

Universidad Ana G. Méndez  
Recinto de Cupey  
Escuela de Educación  
Programa Graduado

Conceptualización, Estructura y Aspectos del Proceso de Descentralización Educativa

Waldemar Muñiz Reyes

14 de mayo del 2019

## **Nota Aclaratoria**

Para propósito de carácter legal en relación con la Ley de Derechos Civiles de 1964, el uso de los términos maestro, director, supervisor, estudiante y cualquier otro que pueda hacer referencia a ambos géneros, incluyen tanto el femenino como el masculino.

**Waldemar Muñiz Reyes**

**DERECHO DE AUTOR**

## **Dedicatoria**

Esta investigación documental representa un esfuerzo y dedicación de aportar información para todos aquellos líderes educativos que se encuentran en los escenarios administrativos de una Institución educativa. Como Administrador y Director Administrativo, este trabajo es dedicado a mis padres, que con esfuerzo, dedicación y esmero me enseñaron el valor que tiene una buena educación.

A mi madre la Sra. Daisy Reyes que ha sido mi soporte en esfuerzo y dedicación desde mi educación elemental hasta mi grado magisterial y ser el apoyo en los momentos más cruciales. Mi padre, el Sr. Waldemar Muñiz Soulette por darme el ejemplo de que lo quieras en la vida se debe trabajar con esfuerzo dedicación y sobre todo amor en lo que haces.

## Sumario

Esta investigación tuvo como propósito recolectar evidencia documental a través de los años y en distintos países se han definido la descentralización educativa de un sistema educativo. De esta forma se exploró las diferentes estructuraciones en diversos países y sus aportaciones en numerosas investigaciones. El investigador comparó las opiniones y aportaciones de autores que han dedicado a través de los años al estudio del tema de descentralización. El investigador estableció las siguientes tres preguntas de investigación que son; ¿Cómo los expertos han definido el concepto de descentralización?, ¿Cómo se ha estructurado el proceso de descentralización en diferentes sistemas educativos? y ¿Qué recomendaciones, según los expertos en el tema, se deben tomar en cuenta para llevar a cabo el proceso de descentralización educativa?

Para lograr el propósito de esta investigación el investigador tuvo como muestra artículos profesionales de expertos, autores de libros relacionados, investigaciones y publicaciones de periódicos con el tema de investigación sobre descentralización.

Esta investigación documental establece conclusiones y recomendaciones en diferentes áreas en la que Puerto Rico pueda mejorar su Sistema Educativo. En las conclusiones establece que diferentes países y autores han propuesto su definición sobre la estrategia administrativa. Estas definiciones tienen características similares en los propósitos y diferencias de implementación y tiene como recomendación que al comenzar una descentralización se debe realizar por etapas de implementación. La investigación recomienda que en futuras investigaciones se deben realizar: investigaciones en Puerto Rico y América Latina del concepto de descentralización, sus tipos y procesos administrativos.

## Lista de Figuras

Figuras	Páginas
Figura 1 Análisis Recopilación de Información.....	26

## Lista de Tablas

Figuras	Páginas
Tabla 1 Tipos de descentralización y sus características.....	15
Tabla 2 Comparación de definiciones según autores.....	28
Tabla 2 Comparación de definiciones según autores (Continuación).....	29
Tabla 3 Comparación de resultados favorables y no favorables de la descentralización.....	34

## Tabla de Contenido

	Páginas
Página titular.....	
Certificación.....	
Nota Aclaratoria.....	i
Derecho de Autor.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Sumario.....	iv
Lista de Figuras.....	v
Lista de Tablas.....	vi
Tabla de Contenido.....	vii
Capítulo I	
Introducción .....	2
Planteamiento del Problema.....	5
Propósito de la investigación.....	6
Preguntas de investigación.....	6
Justificación.....	7
Definición de términos.....	7



Capítulo II

Descentralización.....	8
Metas de la Descentralización.....	10
Objetivos y Estrategias de una Descentralización Educativa.....	11
Tipos de Descentralización Educativa.....	12
Resultados positivos o negativos de la descentralización.....	16
Recomendaciones.....	17
Marco-Metodológico de la investigación.....	18

Capítulo III

Introducción.....	24
Diseño de Investigación.....	25
Población y Muestra.....	25
Procedimiento.....	25
Análisis contenido.....	26

Capítulo IV

Hallazgos.....	28
Resultados.....	35

## Capítulo V

Conclusiones.....	36
Recomendaciones.....	37
Referencias.....	39

## Capítulo I

### Introducción

A través de los años se han elaborado diferentes estructuras organizacionales para los sistemas educativos a través de diversos países. El tema de descentralización escolar es uno que se ha trabajado durante años en diferentes países y hemisferios. Entre ellos América Latina, Europa, Medio Oriente, Estados Unidos y Puerto Rico. Estos han hecho un esfuerzo al pasar de los años en re-estructurar sus Sistemas Educativos para facilitar una educación de calidad que posible, puedan atender sus necesidades particulares. Se comienza a enmarcar temas relacionados en la administración con un enfoque de descentralización.

Para entender este concepto es necesario conocer: ¿Qué es descentralización?, ¿Qué estructura tiene?, ¿Qué consideraciones deben tener la descentralización? En los 70 se comienza con una definición “la descentralización es un proceso que aumenta la participación de ciertos grupos (o individuos); esto 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” (Messina, 1993)

Para el 2013 la descentralización se refiere a la delegación de las autoridades centralizadas en la toma de decisiones, la planificación y la operación del servicio público a una organización o institución local (Papadopoulou y Ramanza, 2013). Las democracias emergentes de América Latina durante los años setenta y ochenta fueron interesándose cada vez más en la descentralización educativa como forma de mejorar los servicios administrativos, aumentar la calidad de la educación, compartir el poder con la ciudadanía local y acelerar el ritmo del desarrollo nacional (Hanson, 1997).

La descentralización del Departamento de Educación ha sido tema de discusión pública por más de 20 años. En Puerto Rico desde el año 1999, la Ley Orgánica del Departamento de Educación (149) contiene los principios básicos para descentralizar el sistema educativo público. El artículo 1.02 indica que “le confiere autonomía a las escuelas para que desempeñen su importante función sin riesgo de extraviar sus propósitos cuando sobrevengan cambios en la dirección” En Puerto Rico en el 2009 existían 84 distritos escolares que luego los consolidaron en 28 (Torres, 2017).

Igualmente, en Estados Unidos se investiga sobre la reorganización de distritos escolares incluyendo esfuerzos en consolidar, fragmentar o descentralizar, puede fomentar a cambios significativos en las oportunidades educativas provistas para los estudiantes. Esto se lleva a cabo por la petición de reducción en los distritos escolares. Un ejemplo fue el “Clark County School District”. La implementación de las políticas de descentralización busca proveer más autonomías en las escuelas girando en la toma de decisiones con la meta de mejorar e incrementar los resultados académicos de los estudiantes. La meta de la descentralización de “Clark County School District” es de cambiar el poder de las oficinas Estados Unidos centrales a los líderes educativos de las escuelas y al consejo escolar que componen a directores, padres, maestros, estudiantes y a los miembros de la comunidad. Para así facilitar e incrementar la flexibilidad de la toma de decisión. En Estados Unidos en el año 2018 se estuvo enfocando en la reducción de distritos para dar más autonomía a los líderes educativos y los componentes de la comunidad escolar de un modo descentralizado (Diem, Sampson, y Browning, 2018). En el Medio Oriente específicamente en Arabia Saudita se comienza a hablar sobre descentralización, esto a razón de los resultados de las pruebas “Trends in Internacional Mattheathics and Science Study” que estuvieron en la posición más baja de los 45 países participantes. Estos resultados fueron base

para la toma de decisión de este país para crear una nueva reforma educativa. El sistema Educativo en Arabia Saudita es sumamente centralizado así que el Ministerio de Educación implementa todos los estándares para el sistema educativo del país.

El Ministerio de Educación es responsable del reclutamiento de personal, establecer políticas educativas, asignación de recursos financieros, selección de libros de textos, administrar y supervisar. Esto conlleva a una centralización total y absoluta sobre las escuelas de Arabia Saudita. El Ministerio de Educación tiene la responsabilidad de toda la estructuración escolar (Salah, Sue y Louan,2018). Las escuelas en Arabia Saudita tienen un desbalance entre las responsabilidades del principal para poder facilitar la descentralización por la autoridad limitada que tienen, esto conlleva, a unas presiones e insatisfacción entre los principales o directores de las escuelas.

El Rey Abdullah Bin Abdulaziz en el 2007 creo un proyecto con una asignación de fondos de 4.5 millones para la investigación y creación de un sistema educativo más eficiente y descentralizado en que consista a llegar a las metas educativas trazadas y dar más autoridad a los principales o directores escolares. En esta investigación se presenta el intento de diferentes países en estructurar y reorganizar sus sistemas educativos. Atendiendo las necesidades específicas de la centralización de sus sistemas existentes a moverse a la descentralización de los sistemas (Salah, Sue y Louan,2018).

## **Planteamiento del problema**

En Puerto Rico existe un sistema educativo público centralizado a pesar de los múltiples intentos de descentralización en la creación de diversas leyes e iniciativas de sectores del país. (Alzate, 2015). Expone que la política pública es el soporte teórico, legal y funcional de los sistemas educativos los que determinan si son centralizados o descentralizados. Como consecuencia de esta caracterización, la calidad de la educación en un sistema centralizado está orientada a lograr respuestas econométricas y estadísticas como factor comparativo entre los estados. Si éstas son exitosas, los grandes beneficiados son básicamente los gobiernos y las personas que lo representa. Por el contrario, la descentralización tiene una organización diferente, la institución educativa y municipios referentes claves tienen la autoridad para hacer todo tipo de análisis en relación con cobertura, inclusión, deserción y lógicamente calidad. El centralismo termina convertido esencialmente en activismo, en la utilización de los medios para vender ideas y programa de corto alcance, muchos de ellos sin una medición de impacto en el tiempo que permita evaluar y verificar si alcanzan a producir algún resultado en la vida de los estudiantes y en la sociedad en general.

Torres (2017) expone que el anterior Secretario de Educación proponía y que la eliminación de las regiones educativas y que la actual Secretaria de Educación propone eliminar los distritos escolares. Los que defienden este enfoque de descentralización establecen que las regiones deben estar más cerca de las escuelas. Considera que parecen negar que el distrito escolar es la estructura administrativa más cerca de las escuelas. Lo que verdaderamente ha ocurrido es que las estructuras administrativas se han alejado cada vez más de las escuelas. Además, establece que la razón de ser de los distritos escolares y las regiones educativas es

facilitar y apoyar la autonomía de cada escuela la cual pretende en su artículo 7.05, agilizar y descentralizar la operación del Departamento de Educación. Lo que ha ocurrido es que, en las estructuras administrativas, la mayoría del personal se ha resistido a implantar estos principios.

### **Propósitos**

Los propósitos del investigador fueron: recolectar evidencia documental en cómo a través de los años y en los distintos países se ha definido la descentralización de un sistema educativo. De esta forma se deseaba explorar las diferentes estructuraciones en diversos países y sus aportaciones de numerosas investigaciones. En adición, se compararán las opiniones y sus aportaciones de autores que han dedicado a través de los años al estudio del tema de la descentralización.

De esta forma el investigador recolectó información de las diferentes recomendaciones tanto metodológicas como de experiencias de procesos de reestructuración para lograr una descentralización educativa. Con estos propósitos el investigador tuvo como fin analizar las diferentes alternativas que existen sobre la descentralización educativa y poder aportar al sistema educativa de Puerto Rico y sus diferentes necesidades.

### **Preguntas de Investigación**

Las preguntas de esta investigación documental son:

- 1) ¿Cómo los expertos han definido el concepto de descentralización?
- 2) ¿Cómo se ha estructurado el proceso de descentralización en diferentes sistemas educativos?
- 3) ¿Qué recomendaciones, según los expertos en el tema, se deben tomar en cuenta para llevar a cabo proceso de descentralización educativa?

## **Justificación**

Cada país tiene una visión característica acerca de su estructuración educativa. En Puerto Rico se han realizados esfuerzos a través de los años para mejorar la calidad de la educación. En diferentes foros educativos se han planteado las ventajas de la descentralización en su organigrama educativo. Esta investigación ofrece información sobre la definición de descentralización, tipos de estructuras descentralizadas y proceso de descentralización en estos países. Con los hallazgos encontrados en esta investigación documental, los líderes educativos y entes de creación de reformas educativas tendrán diferentes panoramas que podrán tomar en consideración para las recomendaciones al atender la efectividad del sistema educativo en Puerto Rico. También tendrán la información básica para poder llevar a cabo las reestructuraciones que consideran adecuadas para atender las necesidades actuales de los estudiantes.

## **Definición de Términos**

Las definiciones que se utilizarán en esta investigación documental son:

- Delegación: transfiere la autoridad por la toma de decisiones desde las unidades, jerárquicas superiores a las inferiores (Hanson, 1997).
- Descentralización se refiere a la delegación de las autoridades centralizadas en la toma de decisiones, la planificación y la operación del servicio público a una organización o institución local (Papadopoulou y Ramanza, 2013).
- Privatización: Forma de traspaso de la actual responsabilidad y los recursos que transfieren desde instituciones públicas al sector privado (Hanson, 1997).
- Traspaso: transfiere la autoridad a una unidad que puede actuar en forma independiente o una unidad que puede actuar sin pedir permiso previo. (Hanson, 1997).



## Capítulo II

### Revisión de Literatura

#### Marco Conceptual

##### Descentralización

Existen diversas definiciones para el concepto de descentralización de varios tipos, pero generalmente el término se refiere a "mayor autonomía y responsabilidades para las entidades de nivel inferior en una u otra dimensión"(Kadir, Hamzah, y Basri, 2015). Igualmente, Papadopoulou y Ramanza (2013) exponen que la descentralización se refiere a la delegación de las autoridades centralistas en la toma de decisiones, la planificación y la operación del servicio público a una organización o institución local. De esta manera la descentralización en la educación tiene como objetivo aumentar la satisfacción de las partes interesadas y la calidad de los resultados educativos, al considerar las prioridades y los valores locales. El aumento de la autonomía de la escuela desarrollara una gobernanza transparente y a las escuelas responsables del abastecimiento y sus resultados educativos. Por otro lado, se define la descentralización pública como pasar autoridades centralistas y responsabilidades al sector privado, a las organizaciones no gubernamentales o a las unidades de administración local que se encuentran en el nivel inferior.

Valbuena (2005) expone que la descentralización es una herramienta político-administrativa para promover la participación, modernización y profundización de la democracia que fortalece la gestión pública a nivel de los gobiernos regionales y locales por la transferencia de competencia a través de las acciones de los distintos actores involucrados en el proceso de desarrollo político, económico y social para el cambio dirigido hacia el desarrollo de las comunidades. La descentralización, se concibe como una estrategia de redefinir las funciones e

incrementar las posibilidades de participación ciudadana en los asuntos que le conciernen, permitiendo así hacer más efectiva la democracia.

Por otro lado, Jolly (2008) en un estudio en Colombia lo define como “autonomía de las entidades territoriales, políticas públicas educativa, territorialización de la acción pública, colegios en concesión. También Parra (2017) expone que la descentralización 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.

La descentralización es, por sobre todo un proceso político, que debe estar sustentado en políticas públicas con alto contenido técnico. Tiene valor para el ciudadano si contribuye a la profundidad y al fortalecimiento de la democracia, al desarrollo integral del país y a la mejora de los servicios que la administración pública le brinda. El concepto de descentralización introdujo nuevos actores en el mapa político, así como el reparto y en la organización del poder del Estado, para contribuir al énfasis y al fortalecimiento de la democracia, al desarrollo integral del país. Y mejorar los servicios brindados a la población. Así mismo, ha buscado que el ciudadano tenga la posibilidad de controlar el ejercicio del poder de sus autoridades, incentivar su buen desempeño y exigir mayor calidad en los servicios públicos (Edugestores, 2016).

## **Metas de la Descentralización**

Kadir, Hamzah, y Basri (2015) exponen que existen diferentes técnicas para implementar la descentralización. Se caracterizan por el número correspondiente de metas para la descentralización de la educación. Estas técnicas son núcleos de la descentralización y existen números motivos aun interrelacionado en diferentes niveles y diferentes países. Como principio se exponen tres metas para la descentralización. La primera meta expuesta, es la política de descentralización que es el esfuerzo de reorganización que han resultado de la legislación estatal y las juntas escolares locales que implementan políticas de descentralización que buscan brindar a las escuelas más autonomía en torno a las tomas de decisiones con los objetivos. De igual modo la meta administrativa, tiene sus orígenes en 1980 y 1990, que fue la base de la descentralización de la educación.

El argumento a favor de la descentralización de la educación se basa en la burocracia y el despilfarro de los sistemas centralizado. La segunda meta es la administrativa, tiene la posición como esfuerzo para escapar las debilidades del modo centralizado. El empoderamiento de los niveles más bajo, como las autoridades locales y escuelas, conducirá a sistemas educativos más organizados y eficaces. Por lo tanto, reduce y eventualmente erradica las demoras del procedimiento burocrático y hace que el sistema educativo sea más dinámico. Por otra parte, la tercera meta es la financiera, es unas de las características y procedimientos especiales para la descentralización de la educación. Es la gestión de los fondos escolares y financiera. El Modelo convencional para la descentralización incluye la transferencia de recursos financieros del gobierno a las escuelas. Esta meta de descentralización tiene como estrategia de consecuencia solida tanto en eficiencia como en equidad. Evidencia de diferentes países, como Argentina, donde la responsabilidad financiera paso del gobierno central a organismo regionales y locales.

## **Objetivos y Estrategias de una descentralización educativa**

Hanson (1997) expone que generalmente las estrategias específicas se adaptan a los objetivos específicos. Por consiguiente, una descentralización exitosa requiere unos conocimientos de los objetivos, tantos explícitos como implícitos, que guían una reforma. Establecen que, existen ochos objetivos específicos. El primer objetivo es la aceleración del desarrollo económico. Este objetivo de la descentralización fue crear crecimiento socio económico, distribuidos, geográficamente como motores del desarrollo regional. Lo que en la actualidad se le llama como oficinas regionales o región educativa que son las oficinas integradas de todos los ministerios gubernamentales y en ellas se delega la autoridad de planificar, ejecutar y administrar los proyectos de desarrollo integrado financiado por el gobierno central. Estas oficinas regionales trajeron unas áreas de mejoramiento tales como mayor eficiencia administrativa para la toma de decisiones más rápidas, menos burocracia o mayor compromiso.

El segundo objetivo es la mayor eficiencia administrativa; su toma de decisiones son más rápidas, menos burocracia y un mayor compromiso. El tercer objetivo lo fue la retribución de la responsabilidad financiera que expone que las municipalidades tienen el poder de administrar las escuelas ubicadas en sus áreas de manera mucho más eficaz que el gobierno central. El cuarto objetivo es mayor democratización a través de la distribución de poderes; el gobierno pasa la autoridad a algunas regiones, utilizan la descentralización como un medio de reforzar legitimidad del estado. El quinto objetivo tiene mayor control local a través de la desregulación; tiene como fundamento la noción de que una mayor flexibilidad a nivel de las escuelas permitirá una toma de decisiones más rápida, informada, flexible y sensibles a las necesidades locales. El sexto objetivo es la educación basada en el mercado; los subsidios por alumnos financiados por el gobierno, tales como vales, para que los padres puedan matricular a sus hijos en escuelas

públicas o privadas. El séptimo objetivo es la neutralización de los centros de poder en competencias, el poder se transfiere desde los grupos de influencia tales como las asociaciones gremiales de profesores, alcaldes, gobernadores o partidos políticos. Por último, el octavo objetivo es el mejoramiento de la calidad educativa; tiene expectativa que, si la toma de decisiones se encuentra más cercana al nivel de la escuela, el currículo estará más adaptado al ambiente local. Establece que, en América Latina, es un proceso de descentralización eficaz que requiere un equilibrado acuerdo de poder compartido entre el centro, que establece las políticas, y la preferencia, que le aplique.

### **Tipos de Descentralización Educativa**

Hanson, (1997) expone que cada país tiene una estructuración propuesta para su sistema educativo y debe seleccionar qué estructura es la más pertinente para satisfacer las metas y los objetivos del sistema educativo o tener algún cambio de la ya propuesta. Se debe conocer más a fondo los tipos de descentralización existentes. Hanson identifica cuatro tipos de estructuras descentralizadas que son las siguientes: la desconcentración la cual generalmente transfiere las tareas y el trabajo, pero no la autoridad, a otras unidades de una organización, la segunda es la delegación, que transfiere la autoridad por la toma de decisiones desde las unidades, jerárquicas superiores a las inferiores, la tercera estructura es el traspaso, que transfiere la autoridad a una unidad que puede actuar en forma independiente o unidad que puede actuar sin pedir permiso previo, el cuarto tipo de estructura es la privatización, forma de traspaso de la actual responsabilidad y los recursos que transfieren desde instituciones públicas al sector privado.

Mientras tanto, Kadir, Hamzah y Basri, (2015) exponen los tres tipos de descentralización que son desconcentración, delegación y la devolución. A continuación, se presentan: el tipo desconcentración, se refiere a la reubicación de la autoridad de las principales autoridades

dominantes a niveles inferiores en las agencias de educación públicas. Una desconcentración típica en la educación está asociada con los procesos o acciones del gobierno central o sus agencias. Como los ministerios, para otorgar poder a las agencias locales, como las escuelas. Es posible que los procesos de desconcentración no sean necesariamente un medio de trasladar el poder. Pero en general solo les asignan los roles de ejecución y decisiones que previamente se realizaron en las autoridades superiores. El segundo tipo es delegación; conlleva transferencia de tareas o conjunto de tareas, recursos y la responsabilidad de llevar a cabo el trabajo de una persona a otra, con el apoyo profesional adecuado. La delegación da a conocer dos características importantes: primero, la distribución de tareas y responsabilidades entre los miembros del personal, la segunda es proporcionar habilidades y capacidades a quienes se le han asignado una serie de tareas para influir positivamente en su desempeño. Varios países como Hon Kong, China y Singapur han experimentado y delegado el poder en los directores y en el comité escolar. Hay que mencionar, además es una función definida para la organización que esta fuera de la estructura burocrática regular que está controlada indirectamente por el gobierno central.

Es la forma de transformación más influyente mediante la cual la transferencia de autoridad sobre los asuntos financieros, administrativos o pedagógicos es permanente y no puede ser reemplazada por el inusual e inexplicable deseo de las oficinas centrales. En general su objetivo es aumentar la eficiencia escolar al observar más de cerca y tomar decisiones participativas inmediatas sobre el uso del recurso escolar, principalmente el fondo escolar. Existe evidencia en Europa, particularmente de Inglaterra y Canadá, en el camino de la descentralización utilizando la devolución que permite a las escuelas tomar conciencia de una gestión más eficaz y resuelta con la importancia del papel del director.

El tercer tipo de descentralización es la devolución, función definida para la organización que esta fuera de la estructura burocrática regular que está controlada directamente por el gobierno central. Al mismo tiempo, Kadir, Hamzah y Basri, (2015) exponen en la Tabla 1 los tipos de descentralización y sus respectivas características en la cual diferencian las características en el área administrativa, fiscal/finanzas y política.

Tabla 1  
*Tipos de descentralización y sus características*

Administración General	Administrativo	Fiscal/Finanza	Política
Descentralización oficinas gubernamentales y oficinas regionales del Ministerio de Educación	La decisión de gestión y la responsabilidad de gestión se trasladan a la oficina regional del gobierno central y al sector educativo del Ministerio de Educación.	El gerente regional tiene mayor autoridad para asignar y reasignar el presupuesto	Se crean organismos regionales elegidos para asesorar a los gerentes regionales
a) Delegación a las escuelas o/ consejo escolar.	Director de la escuela, la escuela y Consejos habilitados para reclutar personal, currículo y algunos gastos de decisión.	Los directores de escuelas y el consejo escolar reciben gastos del gobierno y pueden asignar gastos y aumentar los ingresos	Los consejos escolares son elegidos o designados en algún momento con el poder de nombrar al director principal de la escuela
b) Delegación implícita a la escuela comunitaria.	El director de la escuela y el consejo escolar toman todas las decisiones	El autofinanciamiento se usa con algunos subsidios gubernamentales, especialmente en áreas remotas donde no hay escuelas públicas.	Los consejos / comités escolares son elegidos popularmente
Devolución al gobierno regional o local.	Los gerentes del sector educativo son nombrados por funcionarios electos a nivel regional local.	Sus gubernamentales nacionales tienen el poder de asignar el gasto en educación y, en algunos casos, de determinar los niveles de gasto.	Los funcionarios locales o regionales elegidos del gobierno de propósito general son, en última instancia, responsables tanto ante los votantes como ante las fuentes de financiamiento para la entrega de la educación.



## **Resultados positivos o negativos de la descentralización en la educación**

De acuerdo con Diem, Sampson, y Browning (2008) establecen resultados positivos y negativos de la descentralización educativa en diferentes escenarios. Entre los aspectos positivos están: la escuela competirá para brindar servicios de educación y capacitación de mejor calidad, el problema de la fuente se puede reducir aprovechando mejor el potencial local y la fuente actual se puede utilizar de manera más efectiva y correcta, la participación pública y la contribución aumentarán en la prestación de servicios educativos; y los interesados pueden hacer una mayor contribución a la educación con el sentido de pertenencia de su escuela. Otros de los aspectos positivos en que el programa de educación escolar cumplirá con las necesidades del estudiante, la sociedad y las características ambientales, los maestros y otro personal pueden estar motivados para trabajar más efectivamente, la calidad del servicio y el suministro pueden ser monitoreados por la administración local y por el público, permitiría la flexibilidad en la práctica y el cumplimiento de la condición ambiental. También las partes interesadas participarán en los procesos de toma de decisiones, lo que contribuiría al desarrollo de la democracia, se puede ofrecer una solución sustancial a los problemas locales. De este modo, disminuirían los retrasos, la burocracia y el aumento de los costos debido a la función de las administraciones centrales, las desigualdades educativas serán corregidas y la efectividad del sistema educativo aumentará.

En otra mirada se podrá exponer los resultados negativos que trae la descentralización educativa. Entre ellos figuran: es difícil seguir una sola política, puede haber dificultades en la coordinación de unidades organizativas descentralizadas, el administrador que fue seleccionado durante las elecciones locales puede valorar los servicios extravagantes que dan resultados a corto plazo y evitar los servicios a largo plazo. Otros aspectos son: la calidad del servicio puede

dejar de ser nacional, desigualdades e inestabilidades pueden ser evidentes en los gastos educativos, la descentralización puede amenazar la unidad e integridad nacional, la influencia legítima o ilegítima sobre el grupo de interés ideológico, religioso o político puede aumentar.

### **Recomendaciones de Expertos en el Tema de Descentralización**

Edugestores (2006) exponen que la normativa del actual proceso de descentralización de la administración pública señala que este debe realizarse por etapas, en forma progresiva y ordenada, con criterios que permitan una adecuada asignación de competencias y transferencia de recursos hacia los gobiernos regionales y locales que asumen siete tipos de funciones: normativa, reguladora, planteamiento, administrativa y ejecutora, promoción de las inversiones, supervisión, evaluación y control. En el país de Perú, se tomó en consideración cuatro recomendaciones para una descentralización educativa: construir un estado unitario y descentralizado comienza por asignar claramente las responsabilidades de nivel de gobierno, cómo segunda adecuar el aparato público a la nueva realidad que representa la distribución de poder descentralizado, como tercera recomendación ajustar las reglas de operación para que todos los niveles de gobierno logren ser eficaces en su atención a las necesidades del ciudadano y que éste cuente con medios para ejercer la fiscalización del desempeño gubernamental y por último guiar de manera concertadas las políticas públicas en el marco de un estado unitario y descentralizado. La colaboración de las instituciones de todos los niveles de gobierno y la coordinación de las políticas públicas son requisitos indispensables para lograr la articulación intergubernamental. Para ello es necesario replantear la institucionalidad a cargo de la descentralización, dándole poder suficiente para asegurar su coordinación, contribuir a una mejor organización territorial. Entre las estrategias se encuentran: crear incentivos para la integración económica del territorio, como un paso previo a la integración administrativa. También impulsar

la descentralización fiscal para que los recursos entregados a cada nivel de gobierno estén acordes con las responsabilidades asignadas, de forma tal que existan condiciones que les permitan atender con eficacia al ciudadano y una predictibilidad fiscal para poder emprender políticas y reformas de mediano y a largo plazo en las prestaciones sociales.

### **Marco-Metodológico de la Investigación**

El país de Arabia Saudita que se caracterizó por muchos años en tener un Ministerio de Educación (ME) muy centralizado ha tomado la decisión de aumentar sus esfuerzos en crear una nueva reforma que tenga características de descentralización. En el caso de dar una mirada descentralizada a su sistema burocrático tomaron ejemplos de países que tomaron esfuerzo hacia la descentralización. Entre ellos: Chile, China, Guatemala, Bolivia, Colombia, Singapur. La mayoría de estos países son de América Latina. Sin embargo, en los últimos años, el sistema educativo saudí ha sido testigo de una serie de reformas hacia la descentralización, que otorgan a los directores escolares más autoridad. Para continuar con esta visión de descentralización, Arabia Saudita comenzó a cuestionarse si los directores escolares tienen la capacidad administrativa de liderar las escuelas con la otorgación de más responsabilidad en las áreas administrativas. Las preguntas guías fueron: ¿Hasta qué punto creen los directores de escuela: que tienen la capacidad de implementar las nuevas autoridades?, ¿Qué tienen apoyo para implementar las nuevas autoridades, y cuán efectivas son las nuevas entidades para lograr el resultado del Ministerio de educación?, ¿Hasta qué punto las percepciones del director de la escuela sobre su capacidad para implementar las nuevas autoridades, y el apoyo que reciben del Ministerio de Educación para implementar las nuevas autoridades, predicen su percepción con respecto a la efectividad de las nuevas autoridades para lograr los resultados del ministerio?

El método utilizado en esta investigación consto de unas encuestas cuantitativas hechas a los principales o directores de las escuelas en Arabia Saudita especialmente las 900 escuelas que comenzaron a implementar el proyecto de desarrollo para la educación pública. La investigación llega a la conclusión que la descentralización del sistema educativo nacional en Arabia Saudita y las nuevas autoridades otorgadas a los directores de escuelas son aspectos importantes de la reforma educativa, por lo que una mayor capacidad de toma de decisiones puede ayudar al desarrollo general y la sostenibilidad de la escuela. (Salah, Sue y Louan,2018)

Umekubo, Chrispeels y Daly (2013) exponen que un estudio realizado sobre *Los estrechos lazos en un distrito descentralizado: estudio de caso de un distrito que mejora*. Durante los últimos 50 años, en los Estados Unidos y en el mundo entero, las reformas educacionales han sido temas recurrentes a medidas que las escuelas y los distritos se esfuerzan por encontrar nuevas maneras de mejorar los logros de los estudiantes. A pesar de las buenas intenciones y los esfuerzos por iniciar reformas, la realidad actual es que la educación en el siglo XXI sigue planteando una crisis alarmante en términos de equidad en los logros.

Mediante esfuerzos considerables, algunas escuelas y distritos han mejorado su rendimiento y han superado el estatus de “Programas de mejoras”. Sin embargo, otros siguen teniendo problemas. Se deben realizar más estudios para entender mejor la función que cumple el distrito en el proceso de reforma escolar y la interacción que ocurre en ese proceso entre oficina central y las escuelas. Una nueva área de investigación prometedora es examinar la relación entre las escuelas y los distritos como fuerzas que también influyen en los resultados. Ella ha indicado que la comunicación influye con más facilidad entre los colegas por medio de las relaciones informales, en contraste con relaciones que tiene estructura mas forma. Las

personas son fuentes de información importante y, con frecuencia, las personas influyen de manera positiva y negativa en una decisión por medios de redes informales.

Establece que el análisis de red social, un enfoque relativamente nuevo en la investigación educacional permite a los educadores evaluar las relaciones informales o los lazos que existen en sus organizaciones. El análisis de red social se presenta como una herramienta para explorar quien conversa con quien, como la información fluye por medio del sistema, como la información y los conocimientos especializados son compartidos, y como las relaciones pueden facilitar o impedir la innovación.

Muchos temas están en el centro de los debates sobre la coherencia y sostenibilidad en las reformas según el distrito. Por ejemplo ¿cuáles decisiones deben tomarse de modo centralizado y cuales pueden dejarse a discreción de cada establecimiento escolar?

En este estudio Umekubo, Chrispeels y Daly (2013) presenta un ejemplo de centralización y descentralización; de equilibrio entre el profesionalismo y la rendición de cuentas logrado entre una oficina central y sus establecimientos en un amplio distrito suburbano caracterizado por un elevado porcentaje de estudiantes hispanos y estudiantes que todavía están aprendiendo inglés o que se encuentra en una situación de desventaja socioeconómica.

Se tomaron como guías las siguientes preguntas de investigación en el estudio realizado por Umekubo, Chrispeels y Daly (2013):

1. ¿De qué manera las estructuras de redes informales de este distrito reflejan la transmisión de recursos (conocimiento, información, innovación) que respaldan la reforma?
2. ¿De qué manera las estructuras informales y formales de este distrito y las políticas apoyaron al profesionalismo y a la rendición de cuentas?

En la revisión de literatura y marco conceptual, la investigadora explora tanto las relaciones formales como informales a fin de entender mejor la forma en que la información, el conocimiento nuevo y la innovación se transfieren dentro y entre los distritos. Se examinaron cuatro temas de investigación principales: la reforma a nivel de distrito, la rendición de cuentas y el profesionalismo, el análisis de red social y el capital social. Estos cuatro temas forman la base conceptual y teórica de este estudio.

Los investigadores exponen que en la reforma a nivel de distrito es una entidad legal que brinda apoyo, fiscal, técnico y académico a establecimientos de educación que se encuentran dentro de los límites territoriales del distrito. Las iniciativas o cambios de los distritos implementan para actuar como impulsores de cambio dentro todo el sistema se conoce como reformas a nivel del distrito o a nivel del sistema. Las reformas a nivel de distrito pueden servir como catalizadores que mejoran el desempeño de los estudiantes en las diferentes escuelas. Los distritos escolares, especialmente aquellos de áreas urbanas extensas, son sistemas complejos que incluyen a muchas personas y recursos. Los líderes de los distritos han mencionado que los esfuerzos de reforma a nivel de sistema no se pueden sobrellevar de manera independiente. Los líderes de las oficinas centrales podían definir mejor las funciones de liderazgo si se incluían a otros impulsores de cambio, como directores, líderes docentes, personal en las oficinas centrales, líderes sindicales y miembros de las juntas escolares. Gracias a la distribución de las responsabilidades de liderazgo, los profesores pudieron desarrollar sus capacidades y brindar apoyo a otros profesores en sus salas de clases, como también a los directores.

El método que utilizó Umekubo, Chrispeels y Daly (2013) se examinaron tres redes de liderazgo por medio de un diseño de estudio de caso exploratorio que se funda predominantemente en el análisis de red social y se respalda por entrevista cuasi estructurada y

análisis de documentos. Este estudio se centró en explorar una única unidad de análisis, un distrito de escolaridad básica en una gran área urbana en el sureste de los Estados Unidos, lugar que ha logrado acotar la brecha en los logros al aumentar de manera continua el logro de los estudiantes durante los últimos diez años. Se incluyeron dos grupos de participantes: los administradores clasificados y certificados de la oficina central y los directores de las escuelas. Estos grupos representan el equipo de liderazgo y reflejan la estructura administrativa formal del distrito. Participaron (48) administradores de oficina central y todos los rectores de las escuelas para un total de (45). Un total de 88 líderes de escuelas y distritos completaron de manera voluntaria la encuesta en línea, lo que corresponde a una participación del 95%.

La conclusión y consecuencia principal del estudio realizado por Umekubo, Chrispeels y Daly (2013) fue comprender, gracias al análisis de red social, la forma en que las relaciones informales subyacentes que están emergiendo entre los líderes de la oficina central y las escuelas pueden proporcionar un entendimiento del proceso para implementar reformas exitosas en el distrito. Este estudio tiene relevancia, ya que el distrito tomó camino diferente de aquellos que se han identificados en otros estudios de reformas a nivel de distritos: menos centralización y más autonomía local. Uno de los resultados cruciales es el aumento de los logros académicos estudiantiles en un periodo de diez años. La evidencia muestra que las relaciones de confianza entre los administradores y los densos lazos en la red permitieron que los administradores colaboraran y compartieran su experiencia tanto vertical como horizontalmente dentro de los conjuntos escuelas y en todo sistema. Esto concluye que respalda la autonomía y el poder de toma decisiones y al mismo tiempo responsabilizó a todos los líderes por los resultados de los estudiantes. En una segunda conclusión del estudio, a pesar de que existía autonomía a nivel local, la oficina central todavía proporcionaba bastante ayuda por medio de las estructuras

formales. Entre ellos están como las reuniones de directores que se enfocaban en el desarrollo profesional y resolución de problemas, en donde además de sus deberes en la oficina central, se asignaban los directores ejecutivos a conjuntos de escuelas y se encargaban de agrupar a las escuelas en cohortes para facilitar el desarrollo profesional y el apoyo entre los colegas.

El investigador identificó pocos estudios relacionados con el tema de descentralización.



## Capítulo III

### Metodología

#### Introducción

El problema de esta investigación fue que a través de los años se han elaborado diferentes estructuras organizacionales para los sistemas educativos a través de una variedad de países. El tema de descentralización escolar es uno que se ha trabajado durante años en diferentes países y hemisferios. Entre ellos América Latina, Europa, Medio Oriente, Estados Unidos y Puerto Rico. Estos han hecho un esfuerzo al pasar de los años en reestructurar sus Sistemas Educativos para facilitar una educación de calidad que posible, puedan atender sus necesidades particulares. Se comienza a enmarcar temas relacionados en la administración con un enfoque de descentralización. Para entender este concepto es necesario conocer: ¿Qué es descentralización?, ¿Qué estructura tiene?, ¿Qué consideraciones deben tener la descentralización?

El propósito del investigador fue recolectar evidencia documental en como a través de los años y en los distintos países se ha definido el concepto descentralización de un sistema educativo. De esta forma exploró las estructuraciones en diversos países y sus aportaciones de las investigaciones. En adición, comparó las opiniones y sus aportaciones de autores que han dedicado a través de los años al estudio del tema de la descentralización. De esta forma el investigador recopiló información de las diferentes recomendaciones tanto metodológicas como de experiencias de procesos de reestructuración para lograr una descentralización educativa. Con estos propósitos, el investigador tuvo como fin analizar las diferentes alternativas que existen

sobre la descentralización educativa y poder aportar al sistema educativa de Puerto Rico y sus diferentes necesidades.

### **Diseño de Investigación**

El diseño de esta investigación es uno tipo documental, que permitió el análisis de los artículos, libros e investigaciones disponibles que podían proveer información valiosa para dar respuesta a las preguntas de investigación formuladas. La investigación documental se utiliza para interpretar información publicada y proponer nuevos entendimientos de eventos pasados o presentes, reformular concepto y posicionamiento teóricos o proponer nuevos modelos que ayuden a una mejor práctica de la profesión (Ponce,2016).

### **Población y Muestra**

La población de esta investigación documental fueron los diferentes materiales tales como, libros, tesinas, artículos e investigaciones localizadas por el investigador del tema de descentralización en el área educativa.

La muestra que se utilizó fueron artículos profesionales de expertos en el tema de descentralización, autores de libros relacionados con el tema, investigaciones, artículos y publicaciones de periódicos con el tema de investigación sobre la descentralizacion educativa, en especial los identificados llevados a cabo en Estados Unidos y Europa.

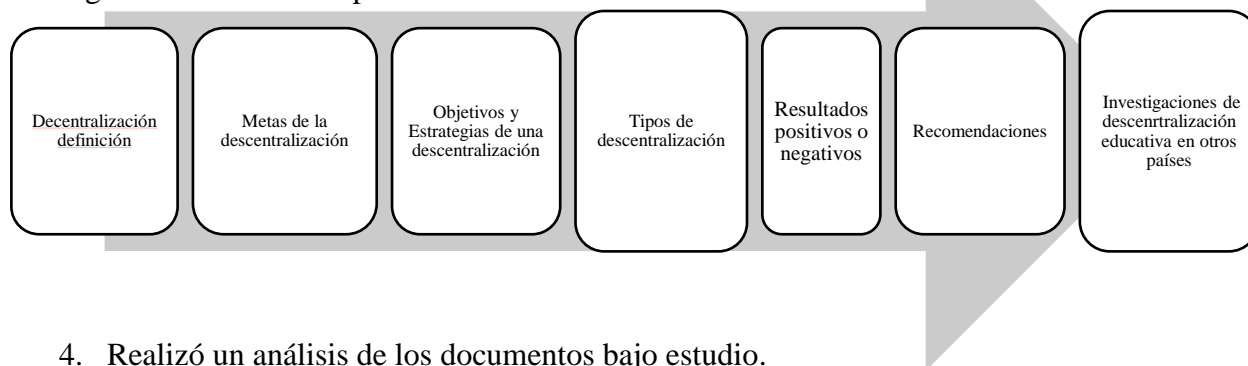
### **Procedimiento**

El investigador realizó en esta investigación documental los siguientes pasos:

1. Exposición de un problema con unos objetivos de estudio como base fundamental de esta investigación.

2. Revisión de literatura sobre el tema de la descentralización.
3. Análisis de la recopilación de la información sobre el tema de descentralización estableciendo el siguiente flujograma:\*

Figura 1 Análisis Recopilación de Información



4. Realizó un análisis de los documentos bajo estudio.
5. Presenta en tabla y de forma narrativa los hallazgos del análisis de contenido realizado.
6. Concluye la investigación documental y realiza recomendaciones en el tema de descentralización.

### Análisis de Contenido

Esta investigación se utilizó el modelo de Harry F. Wolcott que expone Lucca y Berrios (2009) y consta de un modelo de tres componentes principales: la descripción, el análisis y la interpretación. La descripción se refiere al relato de lo que ocurrió y se observó. Se trata de una relación de hechos, de la identificación de los personajes que participaron en estos, sus atributos y comportamiento. En segundo el análisis se refiere a las interrelaciones que el investigador establece entre los diferentes componentes de la situación estudiada. Se identifican los aspectos fundamentales, ya sean atributos, funciones, hechos o procesos, y de un modo sistemático se pasa juicio sobre las relaciones que se dan entre ellos. En adición la interpretación responde a la pregunta ¿cuál es el significado de eso y para qué sirve? El significado y el contexto están

íntimamente trabados en el proceso de interpretar, de manera que los significados o se interpretan vacíos.

En adición esta investigación establece el elemento de codificación y descripción de la información obtenida. El elemento de codificación expone la facilitación del proceso de reducción de la información y agilizar la descripción, imponerle estructura al análisis y facilitar la interpretación, el investigador debe desarrollar unas categorías. La categoría que desarrolla el investigador y que tiene un vínculo directo con el material narrativo. El propósito de las categorías es agrupar información cuyo contenido sea semejante, bajo una misma clasificación. Algunas categorías pueden señalarse de antemano, tomando como punto de partida la guía de entrevista o de observación, así como los temas que interesan al investigador. La mayor parte de las categorías deben emerger de la propia información que se recopila en el estudio. El proceso de codificación requiere depuración. Un investigador exigente y celoso de la calidad de su análisis no se conforma con el resultado de un primer intento de codificación.

Por último, el investigador utiliza la descripción como un foco o asunto medular sobre el cual giran las preguntas y en torno de cual se acomoda el diseño de investigación y se escogen las estrategias de recolección de información más pertinente. De la amplia información que se recoge en el estudio cualitativo el investigador debe seleccionar aquella que mejor represente y describa el proceso del estudio. Corresponde al investigador determinar la magnitud y el detalle de las descripciones que hará en su narrativo. El investigador tiene el gran reto de transmitir a una audiencia acontecimiento, escenario y personas que no fueron vistos por ella. Su relato debe resultar interesante, ameno, pero por encima de todo, debe resultar creíble para los lectores.

## Capítulo IV

### Hallazgos

En esta investigación documental se dirigió para buscar las contestaciones a tres preguntas de investigación. ¿Cómo los expertos han definido el concepto de descentralización?, ¿Cómo se ha estructurado el proceso de descentralización en diferentes sistemas educativos?, ¿Qué recomendaciones, según los expertos en el tema, se deben tomar en cuenta para llevar a cabo proceso de descentralización educativa?

Para la pregunta de investigación documental ¿Cómo los expertos han definido el concepto de descentralización?, se identificaron autores que definen el concepto descentralización. A continuación, se presenta en la tabla 2: Comparación de definiciones según autores

Tabla 2

*Comparación de definiciones según autores*

Autores	Definiciones
Valbuena (2005)	<p>Es una herramienta político-administrativa para promover modernización y fomentar la democracia a nivel de los gobiernos regionales y locales por la transferencia de competencia a través de las acciones de los distintos actores involucrados en el proceso de desarrollo político, económico y social para el cambio dirigido hacia el desarrollo de las comunidades.</p> <p>La descentralización, se concibe como una estrategia de redefinir las funciones e incrementar las posibilidades de participación ciudadana en los asuntos que le conciernen, permitiendo así hacer más efectiva la democracia.</p>

Tabla 2

*Comparación de definiciones según autores (continuación)*

Parra (2007)	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.
Jolly (2008)	Autonomía de las entidades territoriales, políticas públicas educativa, territorialización de la acción pública, colegios en concesión.
(Papadopoulou y Ramanza, 2013)	Descentralización se refiere a la delegación de las autoridades centralistas en la toma de decisiones, la planificación y la operación del servicio público a una organización o institución local.
(Kadir, Hamazah y Basri, 2015)	Mayor autonomía y responsabilidades para las entidades de nivel inferior en una u otra dimensión.
Edugestores (2016)	Proceso político, que debe estar sustentado en políticas públicas con alto contenido técnico. Tiene valor para el ciudadano si contribuye a la profundidad y al fortalecimiento de la democracia, al desarrollo integral del país y a la mejora de los servicios que la administración pública le brinda.

Las definiciones de los seis expertos que se presentan concurren en unas similitudes en sus definiciones sobre la descentralización. Estas similitudes se muestran en aspectos como: la participación, modernización, democracia, transferencias de competencia, desarrollos políticos, económico, social, desarrollo de las comunidades, redefinición de funciones, participación, autonomía de toma de definiciones y responsabilidades en el nivel inferior. Cada uno de estos

autores comparten y mencionan en similitud estas características en sus definiciones expuesta a través de los años y estudios.

Por el contrario, Valbuena (2005), Papadopoulou y Ramanza, (2013) y Edugestores (2016) muestran unas diferencias en las definiciones sobre la descentralización. Valbuena (2005) expone que fortalece la gestión pública a nivel de los gobiernos regionales y locales por la transferencia de competencia. En adición Papadopoulou y Ramanza, (2013) expone que pasar las autoridades centralistas y responsabilidades al sector privado, a las unidades de administración local que se encuentran en el nivel inferior. Por otro lado, Edugestores (2016) define a que el ciudadano tenga la posibilidad de controlar el ejercicio del poder de sus autoridades, incentivar su buen desempeño y exigir mayor calidad en los servicios públicos.

Para la segunda pregunta de investigación documental ¿Cómo se ha estructurado el proceso de descentralización en diferentes sistemas educativos? El investigador encontró que pocos sistemas educativos han completados el proceso de descentralización. Una variedad de países ha iniciado el proceso de descentralización sin obtener un éxito absoluto o completado. En el país de Arabia Saudita comenzó una reforma educativa para establecer un sistema educativo descentralizado a razón de los resultados encontrados en las pruebas PISA. El principal mandatario otorgó instrucciones de comenzar una estructuración educativa que pudiera atender las necesidades específicas y otorgar más autoridad a los distritos escolares para que pudieran mejorar los servicios, atender las necesidades inmediatas de las escuelas, para así mejorar el redimiendo académico y administrativo. El Ministerio de Educación comenzó los procesos de descentralización y comenzaron a realizar unos estudios sobre las nuevas responsabilidades administrativa para los líderes educativos que con lleva la implementación de una reforma educativa descentralizada. Los resultados de los estudios realizados mostraron que la estructura

de descentralización tomaría más tiempo de lo prolongado dado que evidenciaron unas necesidades administrativas a causa de la implementación de una descentralización. Para una descentralización exitosa se tendrían que atender primero los hallazgos encontrados por los estudios realizados, luego para que el Ministerio de Educación de Arabia Saudita pueda continuar la implementación de la reforma educativa deseada.

Hasta el día de hoy el país de Arabia Saudita ha tenido mejoría en los procesos educativos por la implementación de nuevos procesos de descentralización. Pero por el contrario no ha podido llegar a la meta propuesta por el Ministerio de Educación, que es lograr una descentralización educativa absoluta de sus distritos y regiones escolares para atender las necesidades específicas de los líderes educativos, estudiantes y comunidad escolar.

En unos distritos educativos de Estados Unidos se comenzó un estudio sobre los beneficios positivos que tiene una red de comunicación social de información entre los líderes educativos a causa de los estrechos lazos en un distrito descentralizado. Este estudio proponía que el análisis de una red social de comunicación se presenta como una herramienta para explorar quien conversa con quien, y como la información fluye por medio del sistema, como la información y el conocimiento especializados son compartidos y como las relaciones pueden facilitar o impedir la información. Este estudio reveló unos hallazgos sumamente positivos dado a que las relaciones informales subyacentes que están emergiendo entre los líderes, las oficinas centrales y las escuelas pueden proporcionar un entendimiento del proceso para implementar nuevas reformas exitosas en su distrito. El investigador encontró que el estudio es uno que se sigue elaborando y estructurando para la mejora de los distritos escolares en Estados Unidos y países que adopten este estudio para mejor resultados positivos o consideración para una



descentralización educativa. Pero por el contrario no se encuentra establecido completamente ni evidenciado la completa descentralización de los distritos escolares.

En adición en Estados Unidos el distrito de “Clark County School District” han implementado unas políticas de descentralización para otorgar más autonomía para sus líderes educativo. Este distrito ha tenido muy buenos resultados en atender las necesidades específicas de las regiones educativas. Por tal razón el Departamento de Educación de los Estados Unidos estará tomando este distrito como ejemplo de liderazgo para los demás distritos de todos los estados. Es un proyecto de implementación por los resultados positivos que han obtenido. Otro intento de descentralización que tendrá un gran reto de implementación pero que no está completado a su totalidad.

La tercera pregunta de investigación ¿Qué recomendaciones, según los expertos en el tema, se deben tomar en cuenta para llevar acabo proceso de descentralización educativa? El investigador encontró que hay una variedad de recomendaciones. Entre ellas que el proceso de descentralización de la administración se debe realizarse por etapas, en forma progresiva y ordenada, con criterio que puedan permitir una adecuada asignación de competencia y transferencia de los recursos otorgados hacia las regiones. En adición en una investigación en el país de Perú y su intento de tener un sistema descentralizado.

Exponen unas recomendaciones específicas para la descentralización. Entre ellas las más destacadas son:

- 1) Construir un estado unitario
- 2) Adecuar el aparato público a la nueva realidad
- 3) Ajustar las reglas de operación
- 4) Guiar de manera concertadas las políticas publicas

En adición en esta investigación documental se exponen los aspectos favorables y no favorables que tienen un sistema educativo descentralizado. En la siguiente tabla comparativa se presentan: Los resultados favorables y no favorables que sobre salen en la revisión de literatura con respecto al proceso de descentralización educativa y sus resultados según los expertos en el tema.

Tabla 3 *Comparación de resultados favorables y no favorables de la descentralización*

Favorables	No Favorables
1.La escuela competirá para brindar servicios educativos	1.Es difícil seguir una sola política
2.Aprovechamiento del potencial local y fuente actual que se puede utilizar de manera más efectiva y correcta	2.Dificultades en la coordinación de unidades organizativas
3.La participación pública y la contribución aumentará en la prestación de servicios educativos	descentralizadas
4. El programa de educación escolar cumplirá con las necesidades del estudiante	3.El administrador que fue seleccionado durante las elecciones locales puede valorar los servicios
5. Maestros y otro personal pueden ser motivados para trabajar más efectivamente.	extravagantes que dan resultados a corto plazo y evitar los servicios a largo plazo
6.La calidad del servicio y el suministro pueden ser monitoreados por la administración local	4.La calidad del servicio puede dejar de ser nacional
7.Felexibilidad en la práctica y el cumplimiento de la condición ambiental	5.Desigualdades e inestabilidades pueden ser evidentes en los gastos educativos
8.Las partes interesadas participarán en los procesos de toma de decisiones, lo que contribuiría al desarrollo de la democracia	6.La descentralización puede amenazar la unidad e integridad nacional
9.Puede ofrecer una solución sustancial a los problemas locales. De este modo, disminuirán los retrasos, la burocracia y el aumento de los costos debido a la función de las administraciones centrales	
10.Las desigualdades educativas serán corregidas y la efectividad del sistema educativo aumentará	

Los aspectos favorables más destacados que con tiene una descentralización son; la escuela competirá para brindar servicios educativos, el programa de educación escolar cumplirá con las necesidades del estudiante, maestros y otro personal pueden ser motivados para trabajar más efectivamente, las partes interesadas participarán en los procesos de toma de decisiones, las desigualdades educativas serán corregidas. Por el contrario, la descentralización contiene aspectos no favorables. Entre ellos los más destacados son; dificultades en la coordinación de unidades, difícil seguir una sola política.

El investigador expone en la tabla de comparación de elementos favorables y no favorables para una descentralización educativa se muestran más aspectos favorables positivos que nos brinda una descentralización educativa que al contrario los aspectos menos favorables.

## **Resultados**

- 1) De acuerdo con la búsqueda realizada en las definiciones del concepto de descentralización la mayoría de los expertos concurren en que el aspecto administrativo es de vital importancia.
- 2) No están de acuerdo en los procesos que se deben llevar a cabo para lograr una reestructuración que conduzca a la descentralización.
- 3) Entre las recomendaciones que presentan los expertos se distinguen, las diferentes definiciones que tiene el concepto de descentralización, metas, objetivos, estrategias, tipos de descentralización educativa y recomendaciones que ofrecen.
- 4) Cada país que ha intentado una descentralización educativa tiene los mismos objetivos, tener un mejor sistema educativo que pueda atender las necesidades específicas de las escuelas y mejorar el desempeño de los estudiantes dentro de las salas de clases, así como los servicios ofrecidos por la administración educativa. Pero han utilizados diferentes métodos y reformas educativas para alcanzar estos objetivos o metas.

## Capítulo V

### Conclusiones y Recomendaciones

Luego de realizar el proceso de búsqueda y análisis de contenido el investigador se concluye:

1. Diferentes países y autores han propuesto su definición sobre la estrategia administrativa de descentralización educativa en artículos, libros e investigaciones. La definición de descentralización tiene unos mismos propósitos, características similares en los propósitos y unas diferencias de implementación.
2. Los países que han tomado la decisión de elaborar investigaciones sobre su sistema educativo actual y han evidenciado la necesidad de cambios estructurales han: a) tomado la decisión de creación de una reforma educativa utilizando la estrategia administrativa de descentralización. b) comenzado el proceso de implementación con el propósito de mejorar las regiones educativas y atender más las necesidades específicas de las escuelas. c) tenido muchos resultados positivos, pero no se ha evidenciado que este proceso se haya podido llevar a cabo en su totalidad.
3. Existe una variedad de recomendaciones que a través de los años se han discutidos por diferentes autores, estudios o países que han comenzado el proceso de descentralización. Las recomendaciones básicas mencionadas en esta investigación documental para la estructuración para una descentralización exponen que se deben realizar por etapas de una forma progresiva y ordenada, con criterio que puedan permitir una adecuada asignación de competencia y transferencia de los recursos otorgados hacia las regiones.

## **Recomendaciones**

### **Futuras Investigaciones**

1. Realizar investigaciones en Puerto Rico y América Latina del concepto de descentralización, sus tipos y procesos administrativos.
2. Realizar investigaciones sobre las cantidades de responsabilidades administrativas que tendría un director escolar en una reforma educativa descentralizada
3. Comparar los diferentes tipos de descentralización educativa establecidos por diferentes países en el mundo que hayan tenido éxito en la implementación de una nueva reforma educativa.
4. Elaborar un análisis de “FODA” (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) a las diferentes áreas del organigrama administrativo.  
  
Se establecerá áreas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### **Agencias Educativas**

5. Las agencias educativas deben reevaluar su sistema educativo actual y observar nuevas estrategias que puedan atender las necesidades administrativas y educativas.
6. Observar las nuevas tendencias y necesidades específicas de las oficinas administrativas del Departamento de Educación para optimizar los servicios tanto a la comunidad como al personal docente que labora dentro del sistema.
7. Recoger información de las necesidades administrativas que tienen las regiones y distritos educativos para brindar un servicio de calidad a toda la comunidad escolar.
8. Establecer un plan de motivación intrínseca y extrínseca para todo el personal docente en las diferentes áreas del organigrama educativo.

9. Descentralizar los procesos administrativos de Recursos Humanos a los directores escolares con nombramiento de personal capacitado en esa área dentro de las escuelas.

### **Universidades**

10. Evaluar los programas educativos de administración y supervisión educativa para que tengan más cursos relacionados sobre la administración de un sistema educativo o escuela.
11. Realizar propuestas investigativas realizadas por estudiante de escuelas graduados que puedan servir como proyecto piloto para las escuelas o agencias educativas.
12. Elaborar más estudios comparativos sobre las necesidades educativas que existen en Puerto Rico en el 2019 vs las necesidades que existen en otros países.
13. Establecer cursos relacionado en áreas de Recursos Humano, Finanzas, Contabilidad y Mercadeo para la utilización de los procesos administrativos de las escuelas en Puerto Rico.

### **Liderazgo Educativo**

14. Establecer programa de capacitación en estructuras administrativas.
15. Establecer un estudio de las necesidades específicas de las áreas docente y no docente.
16. Coordinación de educación continua de procesos y estructuración educativa.

## Referencias

- Alzate B, J. (2015). *Calidad Educativa Centralizada o Descenralizada*. *Sophia*, Vol(11),1-2  
Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-89322015000200001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-89322015000200001)
- Diem, S., Sampson, C., & Browning, L. G. (2018). Reorganizing a Countywide School District: A Critical Analysis of Politics and Policy Development toward Decentralization. *Education Policy Analysis Archives*, 26(1),1-5. Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1169427&site=ehost-live>
- Edugestores*. (2016). Red Peruana de Gestores de la Educación Recuperado de <http://www.edugestores.pe/4-recomendaciones-de-la-nota-de-politica-publica-de-descentralizacion-iep/>
- Hanson, M. (1997). La Decentralización Educativa: Problemas y Desafíos. *PREAL*, 5. Recuperado de <http://www.preal.com>
- Jolly, J.-F. (2008). Decentralización, políticas públicas, gobernancia y territorio: la política pública educativa o la descentralización educativa penetrada por la "otra territorialidad". *Polit. Bogota*, Vol.(14),107-108.
- Kadir, S., Hamzah, A., y Basri, R. (2015). *A Review of Charasteristic and Experiencies of Decentralization of Education*. Australian International Academic Centre, Australia, Vol(3), 36-41. Doi:10.7575/aiac.ijel.v.3n.1p.34
- Lucca, N. y Berrios, R. ( Ed.).(2009). *Investigación Cualitativa Fundamentos, Diseño, estrategias*. Cataño, Puerto Rico: Ediciones SM, P.484-486
- Messina, G (diciembre,1993). Descentralización. *Revista Ibermericana de Educación*. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie03a03b.htm>
- Papadopoulou, V., & Ramanza, Y. (2013). Rethinking Decentralization in Education in terms of Administrative Problems. *Educational Process:International Journal*,2 (1-2), 7-18
- Parra, J. D. (2017, Octubre 10). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/papel/v22n2/0122-4409-papel-22-02-00339.pdf>.
- Ponce.O. (Ed.). (2016). *Investigación Educativa*. Mayagüez, Puerto Rico: Publicaciones Puertorriqueñas, Inc.



Salah S.M., Sue P., y Lounan B. P. (2018). Educational Decentralization Efforts in a Centralized Country: Saudi Tatweer Principals' Perceptions of Their New Authorities. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 13(2). Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1176593&site=ehost-live>

Torres, E. N. (2017, Noviembre 29). Sin Autonomía no hay descentralización. *El Nuevo Día*, pp.1-3.

Umekubo, L., H. Chrispeels, J., & J. Daly, A. (2013). *Estrechos lazos en un distrito descentralizado: estudio de caso de un distrito que mejora. Pensamiento Educativo*, 50(2), 69–96. <https://doi.org/10.7764/PEL.50.2.2013.15>

Valbuena, M. (2005). Descentralización Educativa. *Encuentro Educativo*. Vol 12(1), 69-82