



## GESTIÓN DESCENTRALIZADA CON **ENFOQUE TERRITORIAL**, DESAFÍO URGENTE EN EL PAÍS

IX Encuentro Nacional de Regiones 2013





Fotografía de portada: Archivo CNE

Este documento puede reproducirse para difusión y debate siempre y cuando se mencione la fuente.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2007-12962

# Índice

Presentación	4
Objetivo del IX Encuentro Nacional de Regiones	5
Los desafíos actuales de la descentralización	5
Gestión educativa descentralizada y enfoque territorial	6
Ruta sobre la descentralización en el país al 2013: estado actual y escenario futuro	6
Avances del enfoque territorial en la gestión de las políticas públicas nacionales y regionales	7
La gestión educativa descentralizada y el enfoque territorial: definiciones y lecciones aprendidas	10
El marco político, los enfoques y avances de la Matriz de Gestión Descentralizada en Educación	14
Desafíos y propuestas en torno a la gestión descentralizada con enfoque territorial	16
Palabras finales del Ministro de Educación, Jaime Saavedra Chanduví	17



# Presentación

**P**or noveno año consecutivo, el Consejo Nacional de Educación (CNE), el Ministerio de Educación (Minedu) y la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR), con el apoyo de la Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización, organizaron el **IX Encuentro Nacional de Regiones** —que tuvo como tema central la “**Gestión Educativa Descentralizada y Enfoque Territorial**”—. Esta reunión, a la cual asistió **Jaime Saavedra, ministro de Educación**, tuvo como objetivo generar un espacio de diálogo y de construcción de acuerdos para fortalecer la gestión descentralizada y el enfoque territorial en los tres niveles de gobierno.

“Tenemos que darle una mirada distinta al tema de la educación, y ello pasa, por el hecho de reconocer que el espacio cultural en que se desarrolla la persona tiene una relevancia mayor. El espacio cultural debiera darle soporte a la educación y a todo lo que hace el ser humano”, señaló el consejero Grover Pango, coordinador de la Comisión de Gestión y Descentralización del CNE, al referirse al enfoque territorial.

Este evento tuvo una mirada propositiva, reflexiva; sin pretender ser un acontecimiento definitivo, sino transitorio, tomando en cuenta que en el 2014 habrá elecciones regionales, por lo que para el Consejo Nacional de Educación y la Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización es importante que las reflexiones lleguen a actores comprometidos con la educación en el plano nacional, regional y local.

Este IX Encuentro Nacional de Regiones se realizó el 2 y 3 de diciembre del 2013 con la presencia de autoridades nacionales, regionales, locales y miembros de la sociedad civil. Participaron Jesús Herrero, presidente del CNE; Fernando Bolaños, viceministro de gestión institucional del Minedu; Violeta Bermúdez, directora adjunta de ProDescentralización; Mónica Callirgos, responsable del Programa de Descentralización y Buen Gobierno de la Defensoría del Pueblo; Patricia Correa, jefa de la Oficina de Coordinación Regional del Minedu; Maritza Caycho, directora de Alternativa; entre otras autoridades.

# Objetivo

## del IX Encuentro Nacional de Regiones

Generar un espacio de diálogo y de construcción de acuerdos para fortalecer la gestión descentralizada y el enfoque territorial con miras a realizar incidencia en las nuevas agendas gubernamentales<sup>1</sup> de los gobiernos subnacionales y el gobierno nacional.

## Los desafíos actuales de la descentralización

Por: Padre Jesús Herrero (S.J)<sup>2</sup>

El IX Encuentro se inició con las palabras de bienvenida del Padre Jesús Herrero (SJ), presidente del CNE, quien tuvo a su cargo el discurso inaugural y planteó los desafíos actuales del proceso de descentralización que a continuación se mencionarán:



# 1

**Descentralización un proceso irreversible del país, para brindar un servicio más efectivo y pertinente:** Desde el CNE y las políticas del Proyecto Educativo Nacional (PEN), impulsamos la descentralización como parte de un proceso político, económico y administrativo, que transfiere competencias y funciones a los gobiernos regionales y construye poder de gobierno y ciudadano. Este desafío tiene que verse reflejado en la calidad de la educación, en un cambio en la cotidianidad de la escuela y en la vida de los actores educativos.

# 2

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

En el año 2011, esta Agenda Común se convirtió en la agenda de políticas priorizadas del 2012 al 2016 del Ministerio de Educación (Minedu) siendo refrendadas en pactos de compromisos con regiones y en el Plan Estratégico Sectorial Multianual del sector (Pesem).

El desafío se encuentra en el seguimiento a estas políticas que, desde el CNE, se da a través del Sistema de Seguimiento e Información a los PER (SSII-PER), herramienta de vigilancia que aporta recomendaciones importantes para el fortalecimiento de la gestión educativa descentralizada.

<sup>1</sup> En el año 2014, el proceso de incidencia sobre las agendas gubernamentales se dará desde la promoción de balances sobre las prioridades regionales en cada región y a través de encuentros macro regionales y nacional que posibiliten prioridades de las regiones.

<sup>2</sup> SJ: Compañía de Jesús. Tomado del Discurso Inaugural del IX Encuentro Nacional de Regiones.

## 3

**Gestión descentralizada y enfoque territorial:** La gestión territorial permite un mejoramiento en la calidad de vida de la gente y una disminución de las diferencias en esa misma calidad de vida, tomando en cuenta la diversidad de los estudiantes y su realidad social, económica, cultural, lingüística, etc. De este modo, un enfoque territorial no solo ve el contexto o a los actores educativos sino que considera a la persona en su multidimensionalidad: como hijo, vecino, comunero, profesional, activista, funcionario dentro de un contexto social.

## Gestión educativa descentralizada y enfoque territorial

El consejero Grover Pango presentó las consideraciones del IX Encuentro Nacional con Regiones e indicó que en nuestro país la articulación intergubernamental es aún deficiente, los PER no logran posicionarse y, en este contexto, el rol de la sociedad civil no es sólido. Por ello, resaltó el enfoque territorial como facilitador del proceso de construcción de la gestión descentralizada de la articulación y a la escuela como la sede territorial por excelencia, en el ámbito local.



## Ruta sobre la descentralización en el país al 2013: estado actual y escenario futuro

Violeta Bermúdez, directora adjunta de ProDescentralización, presentó una cronología del proceso de descentralización enfatizando a los actores, el rol de las instituciones y los hitos más importantes en esta ruta. Luego detalló los avances, debilidades y nudos del proceso en donde se alerta —una vez más— sobre la débil articulación entre los tres niveles de gobierno y la ausencia de la Ley Orgánica de Funciones (LOF) que impide la actuación clara de cada nivel de gobierno de manera coordinada, sin superposiciones, tomando en cuenta además que un enfoque territorial debe trascender la sectorialidad y la apuesta central de la coordinación entre los tres niveles para una mejor atención a las personas. De este modo, se garantiza la prestación del servicio atendiendo a las particularidades sociales, culturales y territoriales. Sin duda, esto



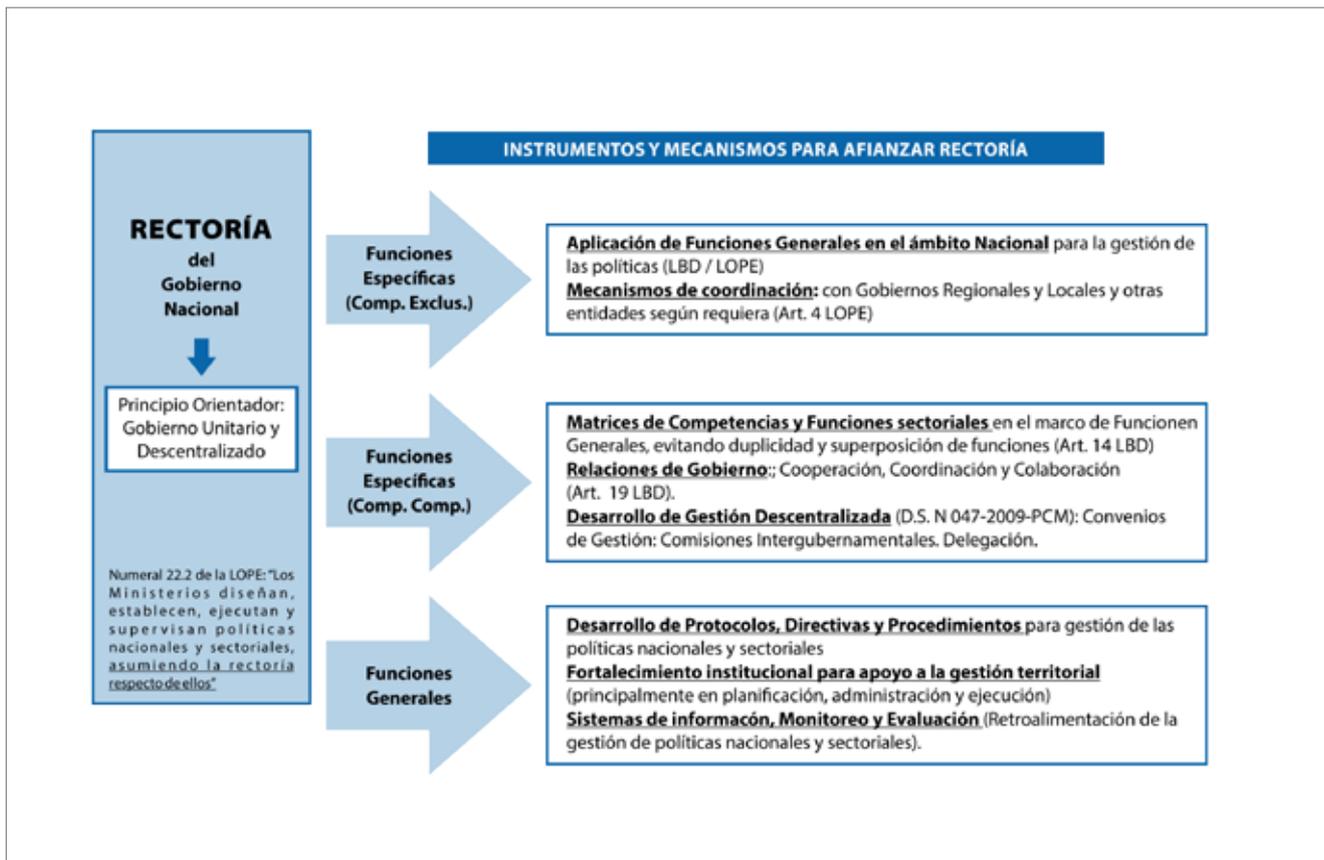
*“Un enfoque territorial supone trascender la sectorialidad y la apuesta central de articular los tres niveles de gobierno para una mejor atención a las personas.”*

supone una serie de desafíos de la gestión descentralizada: fortalecer al órgano conductor del proceso, asegurándole un carácter intergubernamental; generar cambios en la cultura institucional y el fortalecimiento del aparato público (nacional, regional y local), así como en la forma de interrelacionarse entre sectores y entre el gobierno regional (GR) y los gobiernos locales (GL). A nivel del Minedu, se debe impulsar los espacios de articulación y coordinación intergubernamental, el avance de la matriz de gestión descentralizada y la aprobación de la LOF, así como continuar con el rediseño institucional de este ente rector.

## Avances del enfoque territorial en la gestión de las políticas públicas nacionales y regionales

Luego, se llevó a cabo el panel de avances del enfoque territorial desde los aportes de instituciones como la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), el Minedu y la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR). Vlado Castañeda, secretario de Coordinación de la PCM, presentó el esquema de articulación de las políticas públicas multisectoriales en el país, delimitando las competencias y funciones de los actores e instancias dentro de cada nivel, poniendo énfasis en el fortalecimiento del rol rector del nivel nacional.





Por su parte, Alex Ríos, representante del Minedu, presentó tres concepciones importantes a la hora de hablar de gestión descentralizada con enfoque territorial:

1. **Territorio.**— Construcción social a partir de la interacción entre un entorno geográfico y un grupo de personas que comparten lazos históricos, simbólicos, culturales y económicos. No alude a un espacio geográfico en sí mismo.
2. **Enfoque territorial.**— Esfuerzo por incorporar en la planificación y gestión pública la de los elementos del territorio y que son recogidos a través de una caracterización territorial.
3. **Modelo de gestión territorial.**— Son las diferentes formas de organizar descentralizadamente la prestación de los servicios educativos y la gestión de la política en un ámbito territorial. Tienen por finalidad garantizar el derecho a la educación, logrando mejoras en la calidad educativa en igualdad de condiciones, respondiendo a la diversidad y necesidades de aprendizaje; y es conducido por el GR.

Asimismo, señaló como componentes del modelo de gestión territorial —desde la propuesta del Minedu— la relación intergubernamental, el desarrollo organizacional, la planificación presupuesto y monitoreo, el desarrollo de capacidades, la ética y transparencia, y la participación. Asimismo, también presentó el siguiente gráfico sobre la ruta de construcción propuesta para los modelos de gestión territorial:



Finalmente, Álvaro Campana, representante de la ANGR, enfatizó también los nudos críticos en el proceso de descentralización, indicando que no existe una auténtica gestión descentralizada en los sectores imposibilitando que estos respondan a las necesidades territoriales, además de que son pocos los esfuerzos por territorializar la gestión en temas como educación y salud —tanto del gobierno nacional, como de los gobiernos regionales—. A todo ello se suman los pocos espacios de articulación y coordinación intergubernamental, los pocos recursos para el ejercicio de las competencias transferidas, y la falta de descentralización fiscal.

*“Un enfoque territorial supone el esfuerzo por incorporar en la planificación y gestión pública los elementos del territorio y que son recogidos a través de una caracterización territorial”*

# La gestión educativa descentralizada y el enfoque territorial: definiciones y lecciones aprendidas

Néstor Valdivia, investigador de Grade y miembro de la MICNE, presentó el avance del marco de referencia que este grupo viene trabajando en relación a la gestión educativa descentralizada con enfoque territorial. Con detalle y precisión, Valdivia señaló que el territorio es un espacio multidimensional donde confluyen factores políticos, económicos, ambientales y culturales. De este modo, mientras más la gestión educativa recoja elementos y demandas del territorio, dará una mejor atención y respuesta a la diversidad social y cultural de la población. Además, de esta manera, se logrará una mayor cercanía con la escuela, pues la proximidad al nivel local potencia las sinergias a su favor, lo que deviene en su fortalecimiento y una mejor atención a las necesidades del niño, niña y adolescente. Así, la gestión territorial debe administrar un territorio tomando en cuenta estas particularidades. Pero, ¿cómo delimitar un espacio territorial? Ello dependerá —de acuerdo a los planteamientos de la MICNE— de los objetivos trazados, los que muchas veces pueden trascender las fronteras geopolíticas y administrativas.

Por lo tanto, es vital que un enfoque territorial reconozca esta diversidad y tenga una mirada sistémica e integral de estas interdependencias entre actores. De esta manera, se logra incluir el entramado de interrelaciones entre los actores, los que pueden expresarse en redes como el capital social y cultural —elementos centrales dentro de esta mirada holística del contexto—.

Ahora bien, ¿en qué nos apoyamos para el desarrollo de este enfoque territorial? De acuerdo a lo expuesto en instrumentos de gestión como los planes de desarrollo concertado (PDC), planes de desarrollo territorial (PDT) y planes de desarrollo económico local (PDEL) se requiere de un rol activo de espacios como las Mesas Técnicas<sup>3</sup>, ya que estas son vitales para la

construcción de un enfoque territorial. No obstante, para que las propuestas que de estas Mesa Técnicas emanan puedan concretarse en la realidad, se requiere reajustar la normativa.

Por ello, Valdivia detalló el camino que ha seguido el marco normativo en nuestro país respecto a este tema. En líneas generales, se aprecia que el D.S. 047-2009-PCM, marca un punto de quiebre respecto a las normas anteriores, puesto que señala claramente el tránsito de un enfoque sectorial a uno territorial. Años más tarde el D.S. N° 004-2013-PCM establece la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y luego la RM N° 0289-2013-PCM define el Plan Nacional de Demarcación y Organización Territorial 2013-2016. En estos documentos, se señala que el espacio regional y local resultan ideales para el desarrollo de la gestión del territorio, sin embargo, las normas señaladas tienen limitaciones, pues se basan en la organización del territorio en la anterior división departamental, lo que representa grandes impedimentos para el desarrollo de un enfoque territorial. Ade-

*“El territorio es un espacio multidimensional donde confluyen factores políticos, económicos, ambientales y culturales. Un enfoque territorial exige una mirada sistémica para dar cuenta del conjunto de interrelaciones e interdependencias que interactúan en él cuando se habla de desarrollo.”*

<sup>3</sup> En las diferentes experiencias revisadas, las Mesas Técnicas, integradas por representantes de los gobiernos subnacionales y de la sociedad civil, resultaron espacios de concertación, en donde se deliberaron y acordaron propuestas que luego arribaron a instrumentos de gestión como el Proyecto Educativo Regional.

más, la ausencia de leyes orgánicas, por parte de los ministerios, para el fortalecimiento de su rectoría y la delimitación de sus competencias y funciones, supone todavía un gran obstáculo. No obstante, es posible señalar algunas experiencias interesantes de articulación territorial de políticas públicas como el Programa Integral Nutricional (PIN) 2007-2011 y “Aprende saludable” Minedu-Minsa-Midis.

Valdivia además realizó una lectura transversal de la problemática en base a cuatro procesos claves: planificación, articulación intergubernamental, participación y desarrollo de capacidades. Respecto a la planificación señaló que se deben promover mecanismos que ordenen y faciliten la articulación sectorial y territo-

rial donde el Ceplan debe cumplir un rol rector. Por el lado de articulación intergubernamental, se revela una ausencia de espacios de coordinación entre el gobierno nacional y regional y entre los gobiernos subnacionales. Respecto al proceso de participación, se evidencia un vacío en la construcción de una agenda concertada de prioridades a nivel regional; por ello, la sociedad civil no logra realizar un seguimiento y vigilancia efectiva. Finalmente —sobre el desarrollo de capacidades— si bien se cuenta con un Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades 2010-2012 de la PCM y con los Lineamientos de Desarrollo de Capacidades del Minedu, estos no se encuentran articulados y se reproduce la lógica sectorial, por lo que resulta vital otorgarle una visión territorial e intersectorial.

## Los casos y el gobierno local

A su turno, tomó la palabra Maritza Caycho, directora de “Alternativa” y representante también de la MICNE, presentó un análisis integral en base a los procesos claves de seis experiencias de gestión educativa local ubicadas en Santo Domingo, La Matanza y Las Lomas (Piura), Julcán (La Libertad), Cuñumbuqui (San Martín) y Ventanilla (Callao). En relación al proceso clave de planificación se resaltó que la planificación educativa local ha sido un eje articulador y dinamizador de la gestión educativa ya que ha permitido una coordinación de carácter estratégico con un componente técnico pero que a su vez es esencialmente político. Sin embargo, la identificación de responsabilidades políticas, financieras y operativas no ha estado tan clara, salvo el caso del plan mancomunado de Cuñumbuqui. Además se apreció que existe desarticulación entre lo que se planifica y el presupuesto evidenciándose la necesidad de contar con Equipos Técnicos que lideren los procesos con capacidad de gestión de proyectos sociales y de planes de mediano y corto plazo concertados.

En cuanto al proceso clave de participación ciudadana se observó la necesidad de construir modelos de gestión regional participativos que miren lo territorial, más que lo sectorial, partiendo de una mirada integral del individuo y del territorio. Ello permitirá articular las experiencias de concertación territorial con las de carácter sectorial, haciéndose indispensable la construcción e implementación de una agenda



estratégica concertada en educación entre sociedad civil y gobierno en el territorio. Ligado a ello se requiere que la planificación cobre legitimidad, con una apuesta por la participación ciudadana, logrando expresar realmente las demandas de la población aunado al hecho de crear y fortalecer instancias de planificación territorial concertadas y participativas.

En el proceso clave de articulación se observó a través de las experiencias que las municipalidades con experiencias de articulación con la sociedad civil o

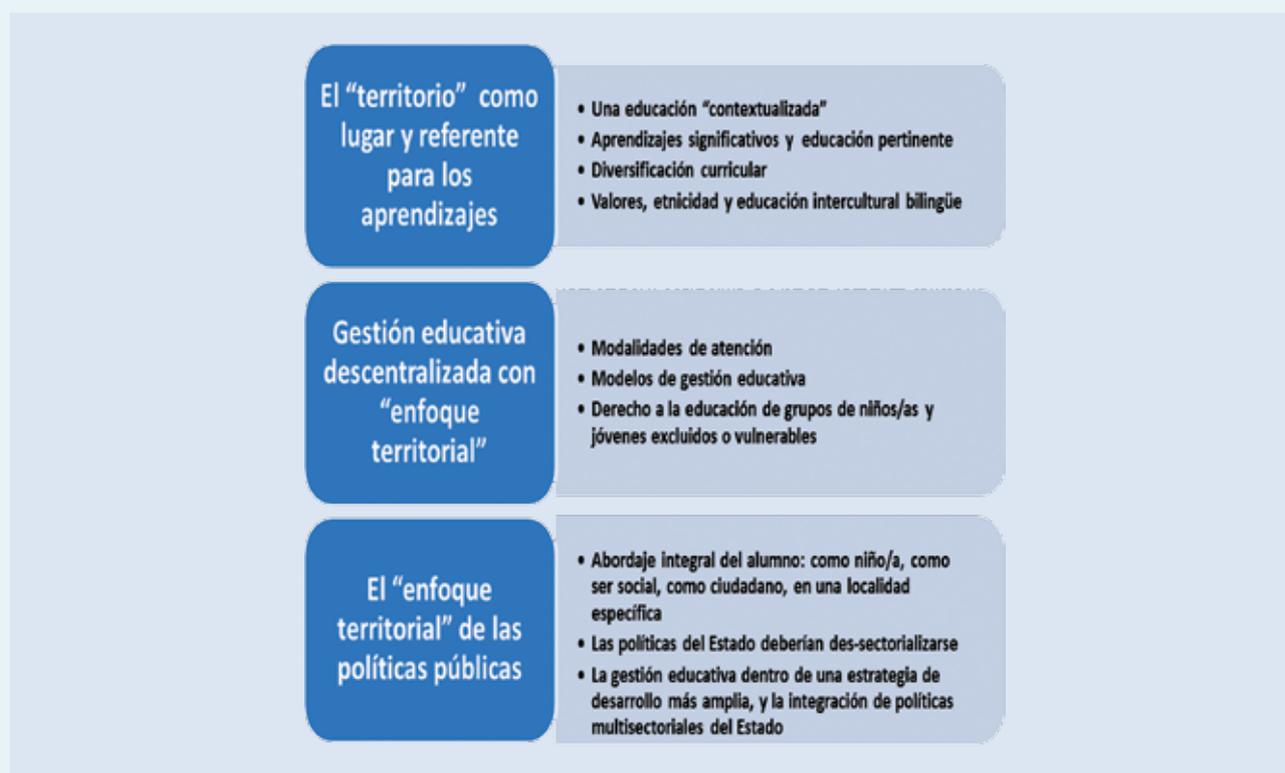
sector privado han funcionado mejor; sin embargo, cabe resaltar que existe una insuficiente articulación para el desarrollo territorial (principalmente regional-local) debido a la ausencia de espacios de coordinación de los gobiernos subnacionales en el territorio, provocando que la poca claridad de roles y distribución de atribuciones (con ausencia de matrices de competencias y gestión descentralizada) limite estos niveles de gobierno.

En cuanto a las lecciones aprendidas fruto de las experiencias podemos señalar que existen iniciativas a nivel país que aspiran a desarrollar una real gestión descentralizada con enfoque territorial, con mayores incentivos para apostar por la articulación intergubernamental y con mayor claridad en los actores institucionales para implementar la gestión descentralizada. Sin embargo, quedó claro que la articulación requiere estrategias claras y un soporte institucional desde el nivel central que permita ordenar y promover la coordinación entre los diferentes niveles de gobierno. Se requiere además promover mecanismos que ordenen y faciliten la articulación sectorial y territorial, en donde —por ejemplo— la planificación sectorial responda al plan de desarrollo concertado

regional y al plan de desarrollo concertado local generando condiciones para una real articulación horizontal y vertical.

El rol del gobierno local en la gestación de los espacios de gestión local ha sido en todas las experiencias estudiadas crucial ya que se ha contado con una capacidad articuladora a nivel institucional y de las propias autoridades, demostrando además las redes educativas (entendidas como la agrupación de instituciones educativas de un determinado territorio) una gran flexibilidad en su forma de organización, la cual además intenta responder a las características y demandas del territorio.

*“La Gobernanza Local es un aprendizaje: desde los actores, el aprendizaje reportado más importante ha sido el aprender a concertar y respetar los acuerdos a nivel local entre actores que no estaban acostumbrados a esta dinámica” (Caso Cuñumbuqui)”*



Después de estas exposiciones se llevó a cabo el trabajo de talleres con los representantes de cada una de las regiones. Se dividió a los participantes en cuatro grupos, en base a los cuatro procesos clave, con el propósito de

fomentar la discusión y promover la aproximación — desde sus propias experiencias— hacia qué se entiende por territorio y enfoque territorial, y cómo cada proceso clave se inserta dentro de esta problemática.

Al finalizar los talleres, se realizó una plenaria donde se socializaron las ideas y principales conclusiones de los participantes acerca del territorio, enfoque territorial y los procesos claves para una real gestión descentralizada. Desde el grupo de Planificación y Presupuesto, se señaló que hasta el momento a nivel país la planificación es centralista, vertical y desarticulada. Más aun, se ve limitada por techos presupuestales que no parten de las reales necesidades de cada contexto; por ello, se observó que la planificación con enfoque territorial debería establecerse de manera horizontal y con una lógica de abajo hacia arriba; es decir, partiendo de las necesidades de la población y tomando en cuenta la diversidad del territorio y metas a alcanzar, con una interrelación intersectorial, programática y operativa, de modo tal que facilite la articulación de las políticas a nivel nacional, regional y local.

En torno al proceso clave de Participación se recordó que los Copare no han logrado vigencia, dada la ausencia de una cultura de participación y una falta de incentivos a la misma por lo que se recomienda articular en el territorio la labor de este espacio con la de espacios territoriales como los Consejos de Coordinación Regional (CCR), Consejos de Coordinación Local (CCL) y la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza (MCLCP) —esto además afianzaría la relación entre educación y los demás ejes de desarrollo del territorio—. Por el lado pedagógico, se debe promover la inclusión de la cultura de participación ciudadana a través de espacios y mecanismos que la escuela fomente, en este contexto, se exige que

la escuela no solo mire el desarrollo de los niños dentro de ésta, sino que trascienda ella, dada la centralidad de la entrada multidimensional del enfoque territorial.

Con respecto a la articulación se resaltó la importancia del enfoque territorial como una herramienta útil y necesaria que permite atender la diversidad desde los gobiernos regionales y locales, generando que la escuela debería también ser una de las instancias en donde se planifique el enfoque territorial mirando de forma horizontal el territorio y articulándose al mismo.

En cuanto a desarrollo de capacidades se señaló que este proceso resulta tradicional y centrado en procesos y procedimientos administrativos; por ello se planteó que este debe también tener un enfoque territorial —para que eso ocurra debe abordarse no de manera sectorial sino intersectorial, mirando las necesidades de desarrollo del contexto y las políticas priorizadas que esta realidad demanda—.

Finalmente, en uno de los grupos se ensayó una definición de territorio y enfoque territorial en estos términos: “Territorio como un sistema de procesos y actividades en donde la escuela debe ser vista como un espacio social. Para ello, se requiere una articulación de esfuerzos y el fortalecimiento de capacidades humanas que permitan responder a las potencialidades del espacio físico”. Sin embargo, esto supone todo un desafío a nivel país puesto que todavía predomina el enfoque homogeneizador y la débil voluntad política.

# El marco político, los enfoques y avances de la Matriz de Gestión Descentralizada en Educación

El segundo día se inició con la presentación del viceministro de Gestión Institucional, Fernando Bolaños, quien enfatizó que la modernización y gestión descentralizada serán importantes en tanto contribuyan a la mejora de los aprendizajes, esto podrá ser viable mientras se aseguren roles y competencias claramente definidos entre los actores y se establezcan conexiones y articulaciones entre la planificación y el ámbito presupuestal. Para ello, se requiere desarrollar los siguientes enfoques en la gestión descentralizada:

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

Por su parte, Patricia Correa, jefa de la Oficina de Coordinación Regional (OCR) del Minedu, planteó que la Matriz de Gestión Descentralizada es el instrumento que permitirá definir el modelo de gestión descentralizada de la educación, expresando el ordenamiento institucional del sector en sus tres niveles de gobierno para proveer servicios educativos a la población. Ello es de suma urgencia en el país, debido a que la superposición de roles y funciones entre los distintos niveles de gobierno no permite avanzar en una mejora efectiva de las condiciones de aprendizaje de los estudiantes. Para ilustrar esta afirmación planteó un ejemplo de cómo es la gestión actual del proceso de gestión de materiales educativos en Madre de Dios y cómo se espera que sea luego de la aprobación de la Matriz de Gestión Descentralizada.

Antes de la aprobación de la Matriz de Gestión Descentralizada.



Después de la aprobación de la Matriz de Gestión Descentralizada.



# Desafíos y propuestas en torno a la gestión descentralizada con enfoque territorial

César Saldarriaga, miembro de Plan Internacional e integrante de la MICNE, expuso los desafíos y propuestas que implican una gestión descentralizada con enfoque territorial. En primer lugar, Saldarriaga señaló que si bien se registran avances en la descentralización, se evidencia que el proceso atraviesa una desaceleración. Sin embargo, a pesar de identificar un escenario complicado, se requiere potenciar lo existente y avanzar hacia una articulación intergubernamental en el sector; para ello, se cuenta con un marco normativo que —si bien es cierto no cuenta con un enfoque territorial, ha permitido experiencias de gestión local relevantes—. Del mismo modo, se pueden aprovechar las prácticas de trabajo articulado y apropiación del territorio entre el gobierno regional y local —junto a las mancomunidades y redes educativas—, así como también la articulación entre salud, inclusión, protección y educación, ya que las experiencias han demostrado que todo esto resulta viable si se piensa desde el territorio articulando además la actividad económica y productiva.

También mencionó que es vital promover la planificación articulada entre el gobierno regional y local. Ello implica el fortalecimiento de liderazgos regionales, la institucionalidad local y la coordinación regional-local. En este contexto, el desarrollo de una estrategia de articulación entre Minsa, Midis y Minedu, que aporte al cumplimiento de las metas de cada sector, resulta fundamental.

Por el lado de la PCM, se requiere promover el diálogo desde esta instancia y al interior de cada sector para encontrar alternativas que permitan avanzar hacia una política de estado con enfoque territorial. En este sentido, es crucial definir cómo la política educativa se articula y se inscribe dentro de ese enfoque de modo concreto.

Posteriormente, se realizó el trabajo bajo la modalidad de talleres en donde los participantes discutieron propuestas para avanzar en la gestión descentralizada en educación con enfoque territorial; presentando José Luis Vargas, representante de la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza (MCLCP), lo concluido. Él señaló que la articulación intergubernamental es un componente fundamental para la gestión del enfoque territorial encontrándonos en un momento de transición hacia la gestión con enfoque territorial. Indicó además que no basta pensar que la tarea del enfoque territorial solo le corresponde al nivel local, sino que también debe involucrarse al nivel regional de tal modo que se muestre una mejor relación con los gobiernos



***“Más allá del trabajo articulado, un enfoque territorial exige cambios estratégicos de mediano y largo plazo que suponen un cambio a nivel del Estado y su administración. Por ejemplo, la flexibilización de los sistemas administrativos nacionales, un cambio normativo y de ordenamiento territorial”.***

locales y, desde luego, con el nivel nacional. Asimismo, en este enfoque la noción de estudiante debe cambiar hacia la persona, niño, adolescente; pues se habla del desarrollo de la persona sujeto de derechos.

En consecuencia, no solo se tomarán en cuenta los indicadores de aprendizaje, sino también la integralidad del niño y el desarrollo de la comunidad (salud, nutrición, etc.). Por otro lado, enfatizó que este enfoque territorial fortalece la autonomía de la escuela; por ello, los directores y coordinadores de red deben mirar a la escuela como una instancia estratégica del enfoque territorial. Asimismo, se requiere afirmar el rol rector del Minedu y precisar las funciones y competencias de cada nivel de gobierno.

Finalmente, Vargas señaló que las tareas de los docentes y servidores públicos deben incorporar estas dimensiones económicas, ambientales, institucionales como parte del enfoque territorial, siendo el gran reto cómo llevar a la práctica el mismo —desafío que la Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización del Consejo Nacional de Educación asume plenamente—.

## Palabras finales del Ministro de Educación, Jaime Saavedra Chanduví

Como clausura del IX Encuentro Nacional con Regiones, el ministro de Educación, Jaime Saavedra, dirigió unas palabras a los asistentes. Empezó su discurso enfatizando que los lamentables resultados de las pruebas internacionales de calidad educativa PISA no nos muestran un panorama desconocido, pues ya sabemos la crítica realidad educativa en el sector por lo que se necesita avanzar más y de manera rápida de modo tal que se evidencien cambios más dramáticos. Para ello señaló que el Minedu ha priorizado cuatro líneas de acción. Primero, la revalorización de la carrera magisterial —de modo que se aseguren procesos de liderazgo y desarrollo docente—; segundo, el tema de infraestructura —área en la que se debe mejorar sustancialmente en los aspectos de construcción de escuelas y mantenimiento de espacios educativos—. En tercer lugar, se requiere avanzar en los logros de aprendizajes con un marco curricular moderno y de interacción con el estudiante, considerando como una cuarta prioridad el tema de gestión, en donde el mayor problema para el ministro no radica en el presupuesto sino en la ejecución. En tal sentido indicó que la mayoría de los gobiernos regionales ejecutó solo un 50 a 60% de su presupuesto; por ello, enfatizó la necesidad de gastar más y mejor, de modo que brindemos igualdad de oportunidades a la población, diseñando estrategias que permitan actuar de manera distinta en cada uno de los territorios de acuerdo a las características de los estudiantes.

El Ministro también reconoció la importancia de los Encuentros Regionales organizados por el Consejo Nacional de Educación como espacios donde confluyen y debaten actores del nivel nacional, regional, local e instancias de la sociedad civil comprometidos con la descentralización —la cual, señaló, es importante porque nos va a permitir proveer la prestación del servicio de manera más efectiva y eficiente; y si bien esto aún no ha ocurrido en el país, se debe seguir apostando por su fortalecimiento, ya que en educación el objetivo final de este proceso es lograr una formación integral de los estudiantes, fortaleciendo la autonomía de la escuela. En consecuencia, seña-



ló lo imperativo que resulta lograr una coordinación más eficaz entre los niveles del Estado, mejorando las capacidades de gestión de estas instancias.

Con respecto a la Matriz de Gestión Descentralizada, indicó que este instrumento nos debe dar información de cuando una instancia no está desarrollando adecuadamente su función y por lo tanto está afectando la implementación del servicio educativo. De este modo, por ejemplo, aseguraremos que todos los niños tengan sus textos a tiempo y que los contratos de los docentes sean procesados en los plazos establecidos.

Finalmente, invocó a las autoridades, funcionarios, líderes regionales y todos aquellos comprometidos con la educación a emprender una estrategia compartida que permita afrontar aquellos desafíos y retos planteados en el Encuentro Nacional, señalando que la educación requiere un abordaje urgente en el que todos debemos participar activamente.

PRESIDENTE DEL CNE  
Andrés Cardó Franco

SECRETARÍA EJECUTIVA  
Nancy Torrejón Muñante

COMISIÓN DE GESTIÓN Y  
DESCENTRALIZACIÓN DEL CNE  
A MARZO 2014  
Consejeros Grover Pango, Santiago  
Cueto, Patricia Arregui y Jorge Yzusqui.

MESA INTERINSTITUCIONAL DE GESTIÓN Y  
DESCENTRALIZACIÓN  
CNE, AMPE, ANGR, REMURPE, ACDI, Alternativa,  
IPAE, IPEBA, MCLCP, MINEDU, Plan Internacional,  
PRISMA, Tarea, UARM, UNICEF, Proyecto Semilla,  
Solaris, UARM, GRADE, Remurpe, Entre Pares.

EQUIPO TÉCNICO DEL CNE  
Carolina Neyra, Mariano Aliaga, Silvia Espinal.

CUIDADO DE EDICIÓN  
Marjorie Torero

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN  
Judith León



Av. De la Policía N° 577 Jesús María, Lima  
Teléfono 2614322/ 261 9522  
[www.cne.gob.pe](http://www.cne.gob.pe) / [cne@cne.gob.pe](mailto:cne@cne.gob.pe)

