

Gestión educativa descentralizada: revisión de la literatura en América Latina

Decentralized of educational management:
literature review in Latin America

Gestão educacional descentralizada:
revisão de literatura na América Latina

María Magdalena Aguilar Morínigo

Instituto Nacional de Educación Superior (Asunción, Paraguay)

 docenciainaes@gmail.com

Resumen

La descentralización educativa ha sido objeto de estudio en diversos países latinoamericanos, incluyendo a los procesos administrativos de los gobiernos subnacionales, así como sus efectos en los sistemas educativos a través de los indicadores de calidad y eficiencia interna. Este artículo consiste en la revisión de diversas publicaciones realizadas al respecto en el periodo 2015-2022. No obstante, es importante destacar que, para conocer la experiencia paraguaya, la bibliografía disponible es de 2002. Igualmente, para conocer el concepto de descentralización y las distintas modalidades que puede adquirir en los distintos países, se examinó una publicación de 2003. Para esta revisión se utilizaron diversas herramientas de búsqueda académica, específicamente, Redalyc, SciELO y Google Académico, entre otros. Los hallazgos de la revisión de la literatura señalan que los resultados de los procesos de descentralización son similares en los países latinoamericanos estudiados.

Así, en algunos de ellos como México y Chile, se considera que la descentralización ha sido un fracaso porque, en el caso de México, no se ha organizado bien dicho proceso; o, porque en Chile, la municipalización realizó la privatización del servicio educativo aumentando las diferencias en la calidad entre los distintos municipios. Por otro lado, en los demás países como Brasil, Perú, Colombia y Uruguay, la descentralización educativa ha tenido distintos niveles de éxito, tanto en aspectos administrativos como en la calidad o en la reducción de las heterogeneidades. En el Paraguay hay una limitación, pues la descentralización educativa ha sido poco estudiada, al punto de que solo se cuenta con una publicación sobre la materia que data de 2002. Es decir, esta publicación relata los inicios de los procesos de descentralización educativa en el país desde la década de los 40 hasta la implementación de la reforma educativa en la década de los años de 1990.

Abstract

Educational decentralization has been studied in various Latin American countries, including the administrative processes entailed in subnational governments, as well as its effects on educational systems through indicators of quality and internal efficiency. This article consists of a review of various publications from the period of 2015-2022. However, it is important to note that the available bibliography for the national experience is from 2002. Similarly, to understand the concept and modalities of decentralization in different countries, a publication from 2003 was examined. For this review, various search engines were used, especially *Redalyc*, *SciELO*, *Google*

Scholar, among others. Decentralization processes have had different results in the Latin American countries studied. Thus, in some of them, such as Mexico and Chile, decentralization is considered to have been a failure because, in the case of Mexico, the process was poorly organized; or because municipalization in Chile led to the privatization of education, increasing quality disparities between municipalities. On the other hand, in other countries such as Brazil, Peru, Colombia, and Uruguay, educational decentralization has had varying degrees of success, both in administrative aspects and in quality or in reducing heterogeneities. In Paraguay, there is a limitation, as educational decentralization has been understudied, so that there is only one publication on the matter from 2002. This publication recounts the early stages of educational decentralization in Paraguay, from the 1940s to the implementation of the Educational Reform in the 1990s.

Resumo

A descentralização da educação tem sido objeto de estudo em vários países da América Latina, incluindo os processos administrativos dos governos subnacionais, bem como os seus efeitos nos sistemas educativos através de indicadores de qualidade e eficiência interna. Este artigo consiste em uma revisão de diversas publicações realizadas sobre o tema entre 2015 e 2022. No entanto, é importante ressaltar que, para conhecer a experiência paraguaia, a literatura disponível data de 2002. Do mesmo modo, para compreender o conceito de descentralização e as diferentes modalidades que pode assumir nos diferentes países, foi analisada uma publicação de 2003. Para esta

revisão, foram utilizadas várias ferramentas de pesquisa acadêmica, especificamente *Redalyc*, *SciELO*, *Google Scholar*, entre outras. Os achados da revisão da literatura indicam que os resultados dos processos de descentralização são díspares nos países latino-americanos estudados. Assim, em alguns deles, como no México e no Chile, a descentralização é considerada um fracasso porque, no caso do México, o processo não foi bem-organizado; ou, porque no Chile, a municipalização levou à privatização dos serviços educacionais, aumentando as diferenças de qualidade entre os diferentes municípios. Por outro lado, nos outros países, como o Brasil, Peru, Colômbia e Uruguai, a descentralização da educação teve diferentes níveis de sucesso, tanto nos aspectos administrativos como na qualidade ou na redução das heterogeneidades. No Paraguai existe uma limitação porque a descentralização educativa foi pouco estudada, ao ponto de existir apenas uma publicação sobre o tema, datada de 2002. Ou seja, essa publicação relata o início dos processos de descentralização da educação no país, desde a década de 1940 até a implementação da reforma educacional na década de 1990.

Palabras clave

Gestión educativa descentralizada; descentralización educativa; desconcentración educativa; reforma del Estado; calidad educativa; autonomía educativa; gestión educacional

Keywords

Decentralized of educational management; educational decentralization; state reform;

educational quality; educational autonomy;
educational management

Palavras-chaves

Gestão educativa descentralizada; descentralização educacional; desconcentração educacional; reforma do Estado; qualidade educacional; autonomia educacional; gestão educacional

Introducción

La descentralización de la educación se inició en el Paraguay con la reforma educativa en la década de los años de 1990 teniendo como propósito mejorar la eficiencia, así como modernizar el sistema educativo nacional. En este sentido, con la aprobación de la Constitución Nacional, en 1992, el Estado crea las condiciones jurídicas para la descentralización consagrando la autonomía y autarquía de los gobiernos subnacionales (gobiernos y municipios), permitiendo la transferencia de competencias administrativas y recursos a estos.

Sin embargo, la descentralización educativa no ocurre solamente en el Paraguay, también otros países latinoamericanos han pasado por la misma experiencia desde la recuperación de sus democracias, luego de gobiernos autoritarios. En este contexto se destaca que, a partir de los resultados de las investigaciones realizadas, sabemos que organismos multilaterales de cooperación como el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) recomendaron las reformas educativas en los países en desarrollo durante la década de los años de 1990, de allí la similitud en la formulación de las

políticas educativas y sus resultados.

Concepto de descentralización

Existen numerosos conceptos de descentralización, para este artículo se asume el dado por Faguet y Sánchez (2014, citado por Parra, 2017), que la definen como

la devolución por parte del Gobierno central de la autoridad sobre funciones específicas, con todos los atributos administrativos, políticos y económicos que estas implican (p. ej. el recaudo de impuestos, el gasto y la toma de decisiones) a gobiernos locales democráticos que son independientes del centro dentro de un dominio geográfico y funcional legalmente delimitado. (p. 341)

Por su parte, el Estado paraguayo define a la descentralización como «la transferencia de competencias y

atribuciones desde el Gobierno y la Administración Central a niveles e instancias de administración, gestión y decisión distintas y autónomas, que no están en condición estructural de subordinación jerárquica del Gobierno Central» (OEI, 2001, citado por Palacios, 2002, p. 84).

Además, se debe agregar que la descentralización puede adquirir diferentes formas, entre ellas (siguiendo a los trabajos de Klugman, Winkler y Hanson):

- 1) La **desconcentración** generalmente transfiere las tareas y el trabajo, pero no la autoridad, a otras unidades al interior de una organización.
- 2) La **delegación** transfiere la autoridad para la toma de las decisiones desde las unidades jerárquicas superiores a las inferiores. Sin embargo, esta autoridad puede ser retirada a

discreción de la unidad que delega.

3) El *traspaso o devolución* transfiere la autoridad a una unidad que puede actuar en forma independiente o a una unidad que puede actuar sin pedir permiso previo. Esta forma implica el traspaso total del poder.

La comprensión de las diferencias entre los distintos tipos de descentralización es esencial, debido a que éstas determinan la cantidad, tipo y permanencia de la autoridad que se transferirá. A las anteriores modalidades, muchos autores también agregan la **privatización** como una forma de descentralización puesto que también existe una transferencia de responsabilidades y poder en la prestación de un servicio del gobierno, pero hacia el

sector privado. (Rápalo Castellanos, 2003, p. 8)

Resultados de la descentralización educativa

En América Latina, el objetivo de la descentralización educativa ha sido lograr la participación ciudadana y su acercamiento al Estado a través del diálogo, igualmente, mejorar la calidad, así como los procesos de enseñanza-aprendizaje y reducir las brechas en los indicadores de eficiencia interna.

En el periodo de referencia, para la redacción de este artículo de revisión, los autores han realizado estudios comparativos en países latinoamericanos como Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México, Perú y Uruguay, mas con la implementación de la descentralización se han obtenido resultados disímiles (Cruz Micán, 2020). La mayoría de dichos estudios consisten en análisis documentales, es decir, en la revisión de diferentes

documentos que dan cuenta de los resultados de la descentralización; otros, en cambio, aplicaron el método cualitativo que, pues para obtener los datos, realizaron entrevistas individuales y grupales en los distintos niveles de gobierno.

Algunas investigaciones refieren que los procesos de descentralización educativa no han sido realizados de manera ordenada, con criterios claros y considerando los contextos sociales en los cuales se implementaba. Así, Vera Rojas, Alanya-Beltrán, Huapaya Pevez de Tejada y Padilla Caballero (2021) expresan que en los países de América del Sur estudiados (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y Uruguay), la descentralización educativa no ha logrado contribuir a superar «situaciones de desigualdad, inequidad, exclusión, brechas muy marcadas, especialmente entre áreas rurales y urbanas y entre distintas regiones» (p. 11).

Entre las debilidades detectadas en la experiencia peruana sobre la descentralización educativa se encuentra la falta de articulación en la implementación de la política educativa nacional, regional y local. Por otro lado, entre las fortalezas de la descentralización se ha logrado la adecuación de las estructuras organizativas en los distintos niveles subnacionales lo que ha facilitado la transferencia de recursos para cubrir las diferentes necesidades regionales y locales. De la misma manera, la participación ciudadana ha facilitado la cooperación e interrelación entre el Estado y la sociedad civil.

En el Departamento de Atlántico, Colombia, los resultados esperados de la descentralización educativa no se reflejan en la calidad educativa, así lo demuestran, por ejemplo, los estudios sobre el currículo debido a que dicha descentralización es limitada a aspectos

políticos y administrativos (Parra, 2017).

El estudio de revisión bibliográfica realizado por Cortés Arévalo y Herrera Pérez (2017) sobre la descentralización educativa en México, Argentina, Chile y Colombia da cuenta de que:

Existe poca eficiencia en el manejo de los recursos y la adquisición de ellos para solventar muchos de los problemas a nivel de calidad y cobertura en diversos entes territoriales, poca capacitación a los diferentes actores que intervienen el proceso educativo, mala orientación en los perfiles y cumplimiento de las funciones a desempeñar en cada uno de los escenarios como escuelas, Secretarías de Educación, Ministerio de Educación. (p. 192)

Igualmente, Cortés Arévalo y Herrera Pérez (2017) expresan que la

descentralización debe entenderse no solo como un cambio administrativo, sino que implica aspectos culturales y actitudinales en todos los niveles de gestión, para ello es necesario conocer que lo buscado es el bien común. Para esto, se requiere de nuevos aprendizajes en la planificación, capacidad de negociación y gestión a partir de la ética y la participación ciudadana.

También en Perú, autores como Valdivia, Marcos, Guzmán, Rengifo y Castillo (2018), señalan que el Ministerio de Educación ha avanzado en el diseño del marco normativo e institucional de la organización, sin embargo, ha descuidado la vinculación con los entes descentralizados al implementar políticas y programas en las regiones sin la consulta y la coordinación necesaria con las Direcciones Regionales de Educación y los GORE en general.

Por otro lado, el estudio realizado por Pérez Losada

(2021) sobre la municipalización de la educación en el Perú, Brasil y Chile muestra los resultados de diferentes experiencias. Al respecto señala que, en el Perú, la municipalización de la educación permitió la conformación de los Consejos Educativos Municipales, así como también la consolidación del proceso en 44 municipalidades que recibieron la viabilidad técnica y 37 fueron acreditadas para la transferencia de funciones.

Por su parte, Chile ha empezado la desmunicipalización de la educación debido a que la descentralización ha provocado la privatización del servicio (Donoso-Díaz *et al.*, 2017). Así, se ha iniciado el proceso gradual de construir un nivel intermedio entre el Estado y las instituciones educativas llamado Servicio Local de Educación que se estima se hará cargo de más de 5 000 establecimientos educativos municipales en 2030.

En Brasil, la acción de los gobiernos municipales es difícil debido a la heterogeneidad existente en el país, solo unos pocos tienen la capacidad técnica, administrativa y política para llevar adelante una gestión autónoma, por ello, la descentralización les permite decidir sus prioridades sin necesidad de recurrir al gobierno central.

La descentralización educativa se inicia en México en 1992 con el propósito de mejorar la calidad educativa involucrando a la ciudadanía para modernizar y mejorar la enseñanza. Sin embargo, algunos autores como Rentería Castro (2020) consideran que la descentralización ha sido un fracaso debido a que no tenía un programa definido para su implementación.

Los resultados del estudio realizado por Ruiz Pava (2015) en Colombia, señalan que los departamentos y municipios descentralizados pueden afectar

positivamente el logro académico de los estudiantes siempre que tengan un control adecuado del presupuesto destinado a satisfacer las necesidades materiales. También, aunque más modestamente, los recursos del Sistema General de Participaciones afectan positivamente la calidad.

En el Paraguay, la descentralización educativa no es novedad; ya que la misma se dio desde la década del 40 con la nuclearización y conformación de escuelas área, especialmente en las zonas rurales para brindar apoyo técnico-administrativo a las instituciones con menores recursos.

Años más tarde, en la década de los años de 1960, se procedió a la creación de los Centros Regionales de Educación (CRE) ubicados en zonas geográficas estratégicas de los departamentos Alto Paraná, Amambay, Central, Concepción, Guairá, Itapúa y Ñeembucú, con el fin de atender a las

instituciones educativas circundantes a través de la asistencia técnica a cargo de los docentes y técnicos calificados para el efecto.

Al respecto, se debe señalar que la descentralización educativa, en esas décadas, adquirió la forma de desconcentración.

En el marco de la reforma educativa, se iniciaron procesos de transferencias de funciones a las gobernaciones y municipios, por ejemplo, el programa Complemento Nutricional está a cargo de las gobernaciones cuya implementación en las instituciones educativas debe estar coordinada con el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, así como con los municipios, al igual que el programa de control sanitario. En el caso de las construcciones escolares, quedan a cargo de las gobernaciones y municipios, tanto en el caso de las aulas nuevas, como la reparación o ampliación de estas.

Por otro lado, en 1999, se crearon las Unidades Departamentales de Estadística en las que se procesan datos para que los mismos sean aprovechados en la formulación de políticas educativas departamentales.

Para impulsar la participación ciudadana, en las instituciones educativas del sector oficial se conforman las Asociaciones de Cooperación Escolar (ACE), integrada por los padres y tutores de familia; los Equipos de Gestión Institucional Educativa (EGIE), compuesta por miembros representantes de la comunidad educativa (directores, docentes, estudiantes, padres de familia, miembros del sector productivo, de la salud, así como otros referentes de la sociedad cercanos a las instituciones); se impulsa la conformación de los centros de estudiantes y se crean los Consejos Departamentales de Educación que cuentan con la participación de diferentes sectores y

actores de la comunidad educativa.

Con el inicio del siglo XXI, el Ministerio de Educación y Ciencias, a través de la Resolución N.º 10.711 (2000), en el proceso de descentralización, crea los Consejos Departamentales de Educación; entre otras dependencias, para la elaboración, implementación y evaluación de los Planes Departamentales de Educación.

Como parte del proceso de desconcentración educativa, por Resolución N.º 10.710 (2000), se implementa el Proyecto de Resignificación y Rediseño de la Supervisión, consistente en la conformación de las supervisiones administrativas y pedagógicas, tanto en la Capital como en cada uno de los 17 Departamentos del país, a cuyo cargo queda la atención de las instituciones educativas desde el nivel inicial hasta la educación media, con el fin de mejorar la calidad educativa, asegurar el

cumplimiento de las normativas y garantizar el desarrollo de los procesos educativos en las aulas, conforme con los lineamientos de la reforma educativa.

Método

Tal como expresa Velásquez (citado por Toro y Rodríguez, 2017): «realizar una revisión sistemática de literatura implica recolectar, organizar, evaluar y sintetizar evidencias disponibles respecto a un tema de interés» (p. 169).

Para elaborar esta revisión se realizó la búsqueda sistemática de distintos artículos sobre la temática, revisando las experiencias latinoamericanas que son las más cercanas al Paraguay, así como en el mismo país; para ello, se aplicó como estrategia el uso de buscadores, especialmente Redalyc, SciELO, Google Académico, entre otros, considerando la bibliografía disponible en el periodo 2015-2022.

No obstante, es importante destacar que para conocer acerca de la experiencia paraguaya, la bibliografía disponible es de 2002. Al mismo tiempo, se señala que la bibliografía disponible, para los conceptos de las diferentes modalidades que puede tener la descentralización, es de los últimos cinco años.

Así, este artículo es producto de una investigación documental o de revisión de resultados de investigaciones realizadas en América Latina y el Paraguay sobre las experiencias y resultados de la descentralización educativa.

Resultados

Después de contar con los artículos sobre la descentralización educativa, se procedió a la lectura de estos. Para el análisis se realiza una clasificación, teniendo como criterio el período de publicación ya señalado en la metodología, haciendo la excepción para la

experiencia paraguaya, así como para el concepto de descentralización y las modalidades que puede adquirir en los distintos países o al interior de cada uno de ellos.

Las reformas educativas realizadas en los Latinoamérica, la mayoría de estos salientes de largos periodos de dictadura, fueron financiadas por los organismos multilaterales de cooperación en la década de los años de 1990. Al amparo de dichas reformas, se introdujo la descentralización educativa como parte de la reforma del Estado y con el propósito de mejorar la calidad educativa, los procesos de enseñanza-aprendizaje y disminuir las brechas en los indicadores de eficiencia interna a través de la implementación de programas compensatorios, contando para ello con la participación ciudadana y su acercamiento al Estado.

Los resultados obtenidos muestran que en los

distintos países en donde se han realizado estudios de seguimiento o comparación de las trayectorias de la descentralización entre las naciones, han tenido lugar diferentes efectos o resultados en los fines perseguidos.

Así, en algunos países como Chile, dan pasos para revertir la descentralización a partir de la desmunicipalización de la educación básica porque la privatización de la educación ha llevado a profundizar las diferencias en la calidad del servicio.

De la misma manera, en Brasil la heterogeneidad de los municipios ha permitido a aquellos que cuentan con mayores recursos mejorar la calidad educativa, sin embargo, los menos recursos requieren del apoyo del gobierno central para satisfacer sus necesidades.

Por su parte, algunos autores consideran que en México la descentralización ha sido un fracaso debido a que no fue debidamente

organizada para su implementación.

En países como Colombia, hay visiones contradictorias en los resultados de la descentralización, algunos autores la consideran exitosa porque ha contribuido a mejorar la calidad educativa, por el contrario, otros autores niegan dicha contribución debido a la mala gestión de los recursos (Cruz Micán, 2020).

En el Perú, la descentralización ha significado el fortalecimiento de procesos administrativos para la transferencia de funciones y recursos.

En el caso paraguayo, debe decirse que, desde la implementación de la descentralización educativa, no se han realizado (o no se han encontrado) estudios que permitan conocer los avances o la incidencia en los resultados que se han generado en los indicadores de calidad (rendimiento académico), eficiencia interna

(matrícula, promoción, repitencia, etc.) o en la participación ciudadana en los procesos de planificación, de implementación de diversos programas o su evaluación.

Además, se debe agregar que el Ministerio de Educación y Ciencias ha impulsado dos procesos, uno de ellos consistió en la descentralización a través de la transferencia a las gobernaciones y municipios de la implementación de programas como el llamado Complemento Nutricional, la merienda escolar y la construcción de aulas, y creando los Consejos Departamentales de Educación integrados por diversos representantes de la comunidad educativa.

En el marco de la desconcentración educativa, se crean las Coordinaciones Departamentales de Supervisión Educativa, se conforman los Equipos de Gestión Institucional (EGI), las Asociaciones de Cooperación Escolar (ACE) y se impulsa

la integración de los centros de estudiantes o los consejos de grado en las instituciones educativas de nivel básico y media del sector oficial.

Discusión y conclusiones

La literatura acerca de la descentralización educativa en diversos países latinoamericanos muestra distintos resultados, algunos favorables y otros, por el contrario, que no han logrado los propósitos para los cuales se han implementado, debido a la poca eficiencia en el uso de los recursos para resolver los problemas de calidad y cobertura educativa en los diversos territorios dentro de cada país.

Se debe recordar que los propósitos de la descentralización son contribuir al mejoramiento de la calidad, aumentar la cobertura en los distintos niveles del sistema educativo, reducir las brechas entre los diferentes grupos sociales, así como propiciar la participación ciudadana en los diferentes

niveles de gestión educativa (nacional, regional o departamental y local o municipal).

Para alcanzar esos propósitos fue necesario realizar reformas al Estado para permitir la transferencia de recursos, capacidades y funciones a los gobiernos subnacionales de los distintos países. Es decir, las reformas al Estado implicaron reformas administrativas sostenidas por el marco jurídico correspondiente, entre ellos la Constitución de cada país. En este contexto, la contribución de los organismos multilaterales de cooperación como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo se ha dado a través de investigaciones, así como en el financiamiento de dichas reformas (del Estado y de la educación).

No obstante, quizás, un elemento que no se ha considerado al momento de hacer las reformas es la desigualdad o heterogeneidad

en la tenencia y distribución de los recursos en los gobiernos regionales o departamentales y locales. Es decir, no se ha atendido la heterogeneidad socioeconómica tanto de la población como en los gobiernos departamentales o municipales para la transferencia de funciones, capacidades y recursos.

La mayoría de los países latinoamericanos son considerados subdesarrollados, asimismo, al interior de cada país, en cada región, Departamento o municipio, dependiendo de las riquezas con que cuenten y la forma en las que se administren, existen poblaciones en condiciones de pobreza o extrema pobreza.

Es decir, la descentralización no debería implicar solo la transferencia de funciones y competencias, sino también atender, desde el gobierno central, cómo se podría minimizar la heterogeneidad de los recursos y la capacidad de gestión de las

autoridades regionales o locales para una justa distribución entre aquellos que menos tienen.

En el caso de la experiencia paraguaya, más allá de la publicación de un artículo, no se cuenta con estudios difundidos en el ámbito académico (o fuera de él) sobre los avances de la descentralización educativa y los resultados que hayan podido darse, tanto en el proceso de transferencia de recursos – entre ellos el financiero –, funciones y capacidades, así como su incidencia en los indicadores de calidad (rendimiento académico), eficiencia interna (matrícula, acceso, permanencia, promoción, repitencia, deserción, sobreadad, etc.), equidad (implementación de programas compensatorios como el complemento nutricional, los kits escolares, el boleto estudiantil), gestión y la participación ciudadana en los distintos niveles de gestión (departamental y municipal, así

como en las instituciones educativas).

Por otro lado, es importante recordar que en el Paraguay, desde 2000, el Ministerio de Educación y Ciencias lleva adelante dos procesos en simultáneo, por un lado, la descentralización con la creación de los Consejos Departamentales de Educación, la transferencia de la implementación de diversos programas a las gobernaciones y municipios, y, por el otro lado, la desconcentración con la creación de las Coordinaciones Departamentales de Supervisión, las Asociaciones de Cooperación Escolar, los Equipos de Gestión Institucional y la conformación de los centros de estudiantes o consejos de grado en las distintas

instituciones educativas del sector oficial del país.

Finalmente, en la experiencia paraguaya, se hace necesario conocer los resultados de ambas experiencias –la descentralización y la desconcentración– en las voces de los afectados, pues, seguramente, deben realizarse ajustes conforme no solo con los requerimientos de las gobernaciones y municipios, sino también de las instituciones educativas del sector oficial que no siempre pueden dar respuestas a las exigencias de la ciudadanía, precisamente, por la falta de recursos o la entrega tardía de los mismos a los directores, docentes y estudiantes.

Referencias bibliográficas

- Cortés Arévalo, Olivia y Herrera Pérez, Jhan Carlos. (2019). Descentralización: Reformas y políticas Educativas en América Latina en los años 90's. *Pensamiento americano*, 13 (25). 192-207.
<https://doi.org/10.21803/pensam.13.25.394>
- Cruz Micán, Edgar O. (2020). Análisis comparativo: aspectos estructurales de la descentralización en las reformas educativas colombianas que coinciden con ciertas características de otras reformas de Latinoamérica. *Revista Investigación, Desarrollo, Educación, Servicio y Trabajo*, 1 (1), 1-15.
<https://doi.org/10.31876/dest.v1i1.1>
- Donoso-Díaz, Sebastián y Benavides Moreno, Nibaldo. (2017). Descentralización de la gestión de la educación pública e institucionalidad local en Chile: el caso de los directores comunales de educación. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 27 (64), 115-123.
<https://www.re-dalyc.org/pdf/818/81850404011.pdf>
- Palacios de Asta, Gerda. (2002, julio). La descentralización / desconcentración de la educación. *Revista Población y Desarrollo* (22), 83-101.
<http://archivo.bc.una.py/index.php/RE/articulo/view/875>
- Parra, Juan David. (2017, julio-diciembre). El reto de la descentralización educativa: reflexiones desde la mirada de actores nacionales y subnacionales en el caso del Departamento del Atlántico. *Papel Político*, 22 (2), 339-367.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.papo22-2.rder>

- Pérez Losada, Gisella Azucena. (2021). Municipalización educativa: Reflexiones en base a tres experiencias en Latinoamérica. *Revista Peruana de Investigación e Innovación Educativa*, 1 (2), e21040, <https://dx.doi.org/10.15381/rpiiedu.v1i2.21040>
- Rápalo Castellanos, Renán. (2003). *Los procesos de descentralización educativa en América Latina y lineamientos de propuesta para la descentralización educativa en Honduras*. PNUD. <https://catedraunes-codh.unam.mx/catedra/BibliotecaV2/Documentos/Libros/ProcesosDescentralizacionEducativa.pdf>
- Rentería Castro, Enrique. (2020). Análisis de las reformas educativas y calidad de la educación en México. *Revista Espérgesia*, 7 (1), 37-53 <https://doi.org/10.18050/esp.2014.v7i1.2602>
- Resolución N.º 10.710, por el cual se aprueba el nuevo sistema de Supervisión Educativa*. (2000). Ministerio de Educación y Cultura (Par.).
- Resolución N.º 10.711, por el cual se crean los Consejos Departamentales de Educación en los Departamentos geográficos del país y se establecen funciones*. (2000). Ministerio de Educación y Cultura (Par.). https://mec.gov.py/cms_v2/adjuntos/8542
- Ruiz Pava, Guillermo Antonio. (2015). El poder de las entidades territoriales para mejorar la calidad de la educación básica. *Cuadernos de Administración*, 31, (54), 39-49. <https://www.re-dalyc.org/pdf/2250/225044440005.pdf>
- Toro, Juliana y Rodríguez, María del P. (2017). Formación en ética en las organizaciones: Revisión de la literatura.

- Información tecnológica*, 28 (2), 167-180.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000200018>
- Valdivia, Néstor; Marcos, Sandra; Guzmán, Alexandra; Rengifo, Walter y Castillo, Denisse. (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*. Proyecto Fortalecimiento de la Gestión de la Educación en el Perú.
<http://www.grade.org.pe/forge/descargas/Sistematizaci%C3%B3n%20Gesti%C3%B3n%20Educativa%20Descentralizada.pdf>
- Vargas Dávila, José Luis. (2016). Gestión educativa descentralizada: un proceso en construcción. *Tarea* (92), 10-15.
https://tarea.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Tarea93_10_JoseLuis_Vargas.pdf
- Vera Rojas, Haydée L.; Alanya-Beltrán, Joel; Huapaya Pevez de Tejada, Nanci A. y Padilla Caballero, Jesús Emilio A. (2021). Descentralización educativa en Latinoamérica: Oportunidades y amenazas en la calidad educativa. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies* (E1).
<https://journalbusinesses.com/index.php/revista/article/view/202>

Recibido el 26/9/2022
Aceptado el 26/6/2023

Autora

María Magdalena Aguilar Morínigo

Magíster en educación con énfasis en gestión y dirección de entidades educativas por la Universidad Católica Ntra. Sra. de la Asunción. Actualmente realizando la tesis doctoral para el Doctorado en Educación en la línea de investigación «Currículum y evaluación» del INAES.

Es docente técnica del Instituto Nacional de Educación Superior Dr. Raúl Peña (INAES).



Esta obra se publica bajo licencia

Creative Commons

Reconocimiento – No comercial –
Compartir igual 4.0 Internacional
(CC BY-NC-SA 4.0)

ISSN 2224 7408