y participación ciudadana en los diversos momentos que se gestionan en las instancias públicas. Los líderes de los diferentes niveles de gobiernos deben asegurar que la información sea accesible a todas las personas, con las excepciones previstas en la ley, generando espacios adecuados y estrategias pertinentes para consultar, concertar, controlar, evaluar y rendición de cuentas ante la ciudadanía.

Quesquén y Callao (2022), expresan su posición sobre la cooperación e involucramiento ciudadano en la toma de decisiones, manifiestan que es un factor trascendental en aportar en los diversos momentos de la gestión ya sea en alguna institución pública o privada, donde los ciudadanos se convierten en actores de cambio cuando su participación es directa y permanente.

c. Autonomía institucional

En cuanto al tercer aspecto de la descentralización, la autonomía institucional, Rodríguez (2016, como se citó en Redrobán, 2021) define el concepto de autonomía como la facultad que posee cada gobierno para ejercer sus competencias políticas y administrativas, y las facultades que poseen los municipios y demás entidades dentro de un estado normativo que tienen el estatus de ley.

Mientras que la Ley N° 27783 (Congreso de la República, 2002b), en el artículo 8, expresa que la autonomía como la capacidad de poner en práctica acciones de gobierno en dirigir, regular y controlar los asuntos públicos dentro de su jurisdicción de gobierno. Se fundamenta en la integración de los derechos de las personas, las instituciones y las responsabilidades de incentivar y gestionar la mejora significativa de sus circunscripciones teniendo en cuenta la solidaridad y la integración de la nación.

En el artículo 9 de la misma ley, se determina que son tres los elementos constitutivos de las autonomías:

- Autonomía política: adopta las orientaciones, diseño de planes y la normatividad sobre las materias de su competencia, promulga dichas normas, decide a través de su estructura de dirección y desarrolla sus propias funciones

- Autonomía Administrativa: Facultad que se tiene para decidir, organizar y regular los servicios públicos a su cargo en su jurisdicción.
- Autonomía Financiera: Consiste en la soberanía en crear, recaudar y administrar sus propios ingresos y decidir el presupuesto de la organización de conformidad con la normatividad presupuestal anual. Su ejercicio implica el reconocimiento a recibir recursos que les asigne el estado para cumplir con sus funciones y atribuciones.

De acuerdo con lo normado para las acciones propias de la descentralización y las aspiraciones de autonomía a lograr en su implementación, es importante resaltar que para que exista un auténtico proceso de transferencia de funciones y lograr la autonomía demandada por las instancias subnacionales se debe poner en práctica los tres elementos constitutivos de la autonomía.

Ante esto, De Puelles (1992, como se citó en Gómez, 2022) expresa que cuando se tiene la capacidad de decidir es cuando, recién, se alcanza un real proceso de descentralización.

En ese sentido, se entendería que todo proceso de descentralización debe dotar a los líderes de las organizaciones gubernamentales y de la ciudadanía organizada, la capacidad de decidir sobre acciones que tengan como finalidad mejorar el servicio educativo.

Valcárcel (2015), por su parte, expresa que el propósito del autogobierno es servir de acuerdo con la satisfacción de intereses de los vecinos. La jurisprudencia del Tribunal Constitucional señala que la autonomía está garantizada en beneficio de los gobiernos locales para ejercer funciones y competencias para satisfacer los intereses de la población. Sustenta esta afirmación el papel que juegan los gobiernos locales como representantes de la población de un lugar determinado. Los gobiernos locales, tienen el deber de asegurar que las prestaciones de los servicios del gobierno local sean pertinentes y oportunas en promover la prosperidad de sus vecinos y el progreso integrado y armónico de sus distritos y de acuerdo con sus necesidades de los ciudadanos.

De esto se desprende que, de acuerdo con la Constitución Política del Perú y la Ley de Bases de la Descentralización, la autonomía es reconocida para los gobiernos locales territoriales.

Tal es así que, desde la teoría y el marco legal, la autonomía se puede

considerar como la independencia para actuar y atender las demandas e intereses de los ciudadanos, brindándoles un servicio que tenga como propósito el desarrollo y progreso integral de sus territorios.

Finalmente, los aspectos legales y teóricos aquí descritos permitirán analizar y describir todo proceso de la descentralización en cualquier dependencia estatal. Para lograrlo, se requiere de la intención política de los líderes de la instancia gubernamental central para transferir poder. Por parte de los gobiernos regionales y locales se espera ejercer el liderazgo y la capacidad técnica para implementar todo proceso de descentralización que conlleve a la mejora del servicio educativo.

1.2.3. El enfoque territorial como parte de la descentralización

Un concepto necesario que es parte de la innovación y cambio en la gestión pública, al referirnos a la descentralización y planeamiento estratégico, es el de territorio que no es exclusivamente al espacio físico; y por el contrario considera al territorio como espacio en el que los ciudadanos desarrollan actividades diversas como económicas, culturales, sociales, ambientales y otras necesarias para su bienestar y progreso

Según Alburquerque (2014), territorio es el espacio donde las personas desarrollan sus diferentes actividades, desde lo económico hasta lo social, cultural, educativo, entre otros. También tiene en cuenta el lugar geográfico donde se ponen en manifiesto estas actividades. El autor pone énfasis en los actores y agentes que se encuentran en determinado espacio y en su actuación sobre la base de sus diferentes organizaciones.

Ahora bien, actualmente, el concepto de territorio es una dimensión de análisis desde una mirada de la gestión pública. Vargas (2018) afirma que el enfoque y gestión territorial tiene su antecedente en el DS N° 047-2009-PCM, cuyo numeral 2.2 del Artículo 2° planteaba como parte del enfoque sectorial de la descentralización, la progresión hacia un enfoque de gestión territorial, centrado en el ciudadano y el establecimiento de nuevos roles en los niveles de gobierno y sectores, teniendo como eje articulador a las políticas nacionales.

De la misma forma, el enfoque territorial se ha plasmado en la historia de la innovación de la gestión del Estado, a través de la aprobación de normativas

relacionada a la descentralización.

Evidencia de ello es el documento de muy reciente publicación que es la RSD N° 034-2022-PCM/SD. Se plantea como objetivo orientar los momentos en la redacción de las agendas territoriales que fomente su desarrollo, así como la propuesta e implementación de estrategias de ejecución, por parte de los actores territoriales (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2022).

El enfoque territorial, como parte de la descentralización de poder, conlleva una nueva forma de hacer planificación estratégica centrada en las carencias y expectativas de los ciudadanos, para diseñar y poner en ejecución políticas públicas de ámbito regional y local.

Para que ello ocurra, se requiere el involucramiento activo de las autoridades, comunidad organizada. Al respecto, Sojo y Velasco (2021) sostienen que la planeación territorial se orienta a la transformación integral de un territorio, como parte de un proceso social que tiene como inicio, la construcción de una visión compartida de desarrollo y progreso, entre líderes sociales, autoridades y contar con los medios suficientes para lograrlo.

1.2.4. Descentralización educativa con enfoque territorial

Desde el sector Educación, la política de gestión de descentralización se ha orientado por los lineamientos normativos emitidos por la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú.

Ello se puede corroborar con el DS N° 011-2012-ED, del Reglamento de la Ley General de Educación, donde se plantea que las instancias de gestión educativa descentralizada ejecutan acciones acordes a las competencias asignadas por la ley, las mismas que fortalecen la autonomía de gestión educativa.

Del mismo modo, las intenciones priorizadas en la Política Educativa Nacional 2012-2016, aprobada por RM N° 0369-2012-ED, fortalecen los momentos de una gestión descentralizada, de carácter participativo y tienden a lograr resultados para los ciudadanos, que hace eco con la Política de Modernización y Descentralización de la Gestión en el sector Educación-2013.

Así también, la RSG N° 938-2015-MINEDU, estipulan la necesidad de avanzar en la gestión descentralizada de la educación; pasar de un enfoque paradigmático de lo funcional-administrativo y sectorial hacia un servicio eficiente

con enfoque territorial, desde la lógica de resultados a favor de la ciudadanía (Ministerio de Educación, 2012; 2013; 2015).

Al contrastar las acciones emprendidas en el proceso de descentralización política en el Estado peruano y la descentralización en el sector Educación, durante el quinquenio 2011-2016, Valdivia et al. (2018) encontraron que, mientras que a nivel general la descentralización no ha resultado en su integridad por razones de interferencia normativa, cambio de perspectiva de gobierno y corrupción en las autoridades regionales y locales, en el sector Educación sí se percibe mejoras del proceso.

Pese a ello, en el balance del periodo 2008-2016, la descentralización de la gestión educativa ha tenido altos y bajos en un contexto de interferencia de normativas y desconfianza política, que ha terminado afectando al sector. Se tiene el caso de la carencia de la Ley Orgánica de Funciones del Minedu que mantiene la inconsistencia en los roles y funciones de las DRE y UGEL que, técnicamente dependen del Ministerio de Educación, pero, políticamente, a los Gobiernos Regionales.

Como parte del retroceso hacia el centralismo sectorial, Valdivia et al. (2018) resaltan la reconcentración presupuestal para la conducción de programas nacionales como respuesta a los indicios de corrupción en algunos gobiernos regionales, así como la carencia de capacidad de gestión en las instancias educativas regionales.

En su trabajo de investigación, la descentralización educativa tiene una agenda pendiente por falta de integridad del diseño normativo general.

La descentralización educativa es parte de los diferentes procesos que se dan en el funcionamiento de los sistemas educativos, los mismos que responden al orden político de los Estados y al control de poder que ejerce el pueblo (Gómez, 2022).

En tanto, Vera et al. (2021) sostienen que la descentralización educativa es producto de la modernización de los Estados, en su intento de romper el centralismo que, por historia, ha excluido la realidad de las escuelas de zonas alejadas de las regiones.

Rondinelli et al. (1993, citado en Vera et al., 2021) asumen que la descentralización de la educación es la cesión de responsabilidades para planificar,

administrar, adquirir y distribuir recursos de la instancia gubernamental central y de sus agencias a las unidades locales, o subniveles de gobierno. Asignan relevancia al planeamiento, gestión y manejo de recursos que deben manejar los gobiernos subnacionales cuando se transfiere poder desde el gobierno central.

Por su parte, Iguíñez (2005, como se citó en Mejía, 2018) afirma que la transferencia de facultades en educación es un conjunto de acciones de carácter político y pedagógico, donde los actores relegados y excluidos asumen una cuota de poder; además de competencias y roles a nivel de organismos subnacionales, como parte del logro de desarrollo humano.

Los autores revisados resaltan que el proceso de descentralización en educación es político y pedagógico y brinda poder a diversos actores que ahora asumen protagonismo para lograr el desarrollo humano, frente al olvido y exclusión de las autoridades e instituciones. Como todo proceso de descentralización es transferencia de poder para establecer acciones propias en la planeación, gestión y manejo de recursos.

Sin embargo, la descentralización en el sector educativo implica una reestructuración de la organización, lo cual va a significar cambiar el marco normativo, operativo y político de toda la instancia educativa.

Como parte de esa reestructuración de las relaciones entre los niveles de gobierno se aprobó la R.M. N° 264-2014-MINEDU. Valdivia et al. (2018) han destacado este hecho como un aspecto positivo de la participación de las autoridades para aportar a las políticas territoriales, a partir de sus problemáticas e impulso de los documentos de gestión educativa a nivel local y regional.

En cuanto a los enfoques que han primado en la gestión pública del sector educación en los últimos años, la gestión para resultados ha sido la orientación en la ejecución de programas presupuestales sectoriales, como los programas de PELA y PREVAED.

Cabe mencionar que la perspectiva territorial en el sector Educación tiene correspondencia con la historia política y la innovación de las acciones gubernamentales. Se ha fortalecido con las normativas y políticas que la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú y el Ministerio de Educación han desarrollado en las últimas décadas, así como con la labor del CNE, que demanda una gestión descentralizada acorde a la diversidad de los territorios del país.

De acuerdo con el CNE del Perú (2015), la perspectiva territorial es una forma de concebir y apertura el desarrollo integral porque plantea un enfoque multidimensional, desde la problemática, necesidades y demandas del entorno sociocultural, geográfico y económico, donde interactúan las personas.

Para Flores et al. (2021), el enfoque territorial desde la gestión descentralizada propicia el recojo de necesidades territoriales para la demanda de atención centrada en la diversidad sociocultural de las poblaciones educativas.

El enfoque territorial que intenta llevar a cabo el Ministerio de Educación, teniendo en cuenta la descentralización sectorial, según Valdivia et al. (2018), coincide con las acciones emprendidas en el año 2012 desde la Comisión de Gestión Intergubernamental en Educación que se convirtió en un espacio político-técnico entre el Minedu y los gobiernos regionales y locales. No está de más mencionar que este enfoque tuvo, también, el impulso de las diferentes formas de implementar la gestión territorial, a través de la cooperación internacional.

De la misma forma, se aplicó el enfoque territorial en el trabajo con las UGEL, a través de la Oficina de Coordinación Regional (OCR). Se destaca el diseño y aplicación

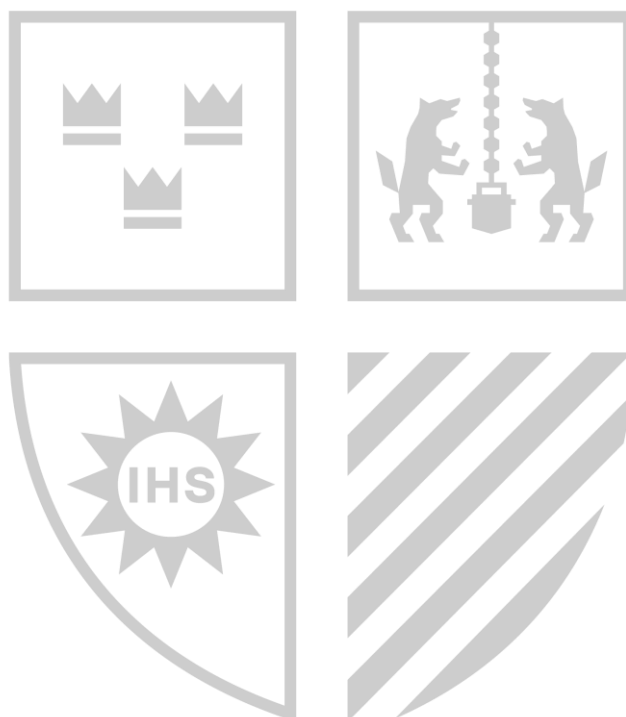
del Censo UGEL, que permitió visualizar la heterogeneidad de estas instancias de gestión educativa, acorde a la realidad de sus territorios, configurando tipologías y desafíos de las UGEL.

Valdivia et al. (2018) concluyen que, a pesar de los avances y proyección de la descentralización en los inicios del gobierno de Ollanta Humala, con el ingreso de un nuevo ministro las acciones emprendidas se paralizaron por una reestructuración organizacional y acciones que evidenciaran resultados de corto plazo.

En la propuesta de Flores et al. (2021) se hace referencia a los diferentes momentos de la descentralización educativa en el Perú, donde las políticas o lineamientos que se emprendan en nombre de la descentralización con enfoque territorial deben cerrar las brechas sociales en el territorio y de las necesidades de servicios que estos implican. Para ello, los mecanismos transversales e intergubernamentales deben ser contextualizados, eficientes, estratégicos y orientados a resultados, acorde a las características de cada región.

En ese sentido, visibilizar las necesidades y demandas llevaría a concebir

desde la escuela, las demandas sociales, económicas, culturales, de formación docente, gestión escolar, diversificación curricular, convenios institucionales, gestión de las tecnologías, proyectos ambientales, productivos, gestión de riesgos, entre otras.



CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1. Presentación de la estrategia de investigación: paradigma, enfoque y método

La presente investigación sobre la planificación estratégica en el marco de la descentralización con enfoque territorial asume el paradigma sociocrítico, toda vez que la investigación pretende la transformación de la práctica tradicional de planificar y que sean los actores de la región los diseñadores de su propia realidad.

Según Loza et al., (2020) el paradigma sociocrítico busca desarrollar cambios sociales, dar respuesta a los problemas específicos de las comunidades, teniendo en cuenta la intervención activa de sus miembros.

Además, esta investigación se caracteriza por utilizar un enfoque cualitativo. Al respecto, Cuenya y Ruetti (2010, como se citó en Ramos, 2015) explican que el análisis cualitativo trata de comprender los fenómenos en su contexto habitual, se basa en descripciones detalladas de situaciones, interacciones, personas, eventos, comportamiento observado, documentos y otras fuentes, con el objetivo de no generalizarlos resultados.

Con el enfoque cualitativo se describirá, comprenderá e interpretará la planificación estratégica en el marco de la descentralización educativa con enfoque territorial, con la finalidad de establecer lineamientos orientadores para una adecuada planificación.

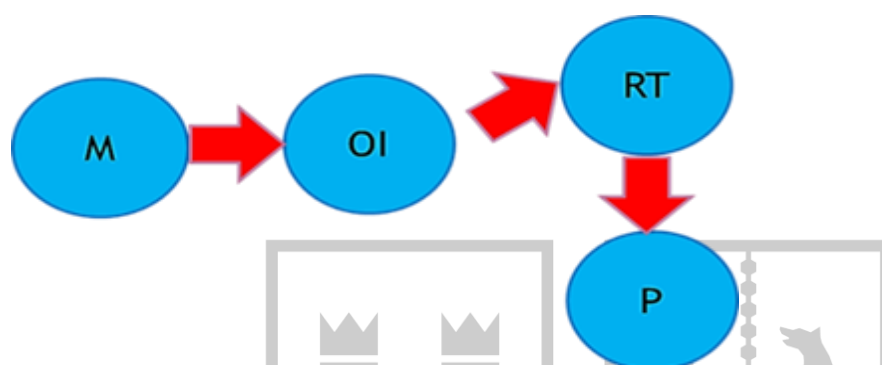
La estrategia metodológica aplicada fue el estudio de casos, el mismo que requiere la implicación de los sujetos que asumen roles protagónicos en el proceso de la planificación en las DRE y/o GRE.

De manera específica, dentro de los tipos del estudio de casos, se eligió el de resolución de problemas para generar propuestas de toma de decisiones. Según Ramírez et al. (2019), el estudio de caso, considerado como estrategia metodológica, consiste en analizar el problema, recursos, instrumentos y resultados

logrados a través de un diagnóstico. Luego, se determina un análisis más crítico con personas expertas en el tema, para tomar decisiones y proponer alternativas o acciones que permitan actuar frente a la situación u objeto de estudio.

Figura 1

Estrategia metodológica



Nota. Elaboración propia. Leyenda: M=Muestra, OI=Observación inicial, RT=Revisión teórica, P=Propuesta.

Esta metodología incluye el estudio de caso descriptivo para tomar acciones según el problema detectado. Para lograrlo, el investigador debe realizar diferentes procesos, tales como: estudiar el problema independientemente unos de otros; analizarlo desde diferentes miradas, teniendo en cuenta las variables de estudio e identificar información primordial que ayude al estudio de caso, para luego determinar la estrategia más pertinente. Por último, reflexionar teniendo en cuenta las bases teóricas para las orientaciones finales.

El tipo de investigación es aplicada ya que se utilizan conocimientos científicos sistematizados para cumplir con la función descriptiva-proyectiva (Deroncele-Acosta, 2022), toda vez que la propuesta consiste en un proceso ordenado de búsqueda de información e indagación que requiere acciones de descripción, análisis, comparación, explicación y predicción.

La investigación es de tipo proyectiva y consiste en el establecimiento de lineamientos orientadores que son una propuesta de una planificación estratégica para las DRE en el marco de la gestión descentralizada con enfoque territorial.

Por lo tanto, podemos decir que la presente investigación ha tenido un alcance transformativo (Deroncele et al., 2021) pues esta investigación trasciende el alcance descriptivo y explicativo y se compromete con el establecimiento de propuesta de mejora al trazar como problema de investigación: ¿cómo mejorar la

planificación estratégica en una DRE y una GRE en el marco de la descentralización educativa con enfoque territorial? Este tipo de problema va más allá del diagnóstico y propone soluciones.

Según Hurtado (2000), la investigación proyectiva busca el desarrollo de un plan, programa o modelo como parte de la solución de un problema o necesidad práctica, ya sea para un determinado grupo social, institución o zona geográfica. Es conocimiento basado en un diagnóstico preciso de las necesidades actuales.

Por otro lado, el diseño metodológico del trabajo de investigación es no experimental, de corte transversal, debido a que el trabajo de investigación se realiza de manera deliberada sin manipular las variables y solo se observan los fenómenos en su medio natural para analizarlos (Hernández et al. 2014). Su fin es describir variables y analizar su prevalencia y relación en un momento dado.

La presente investigación recolecta y analiza datos en un periodo de tiempo específico. Según Hernández et al. (2014), Los diseños de investigación transversales o transeccional recopilan datos de un punto en el tiempo y al mismo tiempo.

Se afirma que esta investigación es de corte transversal, por lo que se recopilan los datos en un momento único, teniendo un alcance transformativo (Deroncele-Acosta et al., 2021).

Del mismo modo, Sampieri & Mendoza (2018), también, consideran que un estudio transversal consiste en recopilar datos en un punto específico y un determinado tiempo. Su propósito consiste en describir variables y analizar su prevalencia y asociación en un tiempo específico. Es como una "imagen" de lo que está sucediendo.

2.2. Técnicas e instrumentos y validación

En este trabajo de investigación se ha aplicado la técnica de la entrevista y el análisis documental.

La entrevista fue pensada en cuatro autoridades como un Gerente Regional, un Director de Gestión pedagógica del GRE, un Director de Gestión pedagógica y un planificador de una DRE, de las instituciones que conforman la población.

El análisis documental se utilizó para resumir, precisar, analizar y sistematizar las diferentes funciones referidas a los cargos de los funcionarios de la

muestra, las mismas que se encuentran en las normas legales vigentes del Minedu.

Respecto a la entrevista, se utilizaron instrumentos que contienen preguntas basadas en las dos categorías de investigación: Planeación estratégica y descentralización con enfoque territorial.

La encuesta fue abierta, flexible, temática y contenía preguntas semiestructuradas teniendo en cuenta las subcategorías, las cuales han sido validadas mediante juicio de expertos. Estos expertos fueron designados por la universidad.

Mediante una solicitud (ver Anexo N°2), se encargó a los expertos designados por la universidad evaluar la pertinencia de los instrumentos elaborados para las entrevistas. Recibieron un formulario de validación que contiene una serie de preguntas y una matriz de indicadores mostrando las raíces e intereses de nuestra investigación. La tarea de los expertos fue revisar y asegurar la consistencia y pertinencia de cada pregunta con las subcategorías y categorías propuestas para la medición, en la entrevista.

El formato de validación, entregado a los expertos, comprendía 26 preguntas: 16 preguntas para la categoría Planeación estratégica educativa y 10 preguntas relacionadas a la descentralización educativa.

Cada experto colocó sus comentarios, observaciones y sugerencias al costado de cada pregunta. Dichos comentarios y observaciones fueron consideradas para mejorar el instrumento, con apoyo del asesor.

La aplicación de la encuesta se realizó mediante correo electrónico y diálogo por celular debido al aislamiento social por la Covid-19, lo cual, dicho sea de paso, limitó la posibilidad de aplicar la entrevista a más personas clave de las instituciones.

Aunado al cambio constante de directivos -que fue una limitante para aplicar los instrumentos-, la carga laboral de los directivos hizo que se demorara la devolución de la entrevista, por lo que se tuvo que esperar pacientemente.

En total, la aplicación de la entrevista duró más de tres meses, considerando el tiempo desde la presentación del documento a la autoridad correspondiente hasta el logro de la información requerida.

Posterior a la validación de los instrumentos y la aplicación de la entrevista, se realizó la transcripción y sistematización de las ideas principales y

recurrentes. Las entrevistas fueron transcritas de acuerdo con el formato proporcionado por la universidad. Así, las cuatro entrevistas realizadas fueron transcritas en un documento de Word utilizando una tabla de doble entrada: 2 de la DRE y 2 del GRE.

Para proteger la confidencialidad de los entrevistados, cada uno de ellos recibió un código personal: DE1, DE2, DE3 y DE4 (ver anexos 3 y 4).

Para la sistematización se realizó un análisis hermenéutico comparativo de las respuestas transcritas, en el que se determinaron subcategorías de nueva creación, producto de la repetición de los pensamientos y reflexiones de los entrevistados.

En el análisis hermenéutico se consideró usar seis colores diferentes para identificar y reconocer cada categoría, de tal modo que se facilitara el reconocimiento de nuevas subcategorías (ver Tabla 2).

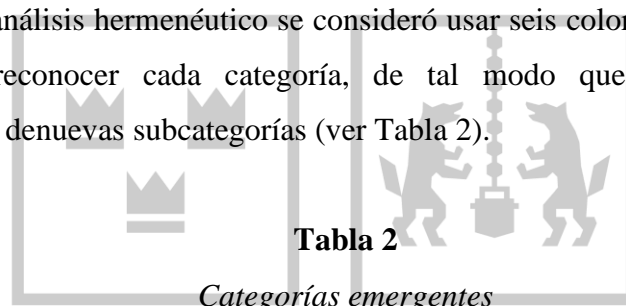


Tabla 2

Categorías emergentes

COLOR	CATEGORIAS EMERGENTES
Verde	Instrumento de gestión
Morado	Planificación estratégica participativa
Celeste	Indicadores de Resultados
Amarillo	Autonomía de los Gobiernos Regionales
Azul	Estrategias de la descentralización
Plomo	Necesidades del territorio

Fuente: elaboración propia

Estas categorías emergentes proporcionaron la información necesaria para desarrollar sus propias subcategorías, dando lugar a las primeras conclusiones aproximadas que se presentan en la matriz de análisis hermenéutico (ver anexo 5). Contribuyen a la discusión y desarrollo de los argumentos hermenéuticos presentados en las conclusiones.

En este trabajo de investigación se ha utilizado el método de análisis-síntesis. Trabajo de investigación para la interpretación de la información diagnóstica realizada a los encuestados. Según Rodríguez y Pérez (2017), El método analítico-

El análisis de datos permite compartir información para encontrar lo que es relevante para el objeto de investigación, mientras que el trabajo de investigación puede conducir a generalizaciones que permitan una solución paso a paso a un problema científico como parte de una red de investigación.

2.3. Población, muestra y unidad de análisis

Se considera como población de la presente investigación a una DRE y una GRE.

La muestra es no probabilística intencional porque se ha seleccionado, intencionalmente, como sujetos de estudio a cuatro participantes que son los directores regionales de educación, directores de gestión pedagógica y responsables de planificación de la DRE.

Según Otzen y Manterola (2017), la muestra no probabilística intencional consiste en que el investigador selecciona, intencionalmente, a los sujetos por ser una muestra representativa que permitirá información relevante relacionado al tema de investigación.

La unidad de análisis la conforman cada uno de los funcionarios: Director/Gerente Regional de Educación y director/Gerente de gestión pedagógica de Dirección Regional de Educación. Cabe mencionar que los cuatro representantes de la DRE y UGEL expresaron su consentimiento para la realización de la investigación.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se analizarán los constructos obtenidos de las encuestas realizadas a los directivos de una DRE y una GRE, respectivamente. Así mismo, se construirá una discusión de los resultados con lo planteado por los autores revisados durante el marco teórico.

Las preguntas de las entrevistas aplicadas están relacionadas a las dos categorías principales: Planificación estratégica y Descentralización educativa, con sus respectivas subcategorías planteadas en la matriz de consistencia de los instrumentos.

Con relación a la planeación estratégica educativa, se tiene como base referencial a Manes (2014) y a González y Rodríguez (2019). Estos autores enfatizan que la planificación estratégica se convierte en una herramienta de planeación que puede ser utilizada por los que están a cargo de dirigir una organización, para lograr metas, tomar decisiones e involucrar a sus integrantes en el logro de las mismas.

En torno a la categoría Gestión educativa descentralizada, Rondinelli et al. (1993, como se citó en Alanya et al., 2021) consideran la descentralización educativa como el traspaso de la responsabilidad de la planificación, gestión, adquisición y asignación de recursos a través del gobierno central y sus organismos de las unidades sectoriales y regionales, unidades o niveles secundarios de gobierno. Asignan relevancia al planeamiento, gestión y manejo de recursos que deben ejercer los gobiernos subnacionales cuando se transfiere poder desde el gobierno central, para tomar decisiones con relación a la realidad de su contexto.

La entrevista está estructurada para recoger información sobre los alcances que las autoridades tienen sobre el plan estratégico, en relación con la utilidad, proceso de elaboración y de socialización. También sobre los valores de la organización y su incidencia en la vida institucional y los cambios a realizar.

Otra información que se recoge con la entrevista es la relacionada a la descentralización educativa, el conocimiento que se tiene de ella, las acciones que se han emprendido.

Por último, se recoge información sobre la descentralización con enfoque

territorial en la gestión educativa de las DRE/GRE: sus lineamientos y el proceso de organización e implementación para lograr la autonomía en sus decisiones y alcanzar los propósitos educativos en su jurisdicción.

3.1. Categorización emergente y nuevas subcategorías

Denominamos categorías emergentes a las nuevas formulaciones encontradas al realizar un análisis exhaustivo de las respuestas de los entrevistados. Estas dan fuerza a las categorías de planeación estratégica y descentralización y se han organizado en seis nuevas subcategorías emergentes: Instrumentos de gestión, Procesos participativos, Indicadores de gestión, Autonomía de los gobiernos regionales, Estrategias de la descentralización y Necesidades del territorio.

Respecto a las categorías emergentes, Gutiérrez (2020) menciona que las categorías y subcategorías emergentes que el investigador identifica son producto del análisis pertinente. Añade que ejercen influencia sobre la investigación.

En tal sentido, las categorías emergentes identificadas en la presente investigación posibilitan una comprensión integral de lo que implican las categorías principales, así como las actividades a considerar en la implementación de estas.

Como se mencionó, son seis las subcategorías emergentes y se describen a continuación.

3.1.1. Instrumentos de gestión

Esta categoría emergente está estrechamente vinculada con la categoría de planificación estratégica. Se considera a la planificación estratégica la herramienta de gestión importante para el análisis continuo de la situación actual y el pensamiento prospectivo que produce información para la toma de decisiones, para lograr objetivos estratégicos definidos para un período determinado.

Diversos autores coinciden en señalar a la planificación estratégica como proceso y como instrumento que da lineamientos a la gestión de las organizaciones. Su fin consiste en lograr su misión y visión institucional y los objetivos y metas, en concordancia con los cambios y retos contextuales y de manera participativa.

La planificación estratégica considerada como proceso permite la implementación sistemática de varias actividades y medidas consideradas en la fase

de planificación a nivel institucional. También permite la formulación de una dirección estratégica basada en el análisis interno y externo de la institución, la organización de los recursos institucionales y la responsabilidad, y las estrategias de gestión, seguimiento y evaluación. Finalmente, se materializa en el logro de las metas institucionales a largo, mediano y corto plazo. Según lo menciona CEPLAN: la planificación estratégica es un proceso regular basado en el análisis continuo y el pensamiento prospectivo que produce información para la toma de decisiones para el logro de los objetivos establecidos.

Desde el otro lado, la planificación estratégica vista como instrumento es aquella parte teórica o conceptual que orienta la toma oportuna de decisiones en el proceso de gestión institucional para el logro de metas y objetivos. Se construye e implementa de manera participativa.

Minedu (2006) menciona que la planificación estratégica considerada como instrumento conforma un marco conceptual o marco de referencia que da lineamientos a la gestión institucional de la institución para lograr la visión y misión reflejada en el plan estratégico. El proceso de reflexión, análisis y discusión, explicando la misión, visión, metas, estrategias, actividades, recursos, indicadores y metas, finalmente, se traduce en planes y proyectos.

La planificación estratégica, considerada como instrumento de gestión, permite a la institución realizar una propuesta que oriente su trabajo tanto a mediano como a largo plazo. Al mismo tiempo, promueve la creación de sinergias entre todos los participantes, lo que redundará en resultados que configuran la visión de futuro y la misión institucional común.

Aunado a ello, contribuye a la definición de cambios o modificaciones que se incluyen en los objetivos estratégicos que forman la columna vertebral del plan estratégico institucional. Este documento prioriza y expresa los objetivos del plan estratégico sectorial multianual, el PDC y PDL.

En esa línea, Ortiz (2021) manifiesta, también, que la planificación estratégica se considera como una herramienta de gestión y un proceso. Como herramienta de gestión permite a la institución tener un norte y organizarse con relación a lo que se proyectan para prever y actuar con eficiencia, eficacia y calidad en bien de la institución.

Como proceso continuo, la planificación consiste en tener un conocimiento

más amplio del futuro, haciendo una evaluación sistemática y continua para tomar decisiones e ir reajustándolo según las necesidades, con el fin de lograr la visión de la organización. En resumen, se puede mencionar que existe una diferencia entre la planificación estratégica como proceso e instrumento. La planificación estratégica permite un continuo proceso de reflexión y análisis del contexto y el pensamiento futuro.

El marco teórico y los lineamientos sirven como instrumento para conducir la adecuada toma de decisiones de acuerdo, a los directivos y ejecutores. Esto requiere, también, de la participación dedicada y organizada de los miembros de la institución, sin la cual no sería factible.

Con relación a este proceso, ante las preguntas realizadas a los directivos de la DRE Junín y GRE Lambayeque: ¿cuáles son los principales aspectos que se reconoce en el Plan Estratégico de la DRE? y ¿qué opina usted de la utilidad del Plan Estratégico, le parece importante, por qué?, ellos manifestaron lo siguiente:

DE1: Si, porque es un instrumento de gestión que ayuda a direccionar las acciones que respondan a las principales necesidades

DE2: En una Institución pública es de mucha utilidad el Plan Estratégico. Instituciones, es importante porque es un instrumento de gestión de mediano plazo que permite establecer objetivos institucionales, Acciones estratégicas y definir recursos para lograr resultados dentro de un contexto establecido en bienestar de la región.

DE4: Que, es un instrumento de gestión es un instrumento de gestión muy importante porque define la estrategia de nuestra comunidad para lograr los objetivos institucionales previstos a cuatro (04) años a través de iniciativas encaminadas a mejorar el bienestar de la población. la prestación de servicios públicos y la ejecución de proyectos de inversión que contribuyan al desarrollo social y económico de las regiones.

Tanto el DE.1 como el DE.2 y DE.3 consideran a la planificación estratégica un instrumento de gestión que les permite establecer objetivos institucionales, acciones estratégicas y definir recursos para lograr resultados. Es un instrumento de mediano plazo, un conjunto de documentos técnicos que rigen aspectos de la gestión interna y que suelen estar respaldados por normas administrativas.

Tras este comentario se podría afirmar que los responsables de implementar la planificación estratégica en las DRE y GRE consideran,

simplemente, a la planificación una herramienta que les facilita ver las acciones a desarrollar y cumplir metas a través de unos indicadores y no como un proceso continuo, con base en el cual replantear y tomar decisiones para garantizar una educación de calidad.

Así mismo, al revisar las respuestas que engloban esta categoría emergente se observa que, teóricamente, conocen lo importante que es la planeación estratégica. Pero, cuando se les pregunta por la utilidad, se hace evidente que quien conoce más sobre la planificación estratégica es la planificadora de una DRE.

Ella menciona que tiene más de un año en el puesto y que, justamente, está encargada del proceso y trabaja de la mano con CEPLAN y el gobierno regional. Menciona que los cambios constantes de personal, por cuestiones políticas, no permiten que los integrantes de la institución se involucren y se realice una formulación participativa, donde cada quién conozca sus funciones y tenga manejo técnico y de gestión.

También menciona que los instrumentos de gestión son elaborados por cumplimiento más que por convicción y que pocas personas participan en su elaboración. Considera que hace falta difundirlo con el personal de la institución ya que la mayoría cumple su función administrativa sin saber la razón de la institución.

Se podría afirmar, entonces, que la mayoría de acciones que se desarrollan en las diversas instancias es por cumplimiento, en tanto es impuesto por el Ministerio de Educación. De allí, que se hace evidente el proceso de la desarticulación entre la planificación estratégica y la parte presupuestal.

Este Este aspecto fue mencionado por la Presidencia del Consejo de Ministro del Perú (2022), en el documento de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030. Se manifiesta que el Perú carece de una adecuada planificación de acuerdo con las necesidades de los diferentes sectores. Por ejemplo, menciona que en el sector educación la problemática grande que se ha dado es la planificación y programación de la distribución de materiales y otros. Por ello, hace hincapié en la necesidad de hacer una adecuada planificación y programación territorial, de acuerdo con la realidad de los contextos haciendo un análisis exhaustivo del bien o servicio que se está brindando.

Así mismo, menciona esa desarticulación que existe entre la planificación estratégica y el sistema presupuestal, que todo está estipulado por el Ministerio de

Educación y no permite que los diferentes niveles de gobierno lo ejecuten de acuerdo con el territorio (Presidencia del Consejo de Ministros Perú, 2022).

Por lo tanto, se podría mencionar que los planes estratégicos en estas regiones no están elaborados de acuerdo con la oferta y servicio que brinda el sector educación y no se cuenta con la contextualización adecuada del territorio que lo demanda.

Así mismo, al realizar un análisis exhaustivo de los planes estratégicos de la región Junín y Lambayeque, se puede observar que contemplan lo establecido en las normas. Sin embargo, al revisar las normas de presupuesto participativo no se hace evidente la contextualización del territorio.

Por otro lado, las autoridades mencionan que realizan actividades como en la región, pero esas actividades no están plasmadas en sus planes estratégicos. Esto resalta la necesidad de que las iniciativas regionales sean consideradas dentro de los planes para, posteriormente, ser evaluadas y ver el impacto. Asimismo, mencionan que la limitante de este proceso es que todo está normado y que debería haber una partida presupuestal para proyectos regionales.

A través de los hechos observados y respaldados por los reportes del CNE y de la PCM, se puede afirmar que la planificación estratégica de la DRE está desarticulada y no toma en cuenta las características socioculturales, productivas, políticas, psicolingüísticas de cada contexto, evidenciando una planificación lineal, tradicional y homogénea en todo el territorio de las regiones. El Perú, siendo un país pluricultural y multicultural que hace que seamos diversos, requiere de una planificación con enfoque territorial según el marco de una gestión descentralizada.

3.1.2. Planificación estratégica participativa

Esta segunda categoría emergente, también, se relaciona con la categoría de Planeación estratégica. Se considera a la planificación estratégica participativa como un proceso de trabajo colectivo que está enmarcado en las nuevas formas relacionales. Lo participativo en el proceso de planificación estratégica asegura la legitimidad de las intervenciones y promueve la participación de todas las partes, cada una desde su ámbito, para lograr resultados.

Couto et al. (2017) explican que en el desarrollo de una planificación estratégica se hace difícil establecer vínculos estratégicos entre los miembros de una

institución porque pocos son los que se comprometen y comprenden la función que cumplen en la institución. Por lo tanto, es importante involucrar a todos los miembros de la institución en su visión se vuelve más difícil debido a patrones complejos de gobierno dual.

Trinidad (2021), por su parte, considera que cada institución enfrenta sus propios problemas para trabajar en equipo y de manera colaborativa. Un problema común en las diversas instituciones es la falta de trabajo en equipo, cada uno cumple su rol aislado uno del otro, así como la inexistencia de medidas planificadas en el trabajo y estar al servicio de la educación, ausencia de capacidad de liderazgo, entre otros; lo cual limita la adecuada implementación del proyecto del plan estratégico institucional.

En ese sentido, dentro de la planificación estratégica, es importante la consideración participativa de sus integrantes y miembros. Si no se acuerda inicialmente la necesidad de una planificación estratégica, este proceso no debe iniciarse. Si no hay una voluntad y un compromiso por la participación, la planificación no tendrá sentido.

La mayoría de las instituciones educativas se gerencia según las necesidades del día a día o las normativas emitidas por los niveles de instancias nacionales. Carecen de herramientas de gestión estratégica claras y establecidas. Una razón es que no conocen su visión y misión.

Trinidad (2021), por su parte, menciona que una de las debilidades de la gestión escolar es el involucramiento de los que son parte de una comunidad en el desarrollo del proyecto educativo. Esto significa que la formulación de la visión y misión de las diversas instituciones no tiene en cuenta el diagnóstico, sino que se limita al cumplimiento de la normativa nacional y no del contexto. Por lo tanto, se produce una planificación estratégica descontextualizada e infructífera y no se logra alcanzar las metas y objetivos. En relación con la planificación estratégica participativa se realizaron las siguientes preguntas a los directivos de la DRE y GRE: ¿cómo se elaboró el plan estratégico? y ¿con quiénes y cómo participaron? Esto fue lo que respondieron:

DE1: Partiendo de diagnóstico y con participación con el equipo de especialistas DGP, en forma activa y analítica.

DE2: El Plan Estratégico Institucional se elaboró con la participación activa de las Instituciones Educativas de los tres niveles educativos y Educación Superior

no Universitaria, así como los Especialistas de la DRE, UGEL y los Especialistas del Gobierno Regional Junín a nivel regional, se trabajó en el Eje Social-Componente EDUCACIÓN.

DE3: El Plan Estratégico Institucional es producto de un proceso participativo que involucró a funcionarios y servidores públicos de diversas administraciones/direcciones regionales y áreas orgánicas, quienes jugaron un papel importante en la recopilación de información y la configuración de la política institucional.

DE4: Es el resultado de un proceso participativo en el que participaron funcionarios y servidores de diversas administraciones/direcciones regionales y espacios naturales que jugaron un papel importante en la recopilación de información y la definición de políticas institucionales.

Para los 4 entrevistados, la planificación estratégica se ha ejecutado con la participación activa de los trabajadores de las direcciones regionales respectivas, teniendo en cuenta sus funciones y roles dentro de la institución.

En el caso de la DRE, los directivos mencionaron que convocan a todas las autoridades de las UGEL y a los jefes de línea decisores, pero que, muchas veces, solo participan los técnicos y no los decisores. Explicaron, también, que las personas que se encuentran en el cargo son temporales y desconocen de la gestión pública. De esto, se podría afirmar, que la participación de los miembros solo es en un rol de escucha y de comprender la lógica de este proceso.

Asimismo, se puede corroborar que las reuniones son informativas y hacen grupo para informar o reportar el trabajo desarrollado con relación al cumplimiento de las normativas nacionales y que se sienten limitados a propuestas regionales y locales porque no cuentan con presupuesto establecido.

Ante eso, si se promoviera la participación de diversos actores claves dentro de la institución para el proceso de elaboración, implementación adecuada y seguimiento de la visión y misión institucional se podría lograr que los planes y proyectos establecidos tengan un rumbo. Como se sabe, nadie se compromete si no ha sido involucrado en plantear sus ideas, realizar propuestas, aportar al planteamiento de una visión compartida de futuro.

En ese sentido, Felcman y Blutman (2018) consideran que la planificación estratégica participativa tiene como un instrumento importante para el cambio a partir del conocimiento teórico-práctico, capaz de promover y cambiar el desarrollo de la sociedad para predecir el futuro y el conocimiento certero del

presente, a partir de un proceso consensuado de cambio de la realidad.

La intención de incorporar a los que son parte de la institución en el proceso de planificación podría garantizar que todos los que laboren dentro de ella se comprometan y tengan en cuenta que todo lo que se esté realizando dentro de la institución es con una sola finalidad común. En el caso del sector educación garantizar una educación de calidad y logros de aprendizaje.

Por lo tanto, la participación se considera una condición general de los procesos de planificación. Una planificación estratégica participativa media lo que se pretende cambiar y la acción en sí misma para el logro de lo establecido, es decir, una visión y misión clara.

Felcman y Blutman (2018) agregan que la planificación estratégica participativa se constituye como una herramienta importante para el cambio a partir del conocimiento teórico-práctico, capaz de promover y cambiar el desarrollo de la sociedad para predecir el futuro y el conocimiento certero del presente, a partir de un proceso consensuado de cambio de la realidad.

Como se puede observar, la planificación estratégica participativa es una gran oportunidad para trabajar de manera mancomunada, en equipo, hacia el único fin que tiene la institución. Esto, a su vez, hace que cada miembro se involucre y fortalezca sus habilidades para el cumplimiento de sus funciones y, de esa manera, desde el rol que le compete contribuya a las metas establecidas.

La planificación estratégica participativa, en las organizaciones de servicio, considera como una vía principal y esencial el involucramiento de cada uno de los miembros en el proceso. La participación es el motor que permitirá el rumbo y continuidad de la visión y misión establecidos por una institución.

Con base en el análisis de las entrevistas se pudo entender que las estrategias de participación utilizadas en las DRE y GRE se han dado de manera tradicional, es decir, son solo informativas.

3.1.3. Indicadores de resultado

Según la Real Academia Española (2018), la palabra “indicador” significa: “aquello que indica o actúa para mostrar”. Proviene de la palabra latina "Indicare" que significa "indicar o señalar algo por medio de signos y señales".

Como podemos ver, el indicador tiene la finalidad de informar, indicar un

hecho un progreso de algo que se ha planificado. Por ello, se hace indispensable que todo tipo de empresa o institución cuente con indicadores claros que les permitan visualizar su avance de logros en función a su visión y misión.

Armijo y Bonnefoy (2005, como se citó en CEPLAN, 2021) agregan que los indicadores tienen dos funciones importantes: una descriptiva y una valorativa. La descriptiva da información sobre el estado objetivo de una determinada situación; y la valorativa agrega información que puede ser utilizada para hacer juicios de valor sobre el progreso registrado. También mencionan que los indicadores de planificación estratégica son cuantificables por lo que se pueden utilizar para evaluar el impacto logrado, los recursos utilizados y los logros en un período de tiempo.

Por su parte, Minedu (2006) da a conocer que el indicador es una variable, ya sea cualitativo o cuantitativo, que proporciona la forma simple y confiable de medir el logro, brinda información significativa y refleja lo relacionado con una intervención, o brinda asesoramiento sobre la eficacia.

En otras palabras, el indicador se puede utilizar para controlar el desempeño de una empresa o institución en relación con los objetivos y metas establecidos.

Por lo tanto, es comprensible que los indicadores deban ser simples y reducidos en número, pero deben mostrar algún progreso o grado de cambio. Estas características se ajustarán a la gestión por resultado, que apuesta porque todo lo planificado sea medible.

Así mismo, es importante que cada miembro conozca estos indicadores para cumplir con eficacia las funciones que le competen.

Del mismo modo, CEPLAN (2021) enfatiza la importancia de los indicadores en el ciclo de planificación estratégica. Menciona, por ejemplo, que un conocimiento integral de la realidad contribuye a la elaboración del diagnóstico y a la identificación de deficiencias y actividades críticas que requieren atención prioritaria. En relación con el futuro deseado, ayudan a crear una situación visionaria mediante la identificación de tendencias, oportunidades, riesgos, escenarios de contexto, escenarios de disrupción y alertas tempranas que pueden afectar positiva o negativamente la prestación de servicios y el bienestar de las personas. En la política y la planificación, su papel gira en torno a la medición, seguimiento y evaluación de los elementos de los planificadores.

Los indicadores actúan como verificadores del progreso hacia los logros

esperados, permitiendo una comparación entre lo logrado y lo esperado.

En relación con los indicadores de gestión a tener en cuenta en la planificación estratégica, se plantearon las siguientes preguntas a los directivos de la DRE y GRE:

¿Cómo se mide el impacto de los indicadores del Plan Estratégico?, ¿Qué se hace con los resultados? Los entrevistados manifestaron lo siguiente:

DE.2: Los resultados que se obtiene de la evaluación del Plan Estratégico por medio de los indicadores y cumplimiento de las metas físicas son publicados a nivel regional, evaluando cada uno de ellos y analizando en talleres a nivel regional.

DE.3: Utilizar indicadores de gestión que midan si una institución, unidad, proyecto o individuo está logrando sus metas y objetivos estratégicos. Las organizaciones utilizan diferentes niveles de indicadores de gestión para evaluar su éxito en el logro de lo definido en la planificación estratégica.

Tanto el DE.2 como el DE.3. mencionan que el plan estratégico se evalúa por medio de indicadores que se encuentran en el instrumento del plan estratégico.

Cuando se les pregunta por algunos indicadores específicos, responden de manera general y conceptual. También mencionan que los resultados de la evaluación se

hacen público y analizan, pero falta una toma de decisión de parte de los decisores quienes son los que gestionan en la institución.

Ante las repreguntas, agregan que los resultados se presentan en talleres, pero no hay una toma de decisiones que permita replantear la planificación y buscar nuevas estrategias. Entonces, la evaluación de sus indicadores no tendría mayor sentido, ya que los resultados no se utilizan para ajustar las acciones de acuerdo con las necesidades de la institución.

Contreras y Olaya (2017) explican que los indicadores son, principalmente, datos utilizados para monitorear y ajustar las operaciones de un sistema, subsistema o proceso para lograr su misión, metas y objetivos.

Se entiende, así, que los indicadores identifican lo que será medido, proveen información sobre cómo se está avanzando respecto de un objetivo. Los indicadores, en la planificación estratégica, se hacen evidentes en los objetivos estratégicos de una institución a partir de la misión. Asimismo, buscan asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos.

Además, Contreras y Olaya (2017) mencionan que el propósito del

indicador es producir información para tomar decisiones acertadas, permite el seguimiento, control y evaluación de las medidas y sus cambios cuantitativos y cualitativos.

Sin embargo, teniendo en cuenta lo reportado por los entrevistados de la DRE y GRE, se podría afirmar que los decisores no participan en las evaluaciones de los indicadores de resultados y, en muchos casos, son cambiados continuamente por cuestiones políticas, interrumpiendo la secuencia de lo que se está desarrollando.

Según la R. M. N° 344-2022 “Plan estratégico institucional 2019-2026”, el Minedu (2022) considera indicadores de objetivos estratégicos institucionales e indicadores para las acciones estratégicas institucionales. Prioriza lo que está directamente relacionado con el aprendizaje, seguido de materias que facilitan este aprendizaje. Esto continúa con las ayudas y recursos para el aprendizaje y, finalmente, con la gestión de los servicios educativos y los sistemas administrativos.

Los indicadores que se consideran en el plan estratégico del Minedu (2022) y en el CEPLAN (2021) cumplen con estas características:

- Efectividad: el indicador mide el grado en que se ha logrado una meta u objetivo.
- Calidad: el indicador mide las características, capacidades o características que debe tener el recurso, bienes, servicios para cumplir con las metas correctamente establecidas
- Eficiencia: consiste en hacer la relación entre los servicios y los productos producidos en relación a los insumos o recursos utilizados.
- Economía: tiene la finalidad de medir la capacidad de una actividad para gestionar o movilizar suficientes recursos financieros.

Los indicadores de gestión son, por lo tanto, una forma de medir los objetivos estratégicos basados en la misión de una organización. Por lo que surge la necesidad de asegurar la articulación de los resultados operativos y estratégicos de la institución dada.

En el caso de las DRE y GRE, en tanto se apuesta por la amalgamación de las acciones de los ejes estratégicos con la finalidad el objetivo de garantizar aprendizajes en los estudiantes, los indicadores son un insumo indispensable para la toma de decisiones.

Por su lado, Beltrán Jaramillo (s.f) considera al indicador como una medida

delestadado de un proceso o evento en un momento dado. Los indicadores dan una visión general del estado del proceso de bienes o servicios.

En cuanto al sector educación, trabajar con indicadores implica comprender el plan estratégico de la institución y sus indicadores, los cuales van a permitir medir lo planificado. Para ello, es necesario que los indicadores sean conocidos por todos los miembros de la institución.

Los estudios revisados, también, mencionan que no se trata de cumplir con las metas. Se trata de apostar por la calidad para mantener, mejorar y renovar su proceso.

Por otro lado, ante la disyuntiva de si se debe evaluar con indicadores cuantitativos o cualitativos, CEPLAN (2021) considera que los indicadores cuantitativos son más fáciles de calcular e interpretar que los indicadores cualitativos debido a su número. Por el contrario, los indicadores cualitativos son más difíciles de construir pero proporcionan más información.

Por lo tanto, en una institución se debe tener claro lo cuantitativo para hacer un análisis crítico. Un ejemplo es el objetivo estratégico del sector educación: fortalecer el desarrollo de una educación de calidad de acuerdo con el currículo nacional para alumnos de primaria; su indicador es: la proporción de estudiantes de segundo grado de primaria en Lima capital que se encuentran en un nivel satisfactorio de logro de aprendizaje.

Según lo recopilado con las encuestas, cada una de las DRE y GRE tiene indicadores establecidos, pero se deben analizar teniendo en cuenta la meta cuantificable y trazarse estrategias de acuerdo con el contexto. En esta evaluación deben participar las personas decisoras que permitan establecer las líneas regionales para el mejoramiento y proyección futura.

3.1.4. Autonomía de los gobiernos regionales

La autonomía para tomar decisiones de carácter pedagógico, administrativo y financiero de parte de las instancias de la DRE y GRE tiene como finalidad que la prestación de la oferta educativa considere las carencias de los estudiantes para su formación integral y demandas del territorio considerando la finalidad del proceso de descentralización.

Es importante reconocer que los técnicos, especialistas y decisores de la

DRE/GRE desean contar con la capacidad de decidir sobre las acciones que deben implementar y disponer de los recursos pertinentes para alcanzar procesos y metas educativas eficientes en sus regiones. Lamentablemente, la realidad demuestra que aún se tiene mucho camino por recorrer para contar con autonomía y los recursos básicos indispensables para iniciar el proceso de descentralización.

Esta expectativa de asumir mejores condiciones para ejercer procesos autónomos en la planificación, en el marco de la descentralización, se refleja en las respuestas que brindan a la interrogante: A partir de su experiencia ¿cómo describiría la descentralización educativa? Los entrevistados respondieron así:

DE.2: “La descentralización educativa no se da totalmente, porque para el desarrollo de la gestión educativa, todavía se tiene una dependencia sectorial”

DE.3, DE.4: “La descentralización es un proceso que puede lograrse mediante la transferencia de poder del gobierno central a los gobiernos locales, de una agencia centralizada a otra y/o del gobierno al sector privado.”

A partir de estas respuestas se puede afirmar que tanto DE.2 como DE. 3 y DE 4 evidencian una demanda implícita que es muy frecuente en los funcionarios de DRE y GRE: contar con autonomía en la gestión. Afirmaciones como: “La descentralización educativa no se da totalmente”, “todavía se tiene una dependencia sectorial” y es “un proceso que se puede alcanzar al transferir el poder del gobierno central al gobierno local”, son expresiones evidentes de que los funcionarios de las regiones requieren ejercer decisiones con autonomía en los diferentes procesos de la gestión.

Las autoridades de la DRE/GRE, deben contar con mayores facultades decisorias en los diferentes procesos educativos que se realizan en su jurisdicción para ofertar el servicio educativo en coherencia a las demandas de las personas y del territorio.

Con base en ello, Moreno (2021) sostiene que los procesos de descentralización tienen el propósito de atender las insuficiencias en el servicio a los ciudadanos, sobre la base de escucharlos en sus diversos contextos, donde son protagonistas por participar y tomar decisiones con independencia, partiendo del conocimiento de su propia realidad.

Lo expresado por Moreno (2021) nos permite entender la trascendencia del involucramiento de los ciudadanos, en las decisiones que los niveles de gobierno regional y local asumen, por el nivel de información que tienen de su entorno y

conocimiento de las demandas de sus conciudadanos.

De modo específico, Velásquez (2021) refiere que la cesión de potestades del gobierno central a los gobiernos subnacionales es trascendental para lograr que se tenga capacidad de decisión en temas de sus intereses, encaminados a lograr la mejora de los servicios en cada uno de los territorios.

Por ello, se tiene que identificar a todos los actores que actúan en el territorio, yasea de manera individual o institucional, para conocer sus intereses. Se entiende que los resultados de transferir poder a los gobiernos subnacionales van a estar sujeto a la posición y habilidades de los actores. Se enfatiza la necesidad de contar con autonomía para tomar decisiones y contar con espacios decisorios para ofertar servicios de calidad a los ciudadanos.

Es así como Boisier (2002, como se citó en Franco y Mayorga, 2019) expresa con claridad y precisión que la descentralización es un cambio que transfiere el poder de decisión. Esto, a su vez, significa la delegación de una persona jurídica autónoma, donde las decisiones sobre sus recursos y métodos de funcionamiento se toman independientemente de otra organización o institución.

Por su parte, Vargas Arias (2019) sostiene que la autonomía es el derecho de hacer lo que conviene cuando conviene y no aceptar lo dictaminado por una autoridad superior ante hechos, acuerdos y tratados que se decidan en el territorio.

Con base en las respuestas de los funcionarios DE.2, DE.3 y DE.4, se podría afirmar que reconocen la dependencia que tienen con la instancia nacional y demandan poder para decidir en la gestión.

Esta demanda concuerda con los diversos teóricos de la descentralización quienes afirman la necesidad de contar con la capacidad de decisión y ejecutar sus propuestas de mejoras, considerando la autonomía de las instancias educativas regionales. En esta debe tenerse en cuenta la participación de los ciudadanos con sus demandas y conocimiento de la realidad, así como la de los demás actores para hacer efectiva la autonomía. Cabe enfatizar que los diferentes procesos en la capacidad de decisión están orientados en brindar una oferta educativa de calidad para los estudiantes.

3.1.5. Estrategias de la descentralización

Según esta categoría emergente, los especialistas y decisores de la

DRE/GRE asumen diferentes estrategias para ir empoderándose en su rol de implementar los diferentes momentos de la descentralización. Ejecutan acciones propias de la gestión, con una mirada territorial como la elaboración de documentos técnicos normativos y realizar acciones de acompañamiento y monitoreo para garantizar los procesos y resultados esperados en la planificación, de acuerdo con las expectativas de los ciudadanos y demandas del entorno. También, el proceso de capacitación para contar con una mejor preparación en implementar acciones de gestión y participando de procesos de transparencia presupuestaria en el sector público.

Lo avanzado en el proceso de descentralización es evidente por la transferencia de algunas competencias administrativas, normativas, pedagógicas-curriculares a las DRE y GRE. Esto ha permitido visibilizar algunas estrategias que vienen implementando los decisores y especialistas. No obstante se evidencia dependencia con el gobierno central.

Estas acciones estratégicas se visualizan en las respuestas de los entrevistados ante la interrogante: ¿qué cambios ha implementado la DRE a partir del proceso de descentralización, en su organización, funcionamiento y normativa?

DE. 2: “Se han formulado directivas regionales, asistencias técnicas y monitoreo a las UGEL y por muestreo a las instituciones educativas en lo que respecta al inicio y culminación del año escolar, enseñanza adecuada y atención oportuna del servicio educativo”.

DE. 3 y DE. 4: “Se valora la participación de los trabajadores en los eventos de presupuestos participativos, transparencia, y de control, donde se sienten con capacidad para intervenir en los asuntos públicos.”

De las respuestas se pueden apreciar algunas estrategias propias de cada región. En el caso de lo expresado por DE. 2 (de la región Junín) se entiende que han realizado acciones de formulación de directivas, brindar asistencias técnicas y monitoreo a las UGEL para la apertura y culminación del periodo escolar, con el propósito de brindar una enseñanza adecuada y atención oportuna del servicio educativo.

Por el lado de DE. 3 y DE. 4 (funcionarios de la región Lambayeque) se deduce que plantean como estrategias, que los servidores de la GRE participen en actividades que realizan otros sectores estatales que evidencien acciones de transparencia, rendición de cuentas y vigilancia ciudadana.

Estas estrategias, propias de cada región, permiten asumir iniciativas de

gestión y de fortalecimiento de capacidades técnicas y en gestión pública para concretizar el proceso de descentralización en su jurisdicción.

De otro lado, Baylon Salvador & Quispe Cusi (2022) retoman los factores positivos de la descentralización y los desafíos pendientes al afirmar que la descentralización es un factor positivo que, para lograr el desarrollo, es necesario sensibilizar a la población y fortalecer el conocimiento de las personas responsables del proceso. Hay evidencia de lo limitado en la participación de las instituciones y de los líderes responsables de la comunidad, la población debe ser representada por sus líderes que tengan sabiduría en este tema e interés, por participar.

Estos autores consideran que la descentralización es un aspecto positivo para alcanzar el progreso de las sociedades. Enfatizan, además, la necesidad de profundizar conocimientos para mejorar capacidades administrativas y gestionar con éxito la descentralización.

Por su parte, Quesquén (2021) sostiene que, en el marco del involucramiento de los ciudadanos en las instituciones públicas, todas las personas asumen el deber y derecho de control y vigilancia social para proponer, prevenir, vigilar, acompañar, opinar y controlar sobre cuestiones públicas, con la intención de asegurar resultados en favor de la comunidad. Pondera, además, la participación ciudadana para realizar acciones propias de transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública. Esto lleva, de manera implícita, que los especialistas y gestores de la DRE/GRE estén preparados para orientar y generar las condiciones para una efectiva contribución de los ciudadanos a la descentralización.

En ese sentido, y de acuerdo con las respuestas brindadas por los entrevistados, las estrategias que se implementan en la descentralización están centradas en lo pedagógico. Expresan que realizan acciones para garantizar una “enseñanza adecuada y atención oportuna del servicio educativo”.

Por otro lado, se brinda orientaciones de carácter local que queda evidenciado al expresar que se han: “formulado directivas regionales, asistencias técnicas y monitoreo a las UGEL”.

Otra idea fuerza, manifestada en las respuestas de los especialistas, es la participación en los espacios que abren los gobiernos locales para decidir las inversiones presupuestales donde participan diversos representantes de la sociedad civil, en actividades donde la autoridad rinde cuentas ante la comunidad de las acciones realizadas, efectivizando el control ciudadano. Se pone en manifiesto la

necesidad de participar de estos procesos de transparencia y rendición de cuentas para lograr aprendizajes de tales actividades para luego implementarlas en el sector educativo.

3.1.6. Necesidades del territorio

Todo proceso de descentralización, necesariamente, tiene que estar vinculado a las características del territorio, tal como lo sostiene el Consejo Nacional de Educación (2013).

Del mismo modo, Flores et al. (2021) afirman que el enfoque territorial en todo proceso de planificación y de gestión debe considerar los diversos factores del territorio, a través de una adecuada caracterización del entorno.

Ugarte y Cuenca (2002) sostienen que el modelo consiste en adecuar a la realidad los contenidos educativos, la administración, organización de las escuelas y la forma de involucrarse de manera directa las comunidades en gestionar la educación de los territorios.

Por otra parte, Elizondo (2005, citado en Pérez-Ruiz, 2014) menciona que la auto organización escolar como medio para promover la autonomía y la identidad, permitiendo decidir sobre sus tareas y realizar los ajustes necesarios para dar respuesta a las diferentes realidades. Así, los centros deben ser considerados como "organizaciones flexibles"; es decir, permeable a los cambios del entorno, funcionalmente adaptable a la naturaleza de la contingencia educativa y capaz de dar solución a cualquier problema educativo allí donde se presente.

La descentralización, y de manera particular la educativa, debe responder, pues, a las características de su entorno con la finalidad de brindar un servicio educativo que responda a las demandas y potencialidades de la comunidad educativa.

Esta categoría emergente se identifica en las respuestas a las interrogantes: ¿qué opina sobre los lineamientos que emite el MINEDU?, ¿cómo trabaja la DRE/GRE a partir de los lineamientos nacionales?

DE.1: "Que en algunos casos no se ajusta a la realidad regional, se acondiciona y nuestra realidad"

DE.2: "Los lineamientos del MINEDU al ser generales no diferencia la realidad de cada región, debiendo tomar decisiones regionales tratando de cumplir la normatividad"

nacional. Basado en eso se plantea lineamientos regionales establecidos en los instrumentos de gestión”.

DE.3 y DE.4, “Una estrategia para fortalecer el papel de liderazgo del sector educativo en el proceso de descentralización se divide en varios componentes.

- La primera consiste en una estructura normativa que define el sistema descentralizado del sector educativo y las normas sectoriales para el buen término del año escolar y otras normas que puedan definir mejor su función.

- El segundo son las actividades de los tres departamentos especializados del Ministerio de Educación, incluida la Dirección General de Relaciones Intergubernamentales, la Dirección General de Desarrollo de Capacidades y la Dirección General de Apoyo a la Gestión Educativa Descentralizada bajo la Dirección General de Gestión Descentralizada. Esto incluye la creación de espacios para las relaciones intergubernamentales, las medidas de modernización y el fortalecimiento de los recursos humanos.

Las respuestas de DE.1 y de DE.2 evidencian la necesidad de que los lineamientos de política educativa sean coherentes con el contexto de cada región y con las demandas de los actores educativos, para ofertar un servicio educativo acorde al entorno. En otras palabras, fortalecer una gestión educativa con enfoque territorial, que sea coherente con lo planteado con el Consejo Nacional de Educación (2015).

Por otro lado, las respuestas de los funcionarios de DE.3 y DE.4 enfatizan la emisión de normas regionales, el relacionamiento intergubernamental y la modernización y fortalecimiento del talento humano. Dicha idea se complementa con lo sostenido por Moreno (2021) quien afirma que la política educativa, a nivel local, requiere estudiar la vida e historia de las personas en relación con su entorno geográfico para apoyar el desarrollo en sintonía con los nuevos tiempos. También para favorecer una cultura de paz y un pensamiento oportuno al servicio del desarrollo político, cultural y social.

Costamagna y Nuñez (2020), considerando el progreso local, resaltan la trascendencia de fortalecer las capacidades institucionales sobre la base del talento humano de los actores del ámbito local, desde los técnicos y obreros hasta las personas relacionadas con la academia.

La mirada territorial es considerada como una forma de entender y promover el desarrollo que enfatiza la importancia primordial del territorio. Se asume al territorio como el entorno conformado por aspectos como lo sociocultural y geográfico, en el que interactúan las personas. De allí, la importancia de realizar

una adecuada y pertinente caracterización para conocer sus demandas y necesidades, para que se pueda concretar el desarrollo sostenible de los ciudadanos.

Este enfoque plantea que el desarrollo tiene diferentes dimensiones que influyen en su construcción como lo social, institucional, ambiental y económico, entre otros; en todo el centro de las dimensiones está el desarrollo humano.

3.2 Lineamientos de mejora sobre la planificación estratégica en las DRE y GRE en el marco de la descentralización educativa con enfoque territorial

Con la finalidad de orientar el proceso de planificación estratégica en las DRE/GRE, en el marco de la descentralización educativa con enfoque territorial, se presentan lineamientos orientadores que contienen estrategias y condiciones que deberían seguir las DRE y GRE para alcanzar los objetivos propuestos en las políticas educativas regionales. Esto es un primer paso para alcanzar la descentralización en el sector educación.

Los lineamientos orientadores se han elaborado considerando los resultados obtenidos y el marco teórico de la presente investigación.

El siguiente documento se basa en el marco de las funciones técnico-normativa que pueden asumir las DRE/GRE, para implementar sus políticas regionales. Esto, en tanto, es necesario contar con un documento que oriente la gestión interna en planificación y que esté en concordancia con las exigencias de una educación competitiva.

LINEAMIENTOS ORIENTADORES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS DIRECCIONES REGIONALES DE EDUCACIÓN EN EL MARCO DE LA DESCENTRALIZACIÓN CON ENFOQUE TERRITORIAL

A. Finalidad

Orientar el proceso de la planificación estratégica teniendo en cuenta la descentralización educativa con enfoque territorial en las instancias regionales de educación a fin de implementar una gestión descentralizada, participativa, transparente de acuerdo con el contexto de los territorios regionales de educación, para el logro de la visión y misión de estas instancias subnacionales.

B. Justificación

Las DRE y/o las GRE son responsables en gestionar el servicio educativo en cada una de sus regiones. Para ello, asumen funciones de planificación, implementación, monitoreo, evaluación y mejora continua de los procesos de gestión. La planificación estratégica teniendo como referencia la descentralización se ha convertido en un reto para contar con las condiciones adecuadas para una educación de calidad debido a que las autoridades que gestionan la educación deben ofertar un servicio de acuerdo con las características de los actores educativos y a las oportunidades y demandas de los diferentes contextos.

La planificación estratégica educativa está claramente vinculada a los presupuestos, sistemas y desempeños de gestión. Tiene como objetivo implementar los lineamientos previstos en los PER, debidamente asociados a los PDRC. El gran desafío es elaborar una planificación de carácter participativa tomando en cuenta las expectativas ciudadanas y las oportunidades que brinda el contexto territorial, para alcanzar una educación integral con aprendizajes significativos para todos los estudiantes del Perú. El Minedu ha emitido normas para orientar y dar precisiones sobre la implementación e institucionalización de diferentes acciones en la descentralización. Ello ha permitido avanzar en la institucionalización de la gestión descentralizada de la educación en las regiones, así como también se resalta las iniciativas en espacios de articulación intergubernamental. Sin embargo, este esfuerzo de construcción del marco normativo, en el cumplimiento de sus funciones como instancia central no ha

repercutido en cambios significativos en la gestión educativa regional y en su relación de dependencia con el Minedu. En tal sentido, los directivos y funcionarios de la DRE que tienen las funciones de liderar el proceso de planificación deben asumir el enfoque territorial para considerar las exigencias, demandas, potencialidades y desafíos de los ciudadanos y territorio regional y su articulación con otros sectores para alcanzar la visión de país.

C. Objetivo

Establecer lineamientos orientadores que permitan mejorar las diferentes acciones de la planificación estratégica en las DRE /GRE considerando la descentralización educativa con enfoque territorial.

D. Alcance

- DRE.
- GRE
- UGEL.
- Instituciones educativas de la educación básica
- Organizaciones que desarrollan otras formas de educación

E. Base normativa

Las bases normativas para los lineamientos están consideradas en el Anexo N° 5

F. Definición de términos Planificación estratégica

Para Ortiz, 2021; Gonzáles & Rodríguez, 2019; Ríos, 2018; Chiavenato & Sapiro, 2016, la planificación estratégica se considera un proceso continuo, de evaluación sistemática y de definición de objetivos y metas en el mediano y largo plazo. Estos objetivos y metas se caracterizan por ser cualitativos y cuantitativos. Implica el desarrollo de estrategias para facilitar el alcance de metas establecidas. Para que todo esto sea posible se debe trabajar de manera participativa, conociendo el rol que debe desempeñar cada actor dentro de la organización.

Descentralización educativa

La descentralización en el sector educación constituye un proceso mediante el cual se distribuyen las responsabilidades asociadas a la toma de decisiones sobre objetivos y metas educativas. De esta manera, la reducción de la centralización y la autoridad en tomar decisiones por parte del gobierno central pasa a fortalecer

la acción y colaboración de los diversos actores regionales y locales para desempeñar nuevos roles y responsabilidades.

Gestión educativa descentralizada

De acuerdo con Rondinelli, Nellis y Cheema (1993, como se citó en Alanya et al., 2021), la descentralización de la educación es la entrega en la responsabilidad de planificar, gestionar, adquisición y distribución de recursos del gobierno central y sus agencias a las unidades locales o al nivel de gobierno subnacional. Asigna relevancia a la planificación y gestión de los recursos que los gobiernos locales deben administrar cuando se transfieren competencias del gobierno central.

Enfoque territorial

El enfoque territorial es una forma de entender y trabajar por originar la mejora del servicio educativo que enfatiza la trascendencia primordial del territorio, que se comprende como el entorno sociocultural y geográfico en el que interactúan las personas. Este enfoque propone una visión que considera las diferentes dimensiones que intervienen en el desarrollo humano, el desarrollo social, institucional, ambiental y económico (Consejo Nacional de Educación, 2015).

Calidad del servicio educativo

La calidad en los servicios educativos es la apuesta constante por mejorar el servicio en todas sus dimensiones. Depende de los insumos (recursos disponibles en las escuelas como materiales didácticos, infraestructura, etc.), procesos educativos (calidad y eficacia de la escolarización en términos de enfoque basado en competencias) y productos (resultados de rendimiento de los estudiantes).

G. Consideraciones para la planificación estratégica

▪ Apoyo técnico al equipo de planificación de la DRE/UGEL

Considerando el rol de rectoría del Minedu, le corresponde brindar los criterios técnicos para realizar una planificación estratégica y alcanzar una gestión descentralizada y un servicio eficiente y pertinente con enfoque territorial que movilice las diferentes instituciones y organizaciones públicas y privadas del territorio. Además, debe asumir compromiso en la mejora de los procesos, los resultados de aprendizajes y cierre de brechas de aprendizajes y de acceso a la educación básica. Por otro lado, las DRE, en conjunto con el gobierno local, deben establecer las coordinaciones con el

CEPLAN para recibir apoyo técnico en la formulación de sus instrumentos de gestión.

▪ **Conocimiento del contexto**

Planificar el aspecto educativo con una mirada de enfoque y desarrollo territorial implica el conocimiento de sus potencialidades, demandas, problemáticas y desafíos. A partir de este conocimiento se debe formular la planificación estratégica, conducente al desarrollo sostenible y equilibrado de su población. La caracterización territorial debe permitir movilizar y articular los diferentes sectores y organizaciones de la localidad para lograr mejores condiciones y desarrollo de los ciudadanos, para una vida en el camino del progreso y bienestar. En los documentos de gestión institucional de los gobiernos regionales y locales, como en el plan de desarrollo concertado, el plan operativo institucional, el proyecto educativo regional o local se debe tener como punto de partida la comprensión de los procesos que, de manera singular, caracterizan a la localidad.

▪ **Criterios para la planificación en la DRE/UGEL en el marco de la descentralización con enfoque territorial.**

- **Desconcentración**

La DRE debe asumir el liderazgo, a través de sus funcionarios y especialistas, en lograr que le transfieran tanto funciones estratégicas como de presupuesto para lograr una auténtica descentralización. Para ello es importante que se muestre una solvencia técnica y resultados de gestión desde la perspectiva de la planificación.

- **Participativo**

Los responsables de desarrollar los documentos de planificación de la DRE y GRE tienen un interés colectivo en mejorar la propuesta, abriendo el espacio y las condiciones para el involucramiento de las diferentes organizaciones de la comunidad y lograr el compromiso ciudadano y los actores educativos locales con la mejora educativa.

- **Orientado a la autonomía institucional**

Desarrollar la capacidad para determinar e implementar acciones estratégicas considerando las orientaciones educativas nacionales que sean pertinentes con las realidades educativas y posibilidades de progreso territorial. Esto permite alcanzar de manera sistemática la gobernanza

educativa local con el objetivo de mejorar los servicios educativos.

H. Procedimiento de la planificación estratégica en el marco de la descentralización con enfoque territorial en la DRE/GRE

La actividad de planificación en la DRE debe considerar lo siguiente:

- Centrado en la mejora constante de la calidad educativa con la finalidad de alcanzarla formación integral de los estudiantes considerando las demandas del entorno para aportar al desarrollo territorial
- Lograr la participación de los decisores y demás servidores de las DRE y GRE y de los diferentes sectores de la sociedad para asumir un rol activo en los destinos de la educación.
- Ofrecer un servicio educativo acorde a la realidad y que responda a la necesidad de desarrollo y bienestar de las personas y del entorno.
- Equipo de planificación debidamente preparado con el perfil correspondiente para programar actividades de manera participativa y compartir con las distintas UGEL e instituciones educativas.
- La planificación estratégica más que instrumento de gestión es un proceso que permite establecer e implementar objetivos institucionales, acciones estratégicas y definir recursos para lograr resultados.
- Establecer indicadores de gestión en la planificación para el seguimiento y monitoreo en el logro de los objetivos y metas establecidos en los planes estratégicos, asegurando una adecuada articulación entre los resultados operacionales y estratégicos.
- Diseñar e implementar diversas estrategias adecuadas a particularidades territoriales de acuerdo con la pertinencia del entorno y viabilidad para lograr resultados sostenibles.
- Fortalecer capacidades de planificación en los decisores de políticas educativas regionales y establecer una adecuada articulación entre el servicio educativo que se brinda y las posibilidades de desarrollo en función al entorno productivo de la jurisdicción.

I. Roles y funciones de los decisores: directores DRE/DGP/DGI

Para garantizar una adecuada planificación estratégica descentralizada con perspectiva territorial, los directores/gerentes de las Direcciones Regionales de Educación deben incorporar diversas actividades en el PEI y POI de acuerdo con sus funciones correspondientes.

Directores regionales de educación

- Diseñar, implementar, ejecutar, monitorear y evaluar el PER de acuerdo con la realidad del contexto buscando promover permanentemente la educación de calidad en la región, en coincidencia con las orientaciones estratégicas nacionales del sector para ser incorporada en su PEI y POI.
- Diversificar el currículo nacional, incorporar realidades socioculturales, económicas, productivas y ambientales que respondan a los intereses de los estudiantes en el desarrollo de habilidades y competencias.
- Promover la modernización de las instancias educativas regionales descentralizadas con el apoyo técnico Ministerio de Educación para integrar en los procesos e instrumentos de gestión el enfoque territorial.
- Fortalecer las instituciones educativas en consonancia con los gobiernos locales, para promover su independencia, innovación y gestión participativa, la colaboración intersectorial y la formación de redes que involucren a la sociedad organizada para asumir responsabilidad en los procesos y resultados educativos.
- Definir indicadores de gestión que permitan evaluar y dar seguimiento al progreso del desempeño de la unidad orgánica y, de ser necesario, proponer cambios a las metas, políticas y estrategias definidas con base en estos resultados.
- Contribuir a la evaluación periódica de las actividades organizadas en el PEI y POI y la valoración sistemática de los avances alcanzados por la región en materia educativa y el desarrollo de políticas de acreditación y certificación de la calidad de la educación en su jurisdicción.

Funciones de los Directores de Gestión Pedagógica (DGP)

- Desarrollar en coordinación con el Consejo Participativo Regional de Educación (COPARE) el proyecto educativo regional para diversificar el currículo de manera contextualizada para todas las modalidades y formas de atención de los servicios educativos.
- Analizar los resultados de las evaluaciones de los procesos de enseñanza-aprendizaje en las instituciones educativas de su competencia para incluir en el PEI y POI medidas estratégicas que susciten mejorar los aprendizajes de los estudiantes y los procesos metodológicos en los docentes.
- Asegurar la calidad educativa generando procesos de monitoreo y

acompañamiento a los servicios educativos que se oferta en las instituciones educativas para mejorarlos resultados de aprendizaje y la formación integral de los estudiantes.

- Lidera el desarrollo de proyectos de investigación e innovación educativa para facilitar el intercambio de buenas prácticas y mejorar la calidad de los procesos de aprendizaje y gestión educativa.
- Determinar e implementa el plan estratégico y de acción del área pedagógica para la gestión de las actividades de su competencia.

Funciones de los Directores de Gestión Institucional (DGI)

- Crear planes estratégicos regionales y otras herramientas de los procesos institucionales orientados al desarrollo integral de los estudiantes y fomenten el involucramiento y responsabilidad del personal de la institución.
- Proponer y utilizar indicadores para evaluar y medir la efectividad del PEI y POA de la institución.
- Lidera y asesora en el desarrollo, implementación y evaluación de planes estratégicos institucionales en las UGEL y en todas las instituciones y programas educativos a su cargo.

Funciones de los planificadores

- Participa, asesora e integra el desarrollo del PEI y POA en las DRE y GRE y realiza las evaluaciones correspondientes.
- Participa en el diseño, elaboración y evaluación de los planes de desarrollo educativo de la región.
- Coordina con la Oficina de Administración para elaborar los proyectos de los presupuestos regionales, CEPLAN y fijación de las metas regionales.
- Revisa y prepara opiniones técnicas sobre cambios presupuestarios propuestos, planes de trabajo y otros documentos de planificación educativa.
- Analiza y evalúa de manera periódica la implementación de los planes, programas, proyectos y actividades de la Dirección Regional de Educación.
- Brinda opinión técnica y asesoramiento de experto en temas relacionados con la planificación estratégica

Perfil de los planificadores

- Conocimiento y comprensión de los diferentes procesos técnicos, componentes, estructuración, condiciones propicias e implementación sostenible que demanda la planificación estratégica a las Direcciones

Regionales de Educación.

- Capacidad de coordinar y articular con las diferentes organizaciones de la comunidad para generar mejores condiciones de aprendizajes y posicionar al sector educación como institución que aporta al progreso y desarrollo de la comunidad.
- Fomenta de manera cordial el trabajo colaborativo entre sus pares a nivel de instancias nacionales como Minedu, CEPLAN, GORE y, por otro lado, con las UGEL.
- Articular la programación estratégica de la DRE con los documentos de gestión pública nacional, del sector educación y a nivel regional con los Proyectos Regionales de Desarrollo Concertado.
- Conocimiento actualizado y comprensión del Currículo Nacional de Educación Básica y las prácticas pedagógicas para tener en cuenta en la planificación.

J. Disposiciones complementarias

La DRE o GRE considerando sus competencias, ejecuta las acciones que considere necesarias para el mejor cumplimiento de los presentes lineamientos, así como orienta en todos aquellos aspectos que no se encuentren contemplados en su contenido en los presentes lineamientos.

CONCLUSIONES

La presente Trabajo de investigación tiene como objetivo establecer lineamientos que permitan orientar el proceso de la planificación estratégica en una DRE y GRE en el marco de la descentralización educativa con enfoque territorial, para ofertar un servicio educativo acorde a la realidad y que responda a la necesidad de desarrollo y bienestar de las personas y del entorno.

En tal sentido, la interrogante: ¿cómo mejorar la planificación estratégica en las DRE y GRE en el marco de la descentralización educativa con enfoque territorial? permite orientar el proceso de investigación y recoger la información de los decisores de políticas educativas en las regiones.

En contraste con el marco teórico se tiene las siguientes conclusiones:

- La planificación estratégica, desde un enfoque territorial, en una DRE y GRE, ha mostrado ser actos administrativos repetitivos, sin posibilidades de innovar. Se carece de un equipo debidamente preparado, sin capacidad administrativa, que no dirige los recursos y solamente programa actividades indicadas por la instancia superior para hacer de conocimiento a las distintas UGEL e instituciones educativas de su jurisdicción.
- Los gestores educativos de las regiones consideran a la planificación estratégica como un instrumento de gestión más que como un proceso. Desde una mirada utilitaria, les permite establecer objetivos institucionales, acciones estratégicas y definir recursos para lograr resultados.
- La mayoría de las planificaciones regionales son elaboradas de manera aislada. No se hace evidente una planificación estratégica participativa, menos aún articulada con los

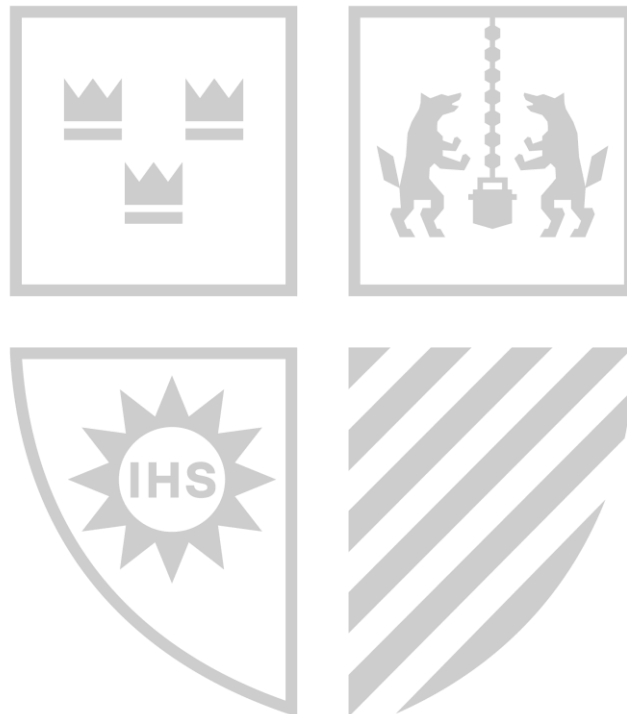
planes de desarrollo regional o local.

- La categoría emergente de la planificación como proceso participativo, involucra el cumplimiento de roles y funciones de los servidores dentro de la institución que, muchas veces, son personal que tiene condición laboral de técnico, no evidenciándose la participación de los decisores de políticas regionales.
- La DRE y GRE solo se limitan a realizar lo que el ente rector emite sin ningún proceso de contextualización. Se limita la toma de decisiones desde el conocimiento de su realidad para planificar e implementar acciones coherentes con la visión de transformación de las personas y de su entorno.
- Los estudios realizados nos mencionan que todo proceso de descentralización requiere, necesariamente, que los actores educativos de las DRE y GRE sean fortalecidos en competencias y facultades para gestionar la educación bajo los criterios del enfoque territorial.
- Las orientaciones para la planificación estratégica en el marco de la gestión descentralizada con enfoque territorial van a permitir que los directivos y especialistas de la DRE y GRE cuenten con ciertos lineamientos orientadores para una planificación acorde a su realidad.

RECOMENDACIONES

- El proceso de la planificación estratégica en las DRE y GRE debe ser de manera consciente y con participación de los decisores de las diversas instancias de gestión educativa y demás servidores.
- Es importante ampliar e involucrar la participación de los diversos sectores de la sociedad para tener una mirada integral de las demandas que debe asumir el sector educativo para el desarrollo y bienestar de sus ciudadanos y el contexto.
- En el proceso de planificación estratégica con enfoque territorial es importante que el seguimiento y monitoreo se realice a través de los indicadores de gestión. Para ello, se requiere la activa participación de los decisores de políticas educativas regionales.
- Se requiere, también, acciones de fortalecer las capacidades de todas las personas que participan en su construcción para garantizar la articulación entre los resultados operacionales y estratégicos en las DRE y GRE.
- El Minedu debe posicionarse en su rol rector e implementar un plan de desarrollo de capacidades que permita delegar competencias y funciones a los directivos y trabajadores de las DRE para que asuman los destinos de la educación en sus regiones.
- Las regiones deben asumir iniciativas para implementar estrategias de descentralización que sean concordantes con las demandas educativas, elaboradas con criterios técnicos para lograr sus propósitos, desde el sector educación, en el desarrollo y bienestar de los ciudadanos y del territorio.

- La descentralización educativa debe responder a las necesidades de desarrollo de sus ciudadanos y a las características del territorio. Para ello, es necesario que se fortalezcan capacidades en los decisores de políticas educativas regionales y establecer una adecuada articulación entre el servicio educativo que se brinda y las potencialidades de desarrollo de la jurisdicción.
- Es necesario que los funcionarios y especialistas de la DRE y GRE que lideren el proceso de descentralización, reúnan condiciones técnicas que les permitan caracterizar el territorio, implementar de manera sostenible la participación ciudadana y conocer los procesos y resultados educativos a los que aspira la región.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, F. (2014). *El enfoque del desarrollo económico territorial*. <https://laborioterritorio.claeh.edu.uy/wp-content/uploads/2018/09/Albuquerque-ElEnfoquedelDesarrolloEconomicoLocal.pdf>
- Al-Hasanat, A.; Al-Hasanat, O. & Al-Falahat, M. (2021). Strategic Planning and Its Importance in Crisis Management in The Directorate of Education in The District of Petra. *International Geographical Education Online*, 11(5), pp. 4700 - 4709. Doi: 10.48047/rigeo.11.05.345"
- Baylon Salvador, E. G., & Quispe Cusi, Y. (2022). Avances y limitaciones en la descentralización, nuevos desafíos a través de la gobernanza. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4) pp. 1287-1306. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2661/3915>
- Beltrán Jaramillo, J. (s.f.). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*.
3R editores
https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf
- Carroll, L. (2003). *Alicia en el país de las maravillas*. Ediciones del Sur. <https://www.ucm.es/data/cont/docs/119-2014-02-19-Carroll.AliciaEnElPaisDeLasMaravillas.pdf>
- Castro, E., Montañez, A. y Bracho, K. (2022). *Descentralización educativa en Colombia como proceso de innovación y mejoramiento: ¿realidad o utopía?* <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8740399.pdf>
- Cedillo Preciado, S. P. & Rivadeneira Rodríguez, E. M. (2020). Participación ciudadana en la gestión de las políticas educativas. *Revista Conrado*, 16(72), pp. 210-216.

<https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1233/1232>

CEPLAN. *Directiva para la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional*, establece los lineamientos para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua. Aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 026-2017/CEPLAN/PCD; deroga la Directiva N° 001-2009-CEPLAN/PCD y la Directiva N° 01-2014-CEPLAN/PCD.

CEPLAN. (2019). *Guía para el Planeamiento Institucional*. <https://www.ceplan.gob.pe/documentos/guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/>

CEPLAN. (2021). *Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos*. <https://acortar.link/rpB9KK>

Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2016). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. McGRAW-Hill Interamericana.

Congreso de la República del Perú. (2001, 21 de marzo). Ley n.° 27444 [Ley del Procedimiento Administrativo General]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima. <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20795/225805/07.+Ley+del+Procedimiento+Administrativo+General+-+Ley+27444.pdf/725a60ce-7f01-4542-9e1f-82ac40dd5810>

Congreso de la República del Perú. (2002a, 6 de marzo). Ley n.° 27680 [Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre descentralización]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima. <https://www.sbn.gob.pe/Repositorio/public/files/ley-n0-27680-ley-reforma-constitucional-del-capitulo-xiv-titulo-iv-sobre-descentralizacion-2020-11-25-1606271901.pdf>

Congreso de la República del Perú. (2002b, 20 de julio). Ley n.° 27783 [Ley de Bases de la descentralización]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/255673/229441_file20181218-16260-6rs0bk.pdf?v=1545182555

Congreso de la República del Perú (2002c, 8 de noviembre). Ley n.° 27867 [Ley Orgánica de Gobiernos Regionales]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima. https://www.mimp.gob.pe/ogd/pdf/2014-ley-organica-de-gobiernos-regionales_27867.pdf

Congreso de la República del Perú. (2003a, 6 de mayo). Ley n.° 27972 [Ley Orgánica de Municipalidades]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima. <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0015/3-ley-organica-de->

[municipalidades- 1.pdf](#)

- Congreso de la República del Perú. (2003b, 17 de julio). Ley n.º 28044 [Ley General de Educación]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima. http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Congreso de la República del Perú. (2012, 23 de noviembre). Ley n.º 29944 [Ley de Reforma Magisterial]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima. https://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/2016/06/Ley_de_Reforma_Magisterial.pdf
- Consejo Directivo del CEPLAN. (2023, 4 de enero). Resolución de Presidencia de Consejo Directivo n.º 0002-2023/CEPLAN/PCD. [Proyecto de actualización de la Guía para el Seguimiento y Evaluación de Políticas Nacionales y Planes del SINAPLAN].
Lima.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4022437/RS_PCD_0022023.pdf.pdf?v=1672929737
- Consejo Nacional de Educación. (2013). Una mirada a la gestión descentralizada de la educación en el Perú. Sistema de seguimiento e implementación de los Proyectos Educativos Regionales (SSII- PER). Lima: CNE.
- Consejo Nacional de Educación. (2015). *Proyecto Educativo Nacional. Balance y recomendaciones 2014*. <https://acortar.link/hjOU5D>
- Consejo Nacional de Educación. (2016). *Gestión Educativa Descentralizada Con Enfoque Territorial Balance 2011 - 2015*.
http://www.grade.org.pe/forge/descargas/Version_Resumida_Balance%20de%201a%20GED.pdf
- Constitución Política del Perú. (1993). Lima, Perú. <http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>
- Contreras, F. & Olaya, J. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información*. <https://acortar.link/CGK4YQ>
- Costamagna, P., y Nuñez, J. (2020). *Descentralización, desarrollo territorial y universidad. Reflexiones sobre el proceso cubano*.
<https://desarrolloyterritorio.unvm.edu.ar/ojs/index.php/desarrolloyterritorio/article/download/520/411>
- Couto, S.; Canal, L. & Pinto da Silva, E. (2017). Implementing strategic planning, performance evaluation and process management in higher education institutions *Independent Journal of Management & Production*, 8(2), pp. 362-377. DOI:10.14807/ijmp.v8i2.476

- Deroncele-Acosta, A. (2022). Competencia epistémica: Rutas para investigar. *Universidad Y Sociedad*, 14(1), 102-118.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2540>
- Deroncele Acosta, A., Gross Tur, R., & Medina Zuta, P. (2021). El mapeo epistémico: herramienta esencial en la práctica investigativa. *Universidad Y Sociedad*, 13(3), 172-188.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2088>
- Felcman, I. y Blutman, G. (2018). *La planificación estratégica participativa. Conceptose instrumentos para nuevos modelos de gestión pública. Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 7(14), pp. 415-447.
- Fernández, S. & Rosales, M. (2014, noviembre 12-14). *Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación* [Sesión de Congreso]. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación, Buenos Aires, Argentina. <https://silo.tips/download/administracion-educativa-la-planificacion-estrategica-y-las-practicas-gerenciale>
- Flores, K., Montoya, A., Vasquez C. y Cánez, R. (2021). Gestión Educativa descentralizada con enfoque territorial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), pp.65-76. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.5>
- Franco, O. & Mayorga, M. (2019). La descentralización como agente del cambio: una mirada a través de los Planes de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial. *RevistaEspacios*, 40(16), pp. 1–9. <http://hdl.handle.net/2117/134880>
- Gómez, M. (2022). Descentralización educativa. Competencias y función supervisora en países europeos altamente descentralizados. *Avances en Supervisión Educativa. Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*, pp. 1-71.
<https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/753/786>
- González, J. & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.
- Gutiérrez, J. (2020). *Acompañamiento pedagógico desde un enfoque de mediación: estudio de caso en una institución privada* [Trabajo de investigación de maestría]. Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Lima.
- Hernández, C. (2020). *Políticas de descentralización: revisión comparada para el caso chileno*. <https://www.cieplan.org/wp-content/uploads/2021/01/PDF-POLITICAS-DE-DESCENTRALIZACION-WEB.pdf>
- Hernández, G. & Fernández, J. (2018). La planificación estratégica e indicadores de calidad educativa. *Revista nacional de administración*, 9(1), pp. 69-86.

- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. MCGRAW-HILL.
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Sypal.
- Loza, R., Mamani, J., Mariaca, J. y Yanqui, F. (2020). Paradigma sociocrítico en investigación. *PsiqueMag*, 9(2), pp. 30-39.
<https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/psiquemag/article/view/216>
- Madrigal, F., Madrigal, S. y Cuauhtémoc, D. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal*, 11(31), pp. 139-150. <https://ejournal.org/index.php/esj/article/view/6603>
- Manes, J. (2014). *Gestión Estratégica para instituciones Educativas*. Ediciones Granica S.A.
- Mejía, F. (2018). *Municipalización de la gestión educativa en las escuelas públicas primarias del distrito de Motupe, periodo 2009 y 2010* [Trabajo de investigación de pregrado]. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. <https://Trabajo de investigacion.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1720>
- Ministerio de Educación de Perú. (2006). *Metodología integrada para la planificación estratégica*.
<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/328/183.%20Metodolog%c3%ada%20integrada%20para%20la%20planificaci%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Educación de Perú. (2012, 26 de setiembre). Resolución Ministerial N° 0369-2012-ED [Prioridades de la Política Educativa Nacional 2012-2016]. En *Diario Oficial El Peruano*.
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-prioridades-de-la-politica-educativa-nacional-2012-resolucion-ministerial-n-0369-2012-ed-846939-3/>
- Ministerio de Educación de Perú. (2014, 24 de junio). Resolución Ministerial n.º 264-2014-MINEDU [Lineamientos para la relación intergubernamental entre el MINEDU y los GORE y GL]. En *Diario Oficial El Peruano*.
<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168091-264-2014->

[minedu](#)

- Ministerio de Educación de Perú. (2015a, 20 de marzo). Resolución Ministerial n.º 195-2015-MINEDU [Aprueban Matriz de Gestión Descentralizada]. En *Diario Oficial El Peruano*. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168607-195-2015-minedu>
- Ministerio de Educación de Perú.. (2015b, 31 de diciembre). Resolución de Secretaría General n.º 938-2015-MINEDU [Lineamientos para la Gestión Educativa Descentralizada]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/123814-938-2015-minedu>
- Ministerio de Educación de Perú. (2022, 15 de agosto). Resolución Ministerial n.º 344-2022 [Plan estratégico institucional 2019 – 2026]. En *Diario Oficial El Peruano*. http://www.minedu.gob.pe/normatividad/plan_institucional/RM_344-2022-minedu.pdf
- Montecinos, E. & Contreras, P. (2019). Participación ciudadana en la gestión pública: Una revisión sobre el estado actual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), pp. 340-356. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29059356004>
- Moreno Villamil, J. (2021). Descentralización Educativa en el Municipio Certificado de Tunja: un proceso complejo en tiempo de postconflicto. *Revista Científica Centros*, 10(1), pp. 68-81. https://revistasvip.up.ac.pa/index.php/revista_cientifica_centros/article/view/371/359
- Morillo Flores, J., Huachallanqui Salcedo, J., Palacios Garay, J. y Uribe Hernández, Y. (2020). Gobernabilidad y participación ciudadana en el desarrollo local de Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), pp. 1313-1325. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29065286003>
- Naser, A., Williner, A. y Sandoval, C. (2021). *Participación ciudadana en los asuntos públicos. Un elemento estratégico para la Agenda 2030 y el gobierno abierto* [Documentos de proyectos]. CEPAL, Santiago. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46645/S2000907_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ortiz, A. (2021). La planeación estratégica ante la incertidumbre de la Pandemia Covid 19. *Daena: Internacional Journal of Good Conscience*, 16(3), pp. 1-15.
- Otzen, T. & Manterola, C. (2017). Sampling techniques on a population study. *International Journal of Morphology*, 35(1), pp. 227-232. http://www.intjmorphol.com/abstract/?art_id=4051
- Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación

desde el contexto latinoamericano. *Educación y Educadores*, 17(2), pp. 357-369. <https://acortar.link/Z1kOVb>

Pinochet Cifuentes, O. (2017). *Participación ciudadana en la gestión pública local: El*

caso de la comuna de Pudahuel [Trabajo de investigación de maestría]. Universidad de Chile, Santiago. [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145052/Trabajo de investigación%20MGGP%20-%20Osvaldo%20Pinochet.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145052/Trabajo_de_investigacion%20MGGP%20-%20Osvaldo%20Pinochet.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (2002). Ley N° 27783 [Ley de Bases de la Descentralización]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima. <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad/por-temas/descentralizacion/6833-ley-n-27783-3/file>

Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (2007, 22 de marzo). Decreto Supremo n.° 027-2007-PCM [Define y establece las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional]. En *Diario Oficial El Peruano*.

Lima.

https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/DS027_2007PCM.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (2008, 27 de junio). Decreto Legislativo n.° 1088 [Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima.

<https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/instrument/files/3.%20Decreto%20Legislativo%201088.pdf>

Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (2009, 23 de julio). Decreto Supremo n.°047-2009-PCM [Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales del año 2009 y otras disposiciones para el proceso de descentralización]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima.

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3AC87220669E458205257DF7007735BD/\\$FILE/DS_047_2009.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3AC87220669E458205257DF7007735BD/$FILE/DS_047_2009.pdf)

Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (2010, 12 de enero). Decreto Supremo n.°004-2010-PCM [Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno de los Gobiernos Regionales y Locales]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima.

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0F6253B7BBDF28F305257C0C0079F3C4/\\$FILE/plan_nacional_desarrollo_capacidades.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0F6253B7BBDF28F305257C0C0079F3C4/$FILE/plan_nacional_desarrollo_capacidades.pdf)

Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (2013, 9 de enero). Decreto Supremo n.°004-2013-PCM [Política Nacional de Modernización de la

Gestión Pública]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/357174/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf?v=1567454992>

Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (2013, 2 de marzo). Decreto Supremo n.º 004-2013-ED. [Reglamento de la Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105002/004-2013-ED-13-05-2013-09-06-31-DS-N-004-2013-ED.pdf>

Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (2015, 30 de enero). Decreto Supremo n.º 001-2015-MINEDU. [Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima.
http://www.minedu.gob.pe/p/xtras/ds_001-2015-minedu.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (2016a, 18 de enero). Resolución Ministerial n.º 006-2016-PCM [Capacidades Institucionales. Un nuevo enfoque hacia el fortalecimiento institucional para la gestión descentralizada]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima.
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-documento-de-trabajo-capacidades-institucional-resolucion-ministerial-no-006-2016-pcm-1335062-1/#:~:text=Aprueban%20el%20Documento%20de%20Trabajo%3A%20%E2%80%9CCapacidades%20Institucionales%3A%20un%20nuevo,Institucional%20para%20la%20Gesti%C3%B3n%20Descentralizada%E2%80%9D>

Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (2016b, 22 de enero). Resolución Ministerial n.º 014-2016-PCM [Directiva para el Desarrollo de la Gestión Descentralizada de los Servicios Públicos Orientada a Resultados]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima.
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-la-directiva-para-el-desarrollo-de-la-gestion-desc-resolucion-ministerial-no-014-2016-pcm-1337524-1/>

Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2017, 11 de febrero). Decreto Supremo n.º 017-2017-PCM [Fusión, cambio de adscripción o dependencia de comisiones, consejos y proyectos, entre otras medidas complementarias, para todos los sectores]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima.
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-fusion-cambio-de-adscripcion-decreto-supremo-n-017-2017-pcm-1485017-1/>

Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (2020, 25 de julio). Decreto Supremo n.º 009-2020-MINEDU. [Proyecto Educativo Nacional - PEN al

2036: El Reto de la Ciudadanía Plena]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima.
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-proyecto-educativo-nacional-decreto-supremo-n-009-2020-minedu-1873877-3/>

Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (2022, 21 de agosto). Decreto Supremo.° 103-2022-PCM [Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima.
<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-la-politica-nacional-de-moderniz-decreto-supremo-n-103-2022-pcm-2097747-1>

Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2022, 31 de agosto). Resolución de Secretaría de Descentralización N° 034-2022-PCM/SD [Lineamientos Metodológicos para la Elaboración de la Agenda Territorial para el Desarrollo y su Estrategia de Implementación]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3728715/Lineamientos%20metodol%C3%B3gicos%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20la%20agenda%20territorial%20para%20el%20desarrollo%20y%20su%20estrategia%20de%20implementaci%C3%B3n.pdf?v=1665437618>

Quesquén, J. (2021). Participación ciudadana y descentralización educativa. *Hacedor*, 5(1), pp. 16-26.
<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/HACEDOR/article/view/1613>

Quesquén, J. y Callao, M. (2022). Descentralización educativa desde las instituciones educativas. *Revista Hacedor*, 6(1), pp. 120-134.
<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/HACEDOR/article/view/2116/2672>

Quiroz C., Gallegos R. y Celi M. (2021). Descentralización y desconcentración. *Análisis y perspectivas*, 8(16), pp. 79-97.
<https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/664/799>

Ramírez, M., Rivas, E. y Cardona, C. (2019). El estudio de caso como estrategia metodológica. *Revista espacios*, 40(23), pp. 30-37.
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n23/a19v40n23p30.pdf>

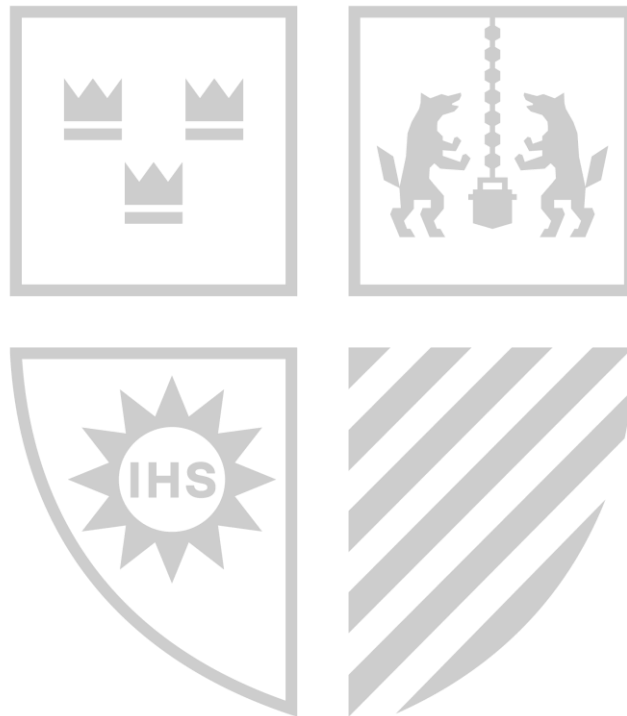
Ramos, C. (2015). Los Paradigmas de la Investigación Científica. *Avances en psicología*, 23(1), pp. 9-17.

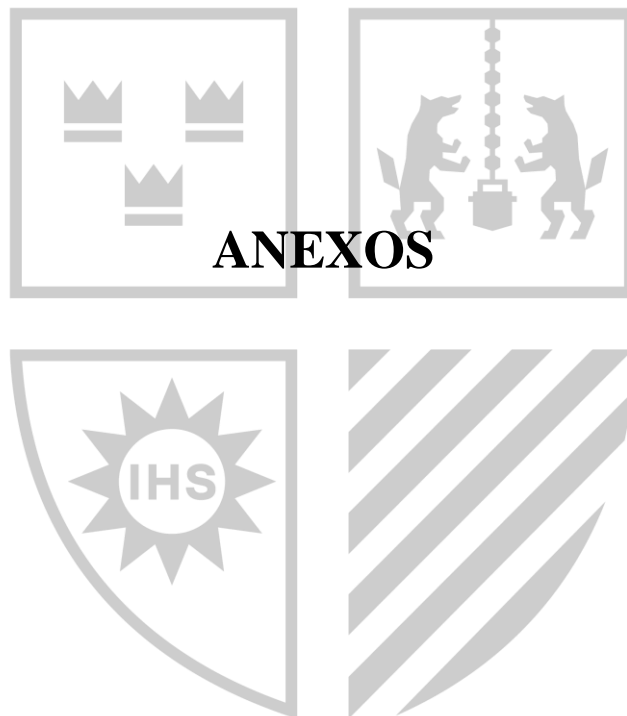
https://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf

- Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española* (edición del tricentenario). <https://dle.rae.es/>
- Redrobán, W. (2021). La gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados ecuatorianos como protagonistas en el proceso de descentralización. *Revista Sociedad & Tecnología*, 4(S2), pp. 723-736.
<https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/181/471>
- Ríos León, D. C. (2018). *El sistema de planificación estratégica y el cumplimiento de metas y objetivos relacionados al servicio de conectividad en II. EE.* [Trabajo de investigación de maestría]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625870/RIOSL_D.pdf?sequence=13&isAllowed=y
- Rodríguez Jiménez, A. y Pérez Jacinto, A. O. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento.*
<https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Romero, P. J. (2017): *La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo* [Trabajo de investigación de doctorado]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Salam, O. (2019). *Strategic Planning in Education: A Case Study of BCAA in the United Arab Emirates.* IGI global. DOI: 10.4018/978-1-5225-8048-5.ch012
- Sánchez, J.E.V. (2016). Educational decentralization in Chile (Book Chapter). *Schooling for Success: Preventing Repetition and Dropout in Latin American Primary Schools: Preventing Repetition and Dropout in Latin American Primary Schools*, pp. 201-210.
- Shu-Hsiang, C.; Nasongkhla, J. & Donaldson, J. (2018). A Strategic Planning Process Model for Developing Open Educational Resources. *International Journal of Information and Education Technology*, 8(5), doi: 10.18178/ijiet.2018.8.5.1064
- Sojo, E. & Velasco, E. (2021). *La institucionalización de la planeación estratégica territorial: Experiencias en los Gobiernos Subnacionales Mexicanos.* Colección Laboratorio Nacional de Políticas Públicas.
- Trinidad, R. (2021). Planificación estratégica situacional en la gestión escolar de las instituciones educativas. *Revista de Investigación Científica de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación*, 1(1), pp. 9-16.
<https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/albor/article/view/975/1128>

- Uceda, E. (2016). Strategic management of internal communication. A case of informal network in an educational organization. [Gestión estratégica de la comunicación interna. Un caso de red informal en una organización educativa]. *Opcion*, 32(7), pp.684 - 706.
- Ugarte, S. y Cuenca, R. (2002). *¿Se podrá descentralizar «a pedazos»? Descentralización educativa*. Instituto de Estudios Peruanos. http://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/755/Ugarte_Se_podra_descentralizar_a_pedazos_Descentralizacion_educativa.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Unicef. (2019). *Estrategia, cada niño aprende. Estrategia de educación de Unicef 2019- 2030*. <https://www.unicef.org/media/64846/file/Estrategia-educacion-UNICEF-2019%E2%80%932030.pdf>
- Valcárcel Bustos, M. (2015). Descentralización y autonomía Local. Reforma de las competencias municipales en España y Perú. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, (3), pp. 247-263. <https://www.redalyc.org/pdf/5764/576461207014.pdf>
- Valdivia, N., Marcos, S., Guzmán, A., Rengifo, W. y Castillo, D. (2018). *La Gestión Educativa Descentralizada en el Perú y el rol del Ministerio de Educación durante el Periodo 2011- 2016: Un Balance Crítico desde la perspectiva del Proyecto FORGE*. GRADE.
- Vargas Arias, H. (2019). *Límites a la autonomía de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Estudio de los GAD parroquiales rurales* [Trabajo de investigación de maestría]. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6694/1/T2901-MDACP-Vargas-Limites.pdf>
- Vargas Dávila, J. L. (2018). *Agendación y formulación de la política de gestión educativa descentralizada en el sector Educación: actores, factores y dinámicas intervinientes entre 2011-2016* [Trabajo de investigación de maestría]. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. <https://acortar.link/3UQWZT>
- Velásquez, F. (2021). La Descentralización como estrategia de desarrollo. *Revista de la Academia*, (32), pp. 259-274. <http://revistas.academia.cl/index.php/academia/article/view/2108/2286>
- Vera, H., Alanya-Beltran, J., Huapaya, N., y Padilla, J. (2021). Descentralización educativa en Latinoamérica: Oportunidades y Amenazas en la Calidad Educativa. *Journal of Businesses and entrepreneurial studies*, pp. 1-13. <https://journalbusinesses.com/index.php/revista/article/view/202/521>
- Walker, T.; Szeszulski, J. Robertson, M., Cuccaro, P. & Fernandez, M. (2022). Understanding implementation strategies to support classroom-based

physical activity approaches in elementary schools: A qualitative study.
Evaluation and Program Planning, 92. Doi:
10.1016/j.evalprogplan.2022.102051





ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA E INDICADORES DEL/LOS INSTRUMENTO/S

Título de la Trabajo de investigación: “La Planificación Estratégica en el Marco de la Descentralización Educativa con Enfoque Territorial en las Direcciones Regionales de Junín y Gerencia Regional de Lambayeque”

Problemas	Objetivos	Variable Categoría	Definición conceptual	Dimensiones Subcategorías	Definición conceptual	Indicadores	Items instrumento 1 – DIRECTOR DE LA DREJ, DIRECTOR DE GESTION PEDAGÓGICA, DIRECTOR DE GESTIÓN INSTITUCIONAL
PROBLEMA GENERAL ¿Cómo mejorar la planificación estratégica en una DRE y GRE en el marco de la descentralización educativa	OBJETIVO GENERAL Establecer lineamientos que permiten mejorar el proceso de la planificación estratégica en una DRE y GRE en el marco	Planificación Estratégica	La planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las	Planificación Estratégica Educativa	“planificación estratégica educativa como el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y las debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas	Razón del plan estratégico en la institución	1. ¿La DRE cuenta con la existencia de un Plan Estratégico? 2. ¿Cuál es la razón del plan estratégico en la institución
						Participación	3. ¿El plan estratégico se elaboró de manera participativa? 4. ¿Quiénes participaron en la elaboración?

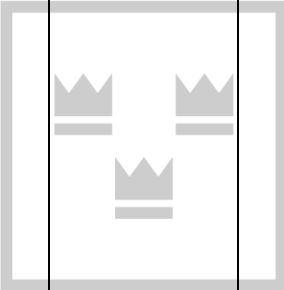
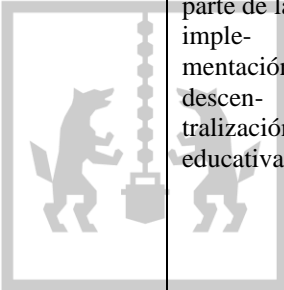
<p>con enfoque territorial?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>1. ¿Cómo realizan la planificación estratégica en una DRE y GRE en el marco de la descentralización educativa con enfoque territorial?</p> <p>2. ¿Cómo se relaciona la planificación estratégica con la descentralización educativa</p>	<p>de la descentralización educativa con enfoque territorial.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>1. Diagnosticar el proceso de planificación estratégica de una DRE y GRE en el marco de la descentralización educativa con enfoque territorial.</p> <p>2. Explicar la relación existente entre la planificación estratégica y la</p>	<p>cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado” (p.26)(Chiavenato, 2017).</p>	<p>Fases de la planificación Estratégica</p>	<p>educativas de la comunidad, para desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de un plan, se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones.” (Manes, J. 2014).</p>	<p>Conocimiento</p>	<p>5. ¿El personal conoce las oportunidades y amenazas de la institución? ¿cuáles son?</p> <p>6. ¿El personal conoce las fortalezas y las debilidades de la institución? ¿cuáles son?</p>
				<p>Satisfacción</p>	<p>7. ¿El personal siente satisfacción con la visión-misión institucional?</p> <p>8. La labor que desempeñas contribuye al cumplimiento de la visión y misión de la institución</p>	
				<p>visión</p>	<p>1. La DRE tiene una clara visión de lo que se quiere lograr y existe consenso sobre ello.</p>	
				<p>Participación</p>	<p>2. Los asuntos importantes se discuten con frecuencia en la institución y se favorece la participación en la toma de decisiones</p>	
				<p>Gestión basada en valores</p>	<p>3. Se trabaja en base a los valores de la institución y se comparte con los trabajadores, ¿Cuáles son esos valores priorizados</p>	

<p>con enfoque territorial?</p> <p>3. ¿Qué deben considerar en una DRE y GRE para planificar estratégicamente en el marco de la descentralización educativa con enfoque territorial?</p>	<p>descentralización educativa con enfoque territorial.</p> <p>3. Diseñar lineamientos de mejora sobre la planificación estratégica en una DRE y GRE en el marco de la descentralización educativa con enfoque territorial.</p>			<p>(oportunidades y amenazas), para luego realizar el análisis interno (debilidades y fortalezas), continuando con la elaboración de matrices, para llegar al diseño de objetivos y estrategias, después se lleva a cabo la ejecución de la planeación estratégica, para concluir con la fase del control y la evaluación.” (p.14). (González y Rodríguez, 2019)</p>	<p>Conocimiento de la Misión y corresponde con el objeto social</p> <p>La estrategia DAFO</p> <p>Objetivos</p> <p>Indicadores</p> <p>Estructura</p>	<p>4. Hay conocimiento y dominio de la misión actual de la institución y se refleja claramente que hace la institución, para quién y por qué es importante.</p> <p>5. La institución refleja de manera frecuente las DAFO</p> <p>6. Sobre la base de estas DAFO se toman decisiones</p> <p>7. La institución tiene los objetivos claros y estas metas son LASER Limitado Acordado (por todos los trabajadores) Susceptible de ser medido Específico Realista</p> <p>8. A la institución le resulta fácil dar prioridad, hacer una distinción entre lo que se debe hacer y lo que se quiere hacer.</p> <p>9. La institución tiene claro los indicadores con los que se mide el impacto de su trabajo.</p> <p>10. La estructura interna de la institución tiene eficacia y efectividad.</p> <p>11. El trabajo realizado por la institución encaja de forma coherente las diferentes direcciones y áreas de trabajo encajan respectivamente.</p>
--	---	--	--	--	---	---

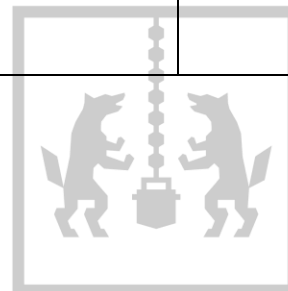
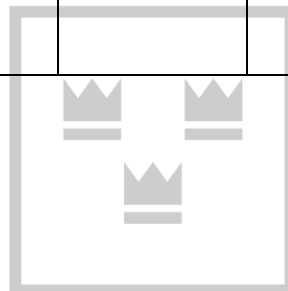
						Cambios	12. Los contextos externos e internos con los que funciona la institución son relativamente estables y no se han producido cambios importantes durante el pasado año.
		Descentralización	“la descentralización se orienta a mejorar la planeación local, para solucionar las necesidades reales de las poblaciones, buscando la corresponsabilidad de la sociedad civil con una participación	Descentralización educativa.	Descentralización educativa “es más que una mera estrategia administrativa, pues implica cambios en las estructuras normativas, operativas y políticas, así como en la organización del sistema educativo, con el objeto de lograr mayor eficiencia y calidad de los servicios educativos en todo el	1. Idea o concepto de descentralización educativa. 2. implementación del proceso de descentralización en la DRE.	1. ¿Qué idea o concepto tiene de la descentralización educativa? 2. ¿Cómo se viene implementando el proceso de descentralización en la DRE?

			dirigida tanto		país” (p. 283), Calvo, B. (2003).	<p>3. Cambios en la organización, funcionamiento y normativa como parte de la implementación del proceso de descentralización en la DRE</p> <p>4. Mejoras en la eficiencia y calidad en el servicio educativo como parte de la implementación del proceso de descentralización en la DRE.</p>	<p>3. ¿Qué cambios ha implementado la DRE a partir del proceso de descentralización, en su organización, funcionamiento y normativa?</p> <p>4. ¿Se ha logrado mejorar la eficiencia y calidad en el servicio educativo como parte de la implementación del proceso de descentralización en la DRE?</p>
--	--	--	----------------	--	-----------------------------------	---	--

				<p>Descentralización educativa con enfoque territorial.</p> <p>La descentralización en educación se argumenta sobre la necesidad de contextualizar los contenidos pedagógicos, la importancia de flexibilizar los servicios educativos en entornos que cambian con rapidez, la integración de los recursos o la participación de la comunidad, que, entre otros, reclama una educación de calidad. La descentralización (Gairín, 2003), se dice, refuerza la democracia al acercar las decisiones de los asuntos públicos a instituciones próximas y aumenta la eficiencia en la medida en que descongestiona el poder central. .(pág.</p>	<p>1. Organización y funcionamiento de la DRE acorde a las necesidades y demandas del territorio.</p>	<p>1. ¿La organización y funcionamiento de la DRE en sus diferentes procesos está acorde a las necesidades y demandas del territorio?</p>
				<p>entre otros, reclama una educación de calidad. La descentralización (Gairín, 2003), se dice, refuerza la democracia al acercar las decisiones de los asuntos públicos a instituciones próximas y aumenta la eficiencia en la medida en que descongestiona el poder central. .(pág.</p>	<p>2. Participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa y sociedad civil en las decisiones regionales del servicio educativo.</p>	<p>2. ¿La participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa y sociedad civil ayudan a mejorar el servicio educativo?</p>

				167).Muñoz, J.y Jairin, J.	3. Elementos o aspectos en la gestión educativa presente en la gestión de la DRE, cómo parte de la implementación de la descentralización educativa.	3. ¿Cuáles son los aspectos o elementos del territorio que están presente en la gestión de la DRE, cómo parte de la implementación de la descentralización educativa?
			 		4. Lineamientos proceso de descentralización que emite el MINEDU y su implementación en la región.	4. ¿Considera que los lineamientos que emite el MINEDU, como instancia nacional, permiten un efectivo proceso de descentralización en la región?

						5. Instrumentos de planificación y la autonomía institucional en el marco de la descentralización en la región.	5. ¿Los instrumentos de planificación de la DRE reflejan la autonomía institucional en el marco de la descentralización en la región?
--	--	--	--	--	--	---	---



ANEXO 2: SOLICITUD ENVIADA A JUECES

Lima, 28 enero de 2021

Mg. María Pease

Presente:

ASUNTO: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTO

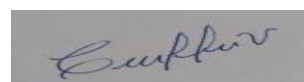
Es grato dirigirme a Usted, para expresarle nuestro cordial saludo, presentándonos: Betty Chupurgo Castañeda y César Augusto Litano Vásquez, candidatos al grado académico de Magíster por la Universidad Jesuita “Antonio Ruíz de Montoya”, en el programa de Maestría en Educación con mención en Políticas Educativas y Gestión Pública. Para la obtención de este grado estoy desarrollando la investigación titulada “La Planificación Estratégica en el Marco de la Descentralización Educativa con Enfoque Territorial en las Direcciones Regionales de Educación de Ica y Junín, 2020”.

En este proceso académico, con la finalidad de cuidar del rigor científico de mi investigación se requiere de la validación de dichos instrumentos a través de la evaluación de Juicio de Expertos. En ese sentido, me permito solicitarle su participación como juez, apelando su trayectoria y reconocimiento como profesional en este campo. Agradezco por anticipado de su valioso juicio para la validación de los instrumentos de mi investigación.

Atentamente;



Betty Chupurgo Castañeda



César A. Litano Vásquez

ANEXO 3: TRANSCRIPCIÓN DE RESPUESTAS DE PLANIFICACIÓN

La Planificación Estratégica en el Marco de la Descentralización Educativa con Enfoque Territorial en las Direcciones Regionales de Educación de Lambayeque y Junín, 2020

- Instrumento de gestión
- proceso participativo
- Indicadores de gestión
- Autonomía de los gobiernos regionales
- Estrategias de la descentralización.
- Necesidades del territorio

DIMENSIÓN	PREGUNTA	DE1	DE2	DE3	DE4
-----------	----------	-----	-----	-----	-----

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA	¿Cuáles son los principales aspectos que se reconoce en el Plan Estratégico de la DRE?	En lo que a mi corresponde en el aspecto pedagógico	Mejorar la calidad de la Educación en la Región Junín Mejorar el logro de aprendizaje de los estudiantes Fortalecimiento de las capacidades de los docentes a nivel regional	La visión, la misión, se analiza la situación externa y externa de ésta, para estableceR los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.	1. Declaración de la política institucional. 2. Misión Institucional. 3. Objetivos estratégicos institucionales 4. Acciones estratégicas institucionales 5. Articulación de Planes.
	¿Qué opina usted de la utilidad del Plan Estratégico, le parece importante, por qué?	Si, porque es un instrumento de gestión que ayuda a direccionar las actividades que respondan a las principales necesidades	En una Institución pública es de mucha utilidad el Plan Estratégico Instituciones, es importante porque es un instrumento de gestión de mediano plazo que permite establecer objetivos institucionales, Acciones estratégicas y definir recursos para lograr resultados dentro de un contexto establecido en bienestar de la región.	El Plan estratégico institucional es un que define la estrategia de nuestra entidad para lograr sus fines y objetivos institucionales proyectados en un periodo de cinco (05) años, a través de iniciativas orientadas a mejorar el bienestar de la población mediante la prestación de servicios públicos y la ejecución de proyectos de inversión que promueven el desarrollo social y económico del departamento de Lambayeque.	El Plan estratégico institucional es un instrumento de gestión de instrumento de gestión mucha importancia por que define la estrategia de nuestra entidad para lograr sus fines y objetivos institucionales proyectados en un periodo de cuatro (04) años, a través de iniciativas orientadas a mejorar el bienestar de la población mediante la prestación de servicios públicos y la ejecución de proyectos de inversión que promueven el desarrollo social y económico del departamento de Lambayeque.

	<p>¿Cómo se elaboró el plan estratégico?, ¿Con quiénes y cómo participaron?</p>	<p>Partiendo de diagnóstico, con el equipo de especialistas DGP, en forma activa y analítica</p>	<p>El Plan Estratégico Institucional se elaboró con la participación activa de las Instituciones Educativas de los tres niveles educativos y Educación Superior no Universitaria, así como los Especialistas de la DRE JUNIN, las 13 UGEL y los Especialistas del Gobierno Regional Junín a nivel regional, se trabajó en el Eje Social-Componente EDUCACIÓN. Se realizaron talleres por cada una de las etapas del Plan Estratégico Institucional durante todo el proceso.</p>	<p>El Plan Estratégico Institucional es el resultado de un proceso participativo que comprometió la participación de funcionarios y servidores de las distintas gerencias/oficinas regionales y área orgánicas, que desempeñaron un rol importante en la generación de información y en la determinación de la política institucional.</p>	<p>El Plan Estratégico Institucional 2019-2022 de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque, es resultado de un proceso participativo que comprometió la participación de funcionarios y servidores de las distintas gerencias/oficinas regionales y área orgánicas, que desempeñaron un rol importante en la generación de información y en la determinación de la política institucional.</p>
	<p>¿De qué manera la institución utiliza las oportunidades y amenazas diagnosticadas en el plan estratégico?</p>	<p>Las oportunidades como potencialidades y soporte en el proceso y las amenazas como punto de revertir y convertirlas en oportunidades</p>	<p>Se programan actividades regionales para el logro de los aprendizajes de los estudiantes, Acompañamiento pedagógico de las Instituciones Educativas focalizadas, la prevención del consumo de drogas de los Estudiantes y otros, aprovechando el desarrollo de los Programas Presupuestales de Educación.</p>	<p>En cuanto a las oportunidades se utiliza para darnos ventaja en el futuro y así poder influir positivamente y saber aprovecharlas. He ahí su utilidad; las amenazas son los aspectos que podrían comprometernos si no los solucionamos, por lo que si no se toman acciones defensivas podrían afectarnos en el futuro.</p>	<p>Las amenazas: Son los aspectos que nos pueden influir negativamente, y podrían comprometernos en el futuro si no los solucionamos. Y las Oportunidades son los aspectos que nos podrían influir positivamente, y podrían darnos ventaja en el futuro si los sabemos aprovechar. He ahí su utilidad</p>

	<p>¿Cómo se ha socializado las fortalezas y las debilidades y cómo se usa esa información?</p>	<p>A través de recojo de información y sistematización y se usan a manera de difundir y generalizar</p>	<p>Se desarrolla la Asistencia Técnica para el fortalecimiento, mantenimiento de la Infraestructura Educativa, Implementación de material didáctico y de capacidades de los docentes de todos los niveles educativos.</p>	<p>Las fortalezas y las debilidades son expresión positiva o negativas atributos no deseados en una organización o evento, ya que resultan poco útiles para lograr los objetivos propuestos. Se utiliza para evaluar el desempeño de la institución y promover la reflexión sobre la toma de decisiones y su práctica garantizando el logro de lo actuado.</p>	<p>Siendo las fortalezas y debilidades, cualidades positivas y negativas que caracterizan a un trabajador se socializaron para alcanzar objetivos personales y laborales con el objeto de interactuar con los trabajadores para promover la reflexión sobre su práctica y la toma de decisiones, garantizando el logro de lo actuado.</p>
	<p>¿Tiene información sobre si el personal siente identificación o cómo se siente sobre la visión y misión de la institución? ¿Cómo dan cuenta de ello?</p>	<p>No</p>	<p>El Personal docente y administrativo se empodera cada vez más del rol que tiene en brindar un buen servicio educativo a los estudiantes, a los padres de familia y ciudadanos, por lo que la atención a ellos va mejorando cada día más, con el enfoque de que lograrán mejorar los aprendizajes de los estudiantes en nuestra región. Cada año se realizan las evaluaciones del avance de los aprendizajes y el logro de las metas programadas.</p>	<p>Si están identificados con la misión y visión ya que le permite perfilar los objetivos de la institución y sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro, cumpliendo con las acciones planificadas.</p>	<p>Si se sienten identificados con la visión y misión al esforzarse continuamente en el trabajo realizado proyectándose metas y objetivos y cumpliendo con las acciones planificadas</p>

	¿Cómo la labor que Ud. desempeña contribuye a la misión y visión de la institución?	A través de cumplimiento de las funciones	La programación de actividades operativas, su cumplimiento y su evaluación, apoyan a que cada una de las Oficinas y Áreas puedan contribuir al logro de la visión regional e institucional.	La Gerencia Regional de Educación trata de cumplir en lo máximo con responsabilidad que las metas, la misión, visión y objetivos de la institución se cumplan para el mejoramiento colectivo del trabajo mancomunado de los equipos directivos.	La Dirección Ejecutiva de Gestión Institucional trata en lo máximo de cumplir las metas y todo lo que concierne al horizonte institucional para el mejoramiento colectivo a partir del trabajo mancomunado de los equipos directivos, quienes tienen la responsabilidad de que la misión, visión y objetivos de la institución se cumplan
FASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	¿Cuál es la visión que tiene la DRE y en qué medida los trabajadores comparten o trabajan en función a la misma??	Muy regular	La Visión regional es: Junín al 2030 integrado, moderno, transparente y ordenado, tiene alto nivel de desarrollo humano, ciudadanos emprendedores y exitosos, con acceso pleno a servicios básicos y especializados de calidad, crecimiento económico, industrializado y aprovechamiento sostenible de la biodiversidad y ecosistemas; vigoriza el proceso de grandes cambios y lidera la región centro. Cada uno de los integrantes de la estructura orgánica institucional al cumplir con sus funciones coadyuvan a lograr la Visión Regional.	La visión de la GRED es una institución con gestión pública, moderna, promotora y articuladora del desarrollo sostenible, principal proveedor de servicios públicos de calidad, para el bienestar de la población lambayecana. Los trabajadores trabajan en función de esta, cuando laboran actualizándose constantemente y dan cumplimiento a proyectos sostenibles acordes a la modernización pública.	Nuestra visión Educativa es una institución con gestión pública, moderna, promotora y articuladora del desarrollo sostenible, principal proveedor de servicios públicos de calidad, para el bienestar de la población lambayecana. Los trabajadores trabajan en función de esta, cuando laboran actualizándose constantemente y dan cumplimiento a proyectos sostenibles acordes a la modernización pública.

	<p>¿Qué asuntos se discuten con frecuencia en la institución y como se toman decisiones?</p>	<p>El aspecto administrativo</p>	<p>El mayor problema a nivel institucional es el presupuesto limitado con que se cuenta para el desarrollo de la gestión educativa y peagógico, debiendo de reprogramar actividades operativas para solucionar los problemas más resaltantes.</p>	<p>Uno de los puntos discutibles en la institución es sobre la comunicación y relaciones humanas</p>	<p>Uno de los puntos discutibles en la institución es sobre la comunicación y relaciones humanas</p>
	<p>¿Cuál de los valores organizacionales comparte la institución y en que mediada influye en el logro de la visión y misión de la institución?</p>	<p>Creo que la responsabilidad</p>	<p>De acuerdo a la metodología Guía para la elaboración de Planes del CEPLAN, ya no elabora el establecimiento de Valores Institucionales, por lo que en estos documentos no están definidos.</p>	<p>Los valores organizacionales son los aspectos más importantes a considerar para orientar exitosamente y regular el comportamiento de los empleados para cumplir con los compromisos de la institución: la honestidad, la eficiencia, la responsabilidad son prioritariamente compartidos en nuestra Institución, permitiendo un ambiente de buena convivencia. Influyen en el logro de nuestra misión y visión al planificar un proyecto.</p>	<p>Los valores organizacionales como la honestidad, eficiencia, responsabilidad son prioritariamente compartidos en nuestra Institución, permitiendo un ambiente de buena convivencia. Influyen en el logro de nuestra misión y visión al planificar un proyecto, al ejecutarlo, al obtener sus resultados y al crear un equipo de trabajo exitoso.</p>

	<p>El personal tiene conocimiento y dominio de la misión actual de la institución y se refleja claramente que hace la institución, para quién y por qué es importante?</p>	<p>Creo que aún falta socializar con todo el personal</p>	<p>El personal de la Institución tiene claramente su empoderamiento de dar un buen servicio educativo en las Instituciones Educativas, UGEL y DREJUNIN, en beneficio en primer lugar de los Estudiantes, Docentes, Padres de Familia y ciudadanos en general, siendo muy importante en lograr la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Cada uno de los integrantes educativos tiene conocimiento claramente del rol que debe cumplir en cada uno de los procesos educativos.</p>	<p>Si, el personal tiene conocimiento de la misión, en una gran mayoría los trabajadores se sienten capaces de alcanzar su realización ética , priorizando el trabajo .</p>	<p>Si, el personal tiene conocimiento de la misión, en una gran mayoría los trabajadores se sienten capaces de alcanzar su realización ética , priorizando el trabajo .</p>
<p>¿Cómo se miden los objetivos y metas de la institución y cómo se usan?</p>	<p>A través de resultados positivos</p>	<p>Los objetivos son establecidos en el Plan Estratégico Institucional debiendo medirse por medio de los indicadores y las metas a cumplirse, se usan estos resultados para replantear las actividades operativas.</p>	<p>Se miden a través de los Indicadores de gestión, que permiten definir funciones y objetivos específicos para cada departamento de la organización, a partir de este proceso se establecen la evaluación de resultados.</p>	<p>Se miden a través de los Indicadores de gestión, que permiten definir funciones y objetivos específicos para cada departamento de la organización, a partir de este proceso se establecen la evaluación de resultados.</p>	<p>Se miden a través de los Indicadores de gestión, que permiten definir funciones y objetivos específicos para cada departamento de la organización, a partir de este proceso se establecen la evaluación de resultados.</p>

	<p>¿Cómo dan prioridad a las actividades del Plan Estratégico?, ¿cómo hacen distinción entre lo que se debe hacer y lo que se quiere hacer?</p>	<p>Según establecido por las normas que rigen</p>	<p>La prioridad de las acciones estratégicas son priorizadas cada año cuando se elabora el Plan Operativo Institucional y el seguimiento de su cumplimiento en forma mensual</p>	<p>Se debe dar prioridad porque es importante ofrecer a las organizaciones , ventajas como la mejora del desempeño de la organización y Orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.</p>	<p>Se debe dar prioridad porque es importante ofrecer a las organizaciones , ventajas como la mejora del desempeño de la organización y Orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.</p>
	<p>¿Cómo se mide el impacto de los indicadores del Plan Estratégico? ¿Qué se hace con los resultados?</p>	<p>Está en proceso</p>	<p>Los resultados que se obtiene de la evaluación del Plan Estratégico por medio de los indicadores y cumplimiento de las metas físicas son publicados a nivel regional, evaluando cada uno de ellos y analizando en talleres a nivel regional.</p>	<p>Mediante los indicadores de gestión, que son una forma de medir si una institución, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos. Las organizaciones utilizan indicadores de gestión en múltiples niveles para evaluar su éxito al alcanzar lo definido en la planeación estratégica.</p>	<p>Mediante los indicadores de gestión, que son una forma de medir si una institución, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos. Las organizaciones utilizan indicadores de gestión en múltiples niveles para evaluar su éxito al alcanzar lo definido en la planeación estratégica.</p>

	<p>La estructura interna de las diferentes direcciones: ¿Ayuda al trabajo con eficacia y efectividad? ó ¿qué debería mejorar estructuralmente?</p>	<p>No, espacios adecuados por trabajador e implementación, equipamiento.</p>	<p>Si bien la Estructura organizativa a nivel nacional es transversal, se debe mejorar su implementación definiendo bien los roles de cada uno de ellos. Al no contar con el personal suficiente en cada una de las oficinas y áreas y en las instituciones educativas no se puede cumplir plenamente sus funciones, siendo limitada cumplir con eficacia y efectividad cada una de ellas.</p>	<p>En el diseño de la estructura organizacional en nuestra Institución detallando los niveles jerárquicos, se aplicó la cadena de valor para identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que permitieron dar un valor agregado; se desarrolló los procesos para cada puesto y se elaboró el manual de funciones para todo el personal, se determinó las buenas prácticas administrativas, para brindar un servicio de calidad y mejorar el desempeño del centro educativo aplicando la eficacia y la efectividad.</p>	<p>En el diseño de la estructura organizacional en nuestra Institución detallando los niveles jerárquicos, se aplicó la cadena de valor para identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que permitieron dar un valor agregado; se desarrolló los procesos para cada puesto y se elaboró el manual de funciones para todo el personal, se determinó las buenas prácticas administrativas, para brindar un servicio de calidad y mejorar el desempeño del centro educativo aplicando la eficacia y la efectividad.</p>
--	--	--	--	--	--

	<p>¿Qué cambios externos e internos se ha producido en la institución en relación a años pasados?, ¿cómo trasciende en el sujeto de la educación?</p>	<p>De acuerdo a las realidad de la que atravesamos el trabajo virtual nuevo para muchos y trasciende con dificultades para los usuarios</p>	<p>Los cambios que se producen en la institución es el constante cambio de personal, perjudicando las continuidad y sostenibilidad de la gestión y el cumplimiento de un buen servicio educativo.</p>	<p>La gestión de los procesos de cambio que deben ejecutarse y el papel de la administración de la educación desde la gestión que, mediante un liderazgo transformador, debe actuar desarrollando organizaciones inteligentes, con culturas renovadas, dispuestas a gestar los cambios necesarios para alcanzar la visión organizacional es de suma importancia. Sin embargo, no podría dar una opinión con veracidad y exactitud sobre que cambios internos y externos se han llevado a cabo puesto que como Directora de Gestión Institucional solo tengo 4 semanas. Y, desconozco la respuesta a esta interrogativa.</p>	<p>La gestión de los procesos de cambio que deben ejecutarse y el papel de la administración de la educación desde la gestión que, mediante un liderazgo transformador, debe actuar desarrollando organizaciones inteligentes, con culturas renovadas, dispuestas a gestar los cambios necesarios para alcanzar la visión organizacional es de suma importancia. Sin embargo, no podría dar una opinión con veracidad y exactitud sobre que cambios internos y externos se han llevado a cabo puesto que como Directora de Gestión Institucional solo tengo 4 semanas. Y, desconozco la respuesta a esta interrogativa.</p>
--	---	---	--	---	---

ANEXO 4: RECOJO DE INFORMACIÓN SOBRE EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA.

- Autonomía de los gobiernos regionales
- Estrategias de la descentralización.
- Necesidades del territorio



CATEGORIA	SUB CATEGORIA	INDICADOR	PREGUNTA	DE1	DE2	DE3	DE4
Descentralización	Descentralización educativa.	1. Idea o concepto de descentralización educativa.	1. A partir de su experiencia ¿Cómo describiría la descentralización educativa?	Es un proceso que se realiza desde muy antes, en atención de los educandos	La descentralización educativa no se da totalmente, porque para el desarrollo de la gestión educativa, todavía se tiene una dependencia sectorial, y que para la ejecución de lo programado tiene que tener todavía la	La descentralización es un proceso que puede lograrse desplazando el poder del gobierno central hacia los gobiernos locales, de una institución centralizada a otra y/o del	La descentralización es un proceso que puede lograrse desplazando el poder del gobierno central hacia los gobiernos locales, de una institución centralizada a otra y/o del sector privado.

				autorización de la sede nacional.	gobierno al sector privado.	
	2. implementación del proceso de descentralización en la DRE.	2. ¿Cómo se viene implementando el proceso de descentralización en la DRE?	A través de la DREJ, UGELs, e IIEE. Para la real atención de nuestros estudiantes	La Descentralización a nivel de las regiones ha quedado estancado, volviendo a centralizarse todas las acciones, no se tiene libertad plena para tomar decisiones en bienestar de la región sin tener un involucramiento nacional.	Se viene implementando a través de los procesos de elaboración de planes de desarrollo.	Se viene implementando a través de los procesos de elaboración de planes de desarrollo.

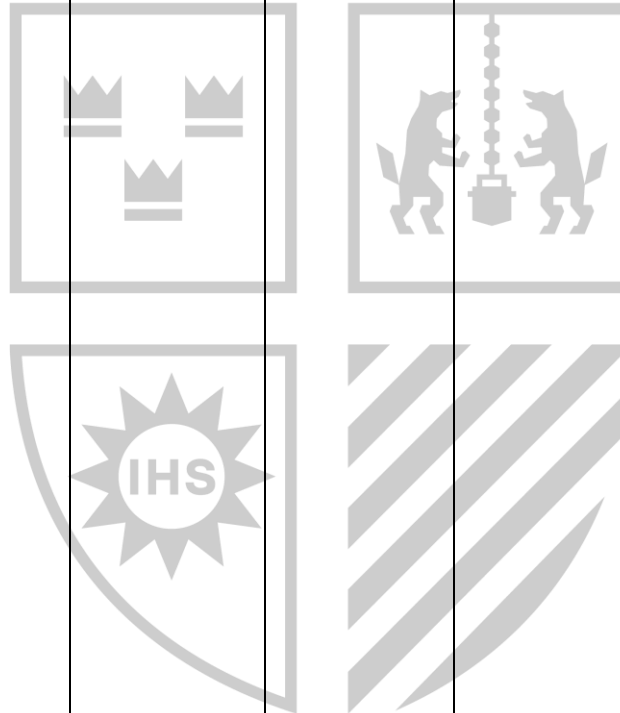
	<p>3. Cambios en la organización, funcionamiento y normativa como parte de la implementación del proceso de descentralización en la DRE</p>	<p>3. ¿Qué cambios ha implementado la DRE a partir del proceso de descentralización, en su organización, funcionamiento y normativa?</p>	<p>Se continúa con lo establecido</p>	<p>Se han formulado directivas regionales, asistencias técnicas y monitoreo a las UGEL y por muestreo a las instituciones educativas en lo que respecta al inicio y culminación del año escolar, enseñanza adecuada y atención oportuna del servicio educativo</p>	<p>Se puede apreciar la participación en el presu-puesto participativo, acciones de transparencia, rendición de cuentas y vigilancia, se cuenta con trabajadores que se sienten sujetos de derechos y que cuentan con capacidades para intervenir en asuntos públicos, así como actitudes democráticas y solidarias que les permite ser agentes de su propio desarrollo.</p>	<p>Se puede apreciar la participación en el presupuesto participativo, acciones de transparencia, rendición de cuentas y vigilancia, se cuenta con trabajadores que se sienten sujetos de derechos y que cuentan con capacidades para intervenir en asuntos públicos, así como actitudes democráticas y solidarias que les permite ser agentes de su propio desarrollo.</p>
	<p>4. Mejoras en la eficiencia y calidad en el servicio educativo como parte de la implementación del proceso de descentralización en la DRE.</p>	<p>4. En su opinión, ¿qué considera que es más eficiente o de mayor calidad en el servicio educativo a partir de la implementación del proceso</p>	<p>El impartir aprendizaje con toda la implementación necesaria</p>	<p>Empoderamiento de los Especialistas educativos en dar una buena asistencia técnica, velar por el aprendizaje de los estudiantes, inclusión de los niños y niñas al servicio educativo,</p>	<p>En mi opinión, considero que es la calidad en educación, porque es un concepto complejo que puede asumir varios significados. Porque se trata</p>	<p>En mi opinión, considero que es la calidad en educación, porque es un concepto complejo que puede asumir varios significados. Porque se trata de un adelanto multidimensional ya que los procesos educativos se desarrollan en múltiples niveles (sistema educativo,</p>

		de descentralización en la DRE?		es una necesidad importante en la región y cada uno de los involucrados en la educación tienen la idea clara que se debe lograr.	de un adelanto multidimensional ya que los procesos educativos se desarrollan en múltiples niveles (sistema educativo, escuela, salón de clases, familia, entre otros)	escuela, salón de clases, familia, entre otros)
Descentralización educativa con enfoque territorial.	1. Organización y funcionamiento de la DRE acorde a las necesidades y demandas del territorio	1. ¿Considera que la DRE está organizada y funciona según las necesidades y demandas del territorio? ¿Por qué sí o por qué no?	Si por que cuenta también con las UGELs que hacen la labor efectiva con las comunidades educativas	Si, la estructura organizativa y su funcionamiento se plasma en el cumplimiento del Manual de Organización y Funciones siendo de conocimiento de cada uno de los integrantes, debiendo implementarse mejor con los requerimientos de personal en cada uno de los estamentos establecidos.	Si. Se tiene en cuenta la realidad de la región y se atiende las necesidades y problemas acordes a nuestra situación	Si. Se tiene en cuenta la realidad de la región y se atiende las necesidades y problemas acordes a nuestra situación.
	2. Participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa y sociedad	2. ¿Cuáles son los lineamientos de política	Los responsable creo parte de la DGI y todos	El lineamiento de política en Educación según el Plan Estratégico	1. Implementar un proceso de reestructuración administrativa	1. Implementar un proceso de reestructuración administrativa del gobierno regional.

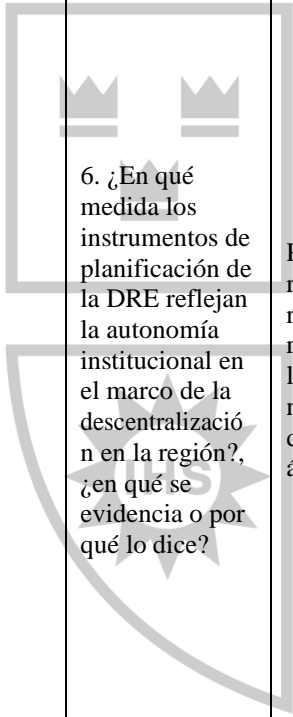
	civil en las decisiones regionales del servicio educativo	educativa regional a mediano y largo plazo? Cómo se implementan y quiénes son los responsables?	los trabajadores de la DREJ	<p>Institucional es: Educación de calidad en EBR, Educación Superior no universitaria y técnico - productiva.</p> <p>Se está implementado con las Acciones Estratégicas planteados en el PEI y operativizados con actividades operativas especialmente de los programas presupuestales que se desarrollan a nivel regional, siendo de responsabilidad de los actores educativos, supervisados por los especialistas educativos.</p>	<p>del gobierno regional.</p> <p>2. Fortalecer la gobernanza en la aplicación de toda política pública.</p> <p>3. Promover la participación de la inversión privada en el financiamiento y ejecución de proyectos de desarrollo económico y social.</p> <p>4. Fortalecer el primer nivel de atención de la salud.</p> <p>5. Mejorar los logros de aprendizaje.</p> <p>6. Promover la implementación de la política social regional.</p>	<p>2. Fortalecer la gobernanza en la aplicación de toda política pública.</p> <p>3. Promover la participación de la inversión privada en el financiamiento y ejecución de proyectos de desarrollo económico y social.</p> <p>4. Fortalecer el primer nivel de atención de la salud.</p> <p>5. Mejorar los logros de aprendizaje.</p> <p>6. Promover la implementación de la política social regional.</p>
--	---	--	-----------------------------	---	---	---

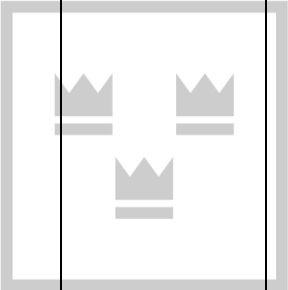
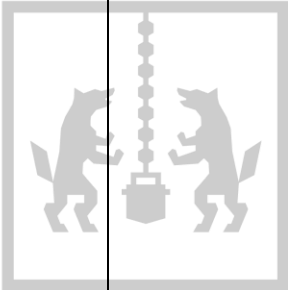
	<p>3. Elementos o aspectos en la gestión educativa presente en la gestión de la DRE, cómo parte de la implementación de la descentralización educativa.</p>	<p>3. ¿Qué sectores e instituciones se articulan con la DRE y cómo contribuye a mejorar el servicio educativo?</p>	<p>Gobierno Regional, Municipalidades, a través de implementación de infraestructura</p>	<p>Existen programas presupuestales que contribuyen al aprendizaje de los estudiantes, así como garantizar su enseñanza, seguridad y garantía, para lo cual a nivel nacional se articulan su desarrollo con el PCM, MIDIS, SALUD, VIVIENDA,</p>	<p>Min. de Salud Ministerio de Industria y Turismo Min. de la mujer Universidades Inst. Superiores Municipio Academias, instituciones de educación pública y privada, la Iglesia (ODEC), etc.</p>	<p>Ministerio Salud Ministerio de Industria y Turismo Ministerio de la mujer Universidades Institutos Superiores Municipio Academias, instituciones de educación pública y privada, la Iglesia (ODEC), etc.</p>
	<p>5. Instrumentos de planificación y la autonomía institucional en el marco de la descentralización en la región.</p>	<p>4. ¿Cuáles son los aspectos o elementos del territorio que están presente en la gestión de la DRE, cómo parte de la implementación de la descentralización educativa?</p>	<p>Ámbitos de intervención y de ubicación como característica de amazónico y andino</p>	<p>Los aspectos de territorio importantes son la de Contribuir el desarrollo sostenible e integral, promoviendo la inversión privada y empleo, implementando acciones para el ejercicio pleno de los derechos e igualdad de oportunidades de sus habitantes</p>	<p>Teniendo en cuenta el segundo objetivo estratégico del plan de desarrollo regional concertado.</p>	<p>Teniendo en cuenta el segundo objetivo estratégico del plan de desarrollo regional concertado.</p>

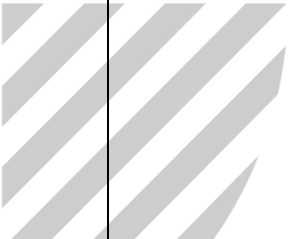
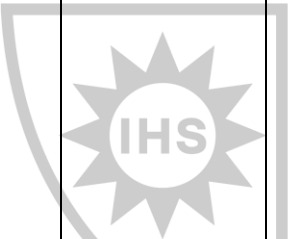
		<p>5. ¿Qué opina sobre los lineamientos que emite el MINEDU?, ¿cómo trabaja la DREJ a partir de ellos lineamientos nacionales?</p>	<p>Que en algunos casos no se ajusta a la realidad regional, se acondiciona y nuestra realidad</p>	<p>Los lineamientos del MINEDU al ser generales no diferencia la realidad de cada región, debiendo tomar decisiones regionales tratando de cumplir la normatividad nacional. Basado en eso se plantea lineamientos regionales establecidos en los instrumentos de gestión.</p>	<p>Las estrategias involucradas para el fortalecimiento de la rectoría del Sector Educación en el proceso de descentralización están desagregadas en varios componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El primero consistente en la estructura normativa que define un sistema descentralizado para el Sector Educación, así como normativa sectorial para el Buen Retorno del Año Escolar y otras normas que permiten definir mejor su rol. El segundo son las acciones de las tres direcciones de línea del Ministerio de Educación, como son la Dirección de Relaciones Intergubernamentales 	<p>Las estrategias involucradas para el fortalecimiento de la rectoría del Sector Educación en el proceso de descentralización están desagregadas en varios componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El primero consistente en la estructura normativa que define un sistema descentralizado para el Sector Educación, así como normativa sectorial para el Buen Retorno del Año Escolar y otras normas que permiten definir mejor su rol. El segundo son las acciones de las tres direcciones de línea del Ministerio de Educación, como son la Dirección de Relaciones Intergubernamentales, la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades y la Dirección de Apoyo a la Gestión Educativa Descentralizada de la Dirección General de Gestión Descentralizada, respecto al fortalecimiento que involucra la generación de espacios de relacionamiento intergubernamental, acciones de modernización y fortalecimiento del recurso humano.
--	--	--	--	--	--	--



tales, la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades y la Dirección de Apoyo a la Gestión Educativa Descentralizada de la Dirección General de Gestión Descentralizada, respecto al fortalecimiento que involucra la generación de espacios de relacionamiento intergubernamental, acciones de modernización y fortalecimiento del recurso humano.

			 <p>6. ¿En qué medida los instrumentos de planificación de la DRE reflejan la autonomía institucional en el marco de la descentralización en la región?, ¿en qué se evidencia o por qué lo dice?</p>	<p>Por qué responde a la realidad y responde a las necesidades de nuestro ámbito</p>	<p>Los instrumentos de planificación apoyan en la gestión, previendo el cumplimiento de los objetivos regionales y el cumplimiento de las necesidades regional y local de acuerdo a la realidad, pero muchas veces no son suficientes con los recursos asignados, especialmente en las áreas rurales, donde se tiene una realidad muy diferente según las zonas geográficas</p>	<p>El inicio del proceso de descentralización ha revelado que el diseño establecido para la educación en las leyes orgánicas de cada nivel de gobierno y la ley general de educación es insuficiente. Los roles de cada nivel de gobierno están claros y consensuados, sin embargo se ejercen de manera contradictoria porque no se han definido las competencias y funciones de cada nivel de gobierno. Así, existen superposiciones o contradicciones entre las responsabilidades de cada nivel de gobierno para definir, por</p>	<p>El inicio del proceso de descentralización ha revelado que el diseño establecido para la educación en las leyes orgánicas de cada nivel de gobierno y la ley general de educación es insuficiente. Los roles de cada nivel de gobierno están claros y consensuados, sin embargo se ejercen de manera contradictoria porque no se han definido las competencias y funciones de cada nivel de gobierno. Así, existen superposiciones o contradicciones entre las responsabilidades de cada nivel de gobierno para definir, por ejemplo, ¿cuándo se inician las clases? o ¿quién es responsable del logro de aprendizajes de los estudiantes?</p>
--	--	--	---	--	---	---	---

						<p>ejemplo, ¿cuándo se inician las clases? o ¿quién es responsable del logro de aprendizajes de los estudiantes?</p>	
--	--	--	--	---	--	--	--



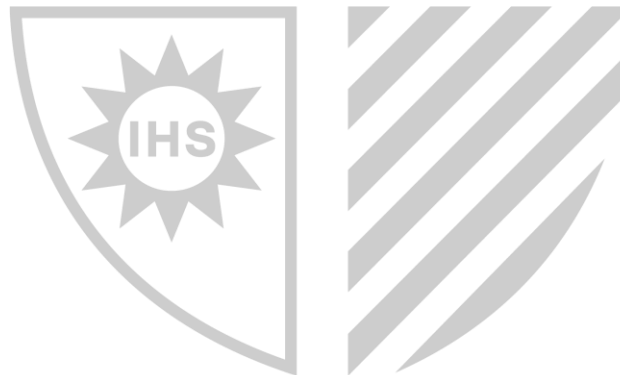
ANEXO 5: MATRIZ DE ANÁLISIS HERMENÉUTICO: PROCESO DE COMPARACIÓN

CATEGORIAS APRIORISTICAS	CITAS DISCURSIVAS	MEMOS	CONCLUSIONES APROXIMATIVAS	CATEGORIZACIÓN EMERGENTE
Planeación Estratégica Educativa	<p>DE1: Si, porque es un instrumento de gestión que ayuda a direccionar las actividades que respondan a las principales necesidades</p> <p>DE2: En una Institución pública es de mucha utilidad el Plan Estratégico Instituciones, es importante porque es un instrumento de gestión de mediano plazo que permite establecer objetivos institucionales, Acciones estratégicas y definir recursos para lograr resultados dentro de un contexto establecido en bienestar de la región.</p> <p>DE4: El Plan estratégico institucional es un instrumento de gestión de instrumento de gestión mucha importancia porque define la estrategia de nuestra entidad</p>	<p>Los instrumentos de gestión, constituye sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual generará información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos, que se ha determinado para un determinado período.</p>	<p>Los instrumentos de gestión proporcionan la estructura, la flexibilidad y el control necesario para que los miembros de un equipo puedan alcanzar resultados extraordinarios en un tiempo determinado mejorando así la calidad educativa.</p>	<p>Instrumento de gestión</p>
	<p>DE1: Partiendo de diagnóstico, con el equipo de especialistas DGP, en forma activa y analítica.</p>	<p>El proceso participativo dentro de la planificación estratégica está en marcada en las nuevas</p>	<p>La participación activa en la planeación estratégica es importante, porque constituye</p>	<p>Proceso participativo</p>

	<p>DE2: El Plan Estratégico Institucional se elaboró con la participación activa de las Instituciones Educativas de los tres niveles educativos y Educación Superior no Universitaria, así como los Especialistas de la DRE JUNIN, las 13 UGEL y los Especialistas del Gobierno Regional Junín a nivel regional, se trabajó en el Eje Social- Componente EDUCACIÓN.</p> <p>DE3: El Plan Estratégico Institucional es el resultado de un proceso participativo que comprometió la participación de funcionarios y servidores de las distintas gerencias/oficinas regionales y área orgánicas, que desempeñaron un rol importante en la generación de información y en la determinación de la política institucional. (DE.3)</p>	<p>formas relacional. Su inclusión, conveniente-mente estructurada a lo largo de todo el proceso de planificación estratégica, será la máxima garantía de legitimidad de las intervenciones y facilitará la posterior implicación de todas las partes, cada una desde la parcela que le corresponda, en la consecución de los resultados. En materia de Planificación Estratégica Participativa, si no hay un acuerdo inicial sobre la necesidad de planificar estratégicamente este proceso no debe iniciarse con independencia de estar inmersos en la gestión estratégica, y si no existe una voluntad clara y un compromiso por la participación, el involucramiento, la capacitación de los agentes y la implantación de las acciones, no es conveniente elaborar planes estratégicos.</p>	<p>una finalidad en sí misma pues permite el involucramiento de todos los miembros de una organización o institución constituyendo el desarrollo del cambio organizacional.</p>	
	<p>DE.2: Los resultados que se obtiene de la evaluación del Plan Estratégico por medio de los indicadores y cumplimiento de las metas físicas son publicados a nivel regional, evaluando cada uno de ellos y analizando en talleres a nivel regional.</p>	<p>Un indicador de gestión permite medir la eficacia de una empresa o institución en relación a los objetivos y metas establecidos. Por lo tanto, los indicadores deben ser sencillos y su número reducido, pero deben indicar cierto grado de</p>	<p>Los indicadores en conjunto proporcionan un panorama de la situación, permitiendo un proceso de comprensión del hecho o de las características hasta la toma de decisiones acertadas para mantener,</p>	<p>Indicadores de Gestión</p>

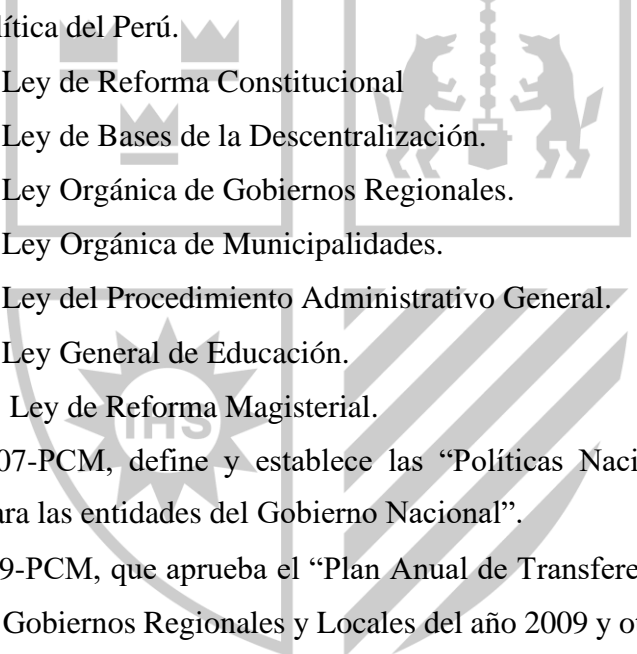
	<p>DE.3: Mediante los indicadores de gestión, que son una forma de medir si una institución, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos. Las organizaciones utilizan indicadores de gestión en múltiples niveles para evaluar su éxito al alcanzar lo definido en la planeación estratégica.</p>	<p>progreso o la magnitud del cambio. Este proceso está conllevando a la gestión por resultado, que todo lo planificado sea medible.</p>	<p>mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.</p>	
<p>Descentralización educativa</p>	<p>DE.2: “La descentralización educativa no se da totalmente, porque para el desarrollo de la gestión educativa, todavía se tiene una dependencia sectorial”</p> <p>DE.3: “La descentralización es un proceso que puede lograrse desplazando el poder del gobierno central hacia los gobiernos locales, de una institución centralizada a otra y/o del gobierno al sector privado”</p>	<p>En el marco de la descentralización es necesario que las instancias subnacionales tengan autonomía para planificar e implementar diferentes acciones que tengan como propósito, la mejora del servicio en la perspectiva de lograr el desarrollo y bienestar de las personas.</p>	<p>Contar con espacios de decisión de manera autónoma en la gestión educativa en las instancias regionales es importante y trascendental para fortalecer capacidades de liderazgo y el desarrollo territorial.</p>	<p>Autonomía de los Gobiernos Regionales</p>
	<p>DE. 2: “Se han formulado directivas regionales, asistencias técnicas y monitoreo a las UGEL y por muestreo a las instituciones educativas en lo que respecta al inicio y culminación del año escolar, enseñanza adecuada y atención oportuna del servicio educativo”.</p> <p>DE. 3: “Se puede apreciar la participación en el presupuesto participativo, acciones de transparencia, rendición de cuentas y vigilancia, se cuenta con trabajadores que se sienten sujetos de derechos y que</p>	<p>Las iniciativas de los gestores educativos de las regiones, través de diversas estrategias regionales, va permitir fortalecer las acciones de la descentralización que permita la implementación de la descentralización.</p>	<p>Las estrategias de descentralización que se ponen en práctica en las instancias educativa regionales va permitir el empoderamiento en los decisores, en los diferentes procesos de la descentralización con enfoque territorial.</p>	<p>Estrategias de la descentralización</p>

	cuentan con capacidades para intervenir en asuntos públicos”.			
	<p>DE.1: “Que en algunos casos no se ajusta a la realidad regional,”</p> <p>DE.2: “Los lineamientos del MINEDU al ser generales no diferencia la realidad de cada región, debiendo tomar decisiones regionales tratando de cumplir la normatividad nacional. Basado en eso se plantea lineamientos regionales establecidos en los instrumentos de gestión”.</p>	<p>Conocer las necesidades y demandas de los actores educativos y del territorio nos va permitir el planteamiento de acciones estratégicas que respondan de manera pertinente a los procesos de planificación e implementación de políticas regionales.</p>	<p>Los diferentes procesos de la gestión educativa en las regiones deben estar articulados a las demandas del territorio.</p>	<p>Necesidades del territorio</p>



ANEXO 6

MARCO NORMATIVO QUE SUSTENTA LOS LINEAMIENTOS ORIENTADORES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS DIRECCIONES REGIONALES DE EDUCACIÓN EN EL MARCO DE LA DESCENTRALIZACIÓN CON ENFOQUE TERRITORIAL

- 
- Constitución Política del Perú.
 - Ley N.º 27680, Ley de Reforma Constitucional
 - Ley N.º 27783, Ley de Bases de la Descentralización.
 - Ley N.º 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.
 - Ley N.º 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
 - Ley N.º 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
 - Ley N.º 28044, Ley General de Educación.
 - Ley N.º 29944, Ley de Reforma Magisterial.
 - DS N.º 027-2007-PCM, define y establece las “Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional”.
 - DS N.º 047-2009-PCM, 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”.
 - DS N.º 103-2022-PCM, que aprueba la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.
 - DS N.º 004-2013-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial y sus modificatorias.
 - DS N.º 001-2015-MINEDU, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación.
 - RM N.º 264-2014-MINEDU, que aprueba los “Lineamientos para la Relación Intergubernamental entre el Ministerio de Educación, los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales”.
 - RM N.º 195-2015-MINEDU, que oficializa la “Matriz de Gestión Descentralizada del

Sector Educación de los procesos de Gestión del Desarrollo Docente, Gestión de Materiales y Recursos Educativos y Gestión del Mantenimiento de Infraestructura Educativa para el Desarrollo de la Gestión descentralizada del servicio educativo”

- DS N° 009-2020-MINEDU que aprueba el “Proyecto Educativo Nacional - PEN al 2036: El Reto de la Ciudadanía Plena”
- Resolución de presidencia de consejo directivo N° 0002-2023/CEPLAN/PCD

