

SEMINARIO INTERNACIONAL
Construyendo Modelos de Gestión Educativa Descentralizados
Lima, del 28 al 30 de Noviembre de 2012
Conclusiones

La necesidad de desarrollar la gestión descentralizada de la educación en un país tan diverso como el nuestro, propició la realización de este Seminario Internacional para el encuentro y socialización de experiencias internacionales para poder extraer lecciones aprendidas y aportes en la construcción de modelos de gestión educativa descentralizados con un enfoque territorial y de servicio al ciudadano. La descentralización educativa es un pilar fundamental de la modernización del Estado, un Estado que se pretende más inclusivo, eficiente, presente en todo el país y generador de equidad y ciudadanía.

Preguntas Orientadoras

- **¿Cómo se dio el proceso de descentralización educativa en países unitarios o federados?**
- **¿Cómo se gestiona lo pedagógico de manera descentralizada?**
- **¿Qué componentes de soporte institucional en el sector requirieron implementar o modernizar para el desarrollo de la gestión descentralizada?**
- **¿Cómo la gestión educativa descentralizada asegura el servicio educativo en contextos territoriales diversos y de alta complejidad?**

Las conclusiones de este encuentro son:

1. **Fin último:** La descentralización tiene apellido y este es resultados. Esto significa poner el foco de la gestión pública en las y los ciudadanos. Los resultados para el Sistema Educativo son la mejora de la calidad de los aprendizajes y reducción de brechas de inequidad. La descentralización sólo tiene sentido si obtiene mejores resultados de aprendizaje en los estudiantes y construye ciudadanía. Sostener que la descentralización está basado en resultados es pensar en el ciudadano: padres y alumnos.
2. **Centralidad de la escuela:** La escuela es el punto de conexión entre la gestión y los ciudadanos. Requerimos una escuela articulada a su comunidad para construir identidades colectivas, para construir ciudadanía.
3. La gestión descentralizada exige a) tener claridad normativa y financiera; b) lealtad y desarrollo institucional; y c) liderazgos distribuidos en todos los niveles de gobierno,
4. **Enfoque territorial:** La descentralización debe de tener una mirada territorial más que sectorial. El enfoque territorial exige dimensionar el territorio como espacio de construcción de identidades y ciudadanía. Implica construir modelos de gestión que respondan a esa diversidad territorial. Gestionar una región urbana con escuelas concentradas demanda un modelo diferente al de una región con predominancia rural, dispersión de escuelas, y en no pocos casos con fuerte presencia de conflictos, bilingüismo y ubicación en frontera. Sin

embargo, los gobiernos regionales siguen gestionando los territorios con las mismas estructuras y sistemas que se usaron bajo un formato centralista.

5. Un buen proceso de descentralización es aquel que consigue equilibrio entre las políticas nacionales comunes a todo el territorio y las políticas autónomas o diferenciadas para cada región.
6. **Mejores mecanismos de soporte, para mejores toma de decisión:** El desarrollo de la gestión descentralizada requiere una reforma institucional en el marco de la modernización del estado que tenga como componentes de soporte: a) mecanismos de coordinación intergubernamental, generadores de confianza y lealtad democrática entre los niveles de gobierno, b) mecanismos de participación para escuchar y negociar, c) sistemas de gestión que articulen sus instrumentos d) mecanismos de supervisión, rol innegociable del nivel central, y e) mecanismos de información, monitoreo y evaluación que permitan la toma de mejores decisiones, e) Mecanismos de prevención, de ética y transparencia pública y de rendición de cuentas. La experiencia de Colombia tanto a nivel de la Secretaria de Bogotá y el Ministerio de Educación muestran la necesidad de saber qué está sucediendo en el campo para tomar decisiones a partir de ellas.
7. **Masas críticas descentralizadas:** La descentralización demanda la creación de masas críticas. La descentralización se hace a través de personas. Personas y equipos que están detrás de los cambios. La descentralización debe crear liderazgos distribuidos en todos los niveles de gobierno. La matriz operativa permitirá elaborar perfiles de competencias y las necesidades de desarrollo de capacidades.
8. **Rol de lo local:** La base del rol del nivel local es lo intersectorial. Articulador de las necesidades ciudadanas para concretar la acción pública en servicios integrales, multisectoriales.
9. Diferentes formas de organización y movilización de recursos, tanto institucionales como pedagógicos, en el ámbito regional/local con la finalidad de lograr mejoras en la calidad educativa en igualdad de condiciones para todos los estudiantes, respondiendo a la diversidad y necesidades de aprendizaje
10. **Riesgos:** a) Inequidad: la descentralización no debe crear inequidad. La descentralización puede generar más desigualdades. Por ello, es importante el contexto sociocultural de las familias y de las escuelas a las que van los alumnos al momento de definir mecanismos que compensen desigualdades socioeconómicas, ligados a la distribución fiscal, b) Centralismos de menor escala: la descentralización no debe permitir centralismos atomizados donde la capital de región se vuelve el centro y sus provincias la periferia.
11. **Retos:** El actual proceso de descentralización tiene algunos desafíos comunes para el gobierno nacional y los gobiernos sub-nacionales: a) matriz operativa de competencias y funciones que debe ser abordado de manera creativa, más allá de lo que demanda la normatividad sino más bien la necesidad de las regiones; b) mayor precisión de la rectoría; c) la participación y rol de la sociedad civil, d) costear la gestión descentralizada, pues toda reforma requiere ser presupuestada.