

Gestión autónoma: efectos sobre la gobernanza en una Unidad de Gestión Educativa de Loreto

Autonomous Management: Effects on Governance in an Educational Management Unit in Loreto

Enmanuel Pérez-Tapullima*

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

eperezta@ucvvirtual.edu.pe

ORCID: 0000-0001-5910-745X

Bessy Castillo-Santamaria

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

bcastillosanta@ucvvirtual.edu.pe

ORCID: 0000-0001-5320-4005

Citar como: Pérez-Tapullima, E. y Castillo-Santamaria, B. (2025). Gestión autónoma: efectos sobre la gobernanza en una Unidad de Gestión Educativa de Loreto. *Desde el Sur*, 17(3), e0052.

RESUMEN

Desarrollar la gobernanza viene siendo un reto en América Latina, sobre todo en el Perú, donde los gobiernos subnacionales demuestran un nivel elevado de dependencia al gobierno central. Lo mismo pasa con las instancias de gestión educativa descentralizada, donde la calidad de servicio al usuario es muy discutible. El estudio buscó analizar la influencia de la gestión autónoma para optimizar la gobernanza en una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) en la región Loreto. Para ello, se realizó una investigación básica, con enfoque cualitativo y diseño fenomenológico, tomando como muestra de estudio a trabajadores de una UGEL en la región Loreto. Los resultados demostraron que la toma de decisiones y la organización no son prioridad en la entidad. Se concluyó que la gestión de la entidad carece de influencia para optimizar la gobernanza.

PALABRAS CLAVE

Toma de decisiones, gestión pública, políticas públicas, instancias de gestión educativa

* Autor corresponsal: Enmanuel Pérez-Tapullima, Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Correo: eperezta@ucvvirtual.edu.pe

ABSTRACT

Developing governance has been a challenge in Latin America, especially in Peru, where subnational governments demonstrate a high level of dependence on the central government. The same is true for decentralized educational management bodies, where the quality of service to users is highly questionable. The study sought to analyze the influence of autonomous management on optimizing governance in a Local Educational Management Unit (LEMU) in the Loreto region. To this end, basic research was conducted with a qualitative approach and phenomenological design, using employees from a LEMU in the Loreto region as a study sample. The results demonstrated that decision-making and organization are not priorities in the entity. It was concluded that the entity's management lacks the influence to optimize governance.

KEYWORDS

Decision-making, public management, public policies, educational management bodies

Introducción

Administrar un Estado de manera eficiente y transparente es una cuestión vital y universal que tiene que ver con la organización y participación de la sociedad en la conducción de un país o entidad, es decir, la forma de gobernar adecuadamente. Esta afirmación viene siendo un reto en Latinoamérica, que, como lo menciona la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020), se vuelve un fuerte desafío, sobre todo para los países de América Latina y el Caribe (ALC), delinear y ejecutar políticas públicas que buscan la promoción de una gobernanza de calidad y el desarrollo de sociedades con miradas inclusivas, aduciendo el alto índice de politización que se aplica en todas las entidades públicas. En tal sentido, se afirma acertadamente que el Estado, como facilitador e intermediario, no genera las mismas oportunidades a los actores para favorecer su desarrollo, lo cual produce diversas respuestas no muy alentadoras de la parte privada (Gonzales-Redondo, 2022), puesto que cada actor tiene sus propios intereses (Gill, 2020), una cuestión que debe mejorar para lograr la gobernanza.

En el Perú, la Ley Marco de Modernización del Estado se viene implementando desde 2002 bajo la Ley 27658, con la finalidad de mejorar los niveles de eficiencia en las entidades estatales; sin embargo, la desinformación de la ciudadanía o la falta de transparencia en las rendiciones

públicas son una limitante que no permite alcanzar lo propuesto por la Ley 27658 (Palumbo *et al.*, 2022). Por otro lado, los gobiernos subnacionales evidencian un alto grado de dependencia con respecto al gobierno central (Escobar *et al.*, 2021). Asimismo, al dar una mirada al aspecto educativo, como gestión descentralizada, se evidencia estar influenciada por las mismas prácticas, por lo que imperativo garantizar el cierre de brechas educativas bajo un enfoque descentralizado y territorial (Flores *et al.*, 2021)

Esa mirada al proceso de gestión descentralizada de las instancias educativas y la atención que se brinda en sus diferentes áreas ha evidenciado una insatisfacción del usuario, que genera malestar en el servidor y el público usuario. El personal de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) trabaja sin conocer sus propias funciones, lo que se manifiesta en la deficiente calidad de servicio brindado, sobre todo en las áreas que tengan que ver con la administración de personal, el presupuesto y la racionalización de recursos (Céspedes, 2020). Por consiguiente, es imprescindible un análisis a los tipos de gestión, pedagógica y administrativa, a fin de evidenciar qué está sucediendo en estos dos aspectos clave de la educación. Por ello, es necesario tocar temas de la gobernabilidad y gobernanza como conceptos que pueden ser aplicables en una organización o entidad que pretenda mejorar su gestión e implementar adecuadamente las políticas estatales (Mafla, 2019).

A nivel regional, los resultados educativos siguen siendo los mismos desde décadas atrás, como lo indica el Ministerio de Educación (Minedu, 2019). Además, Loreto continúa congelado en el último puesto, según lo muestran las pruebas censales nacionales. A nivel de las diferentes UGEL, la realidad se hace evidente, puesto que se observa una institución que necesita de una adecuada coordinación entre sus áreas de gestión. Esto se refleja en el malestar de los usuarios, quienes, al gestionar sus necesidades, son enviados de una oficina a otra para solucionarlas. Por otro lado, las solicitudes de información y de programación presupuestal, así como el cumplimiento de actividades no planificadas desde la Gerencia Regional de Loreto (GREL) que interfieren con las actividades propias de cada UGEL suponen una alta dependencia hacia la GREL, con lo que la autonomía está lejos de ser concretada.

Según lo descrito anteriormente, se enuncia el problema raíz para la investigación: ¿cómo influye la gestión autónoma en el logro de la gobernanza en una UGEL de la región Loreto en 2023? En tanto, como problemas específicos se declaran: ¿cómo influye la gestión autónoma en la participación activa de una UGEL en la región Loreto?, ¿cómo influye la gestión autónoma en la política pública de una UGEL en la región Loreto?,

¿cuál es el estado de la gobernanza en relación con la toma de decisiones en una UGEL de la región Loreto?, ¿cuál es el estado de la gobernanza en relación con la organización en una UGEL de la región Loreto?

Para dar respuesta al problema raíz se ha determinado como objetivo general analizar la influencia de la gestión autónoma para optimizar la gobernanza en una UGEL en la región Loreto en 2023. Los objetivos específicos son: 1) determinar de qué manera la gestión autónoma influye en la participación activa de una UGEL de la región Loreto; 2) determinar de qué manera la gestión autónoma influye en las políticas públicas de una UGEL de la región Loreto; 3) revisar el estado de la gobernanza en relación con la toma de decisiones en una UGEL de la región Loreto; 4) revisar el estado de la gobernanza en relación con la organización en una UGEL de la región Loreto.

A fin de abordar el tema de investigación, se revisaron como antecedentes internacionales a Sierra *et al.* (2021), quienes afirman que una gestión pública eficiente se debe al empleo cuidadoso y correspondido de la gobernanza y la sostenibilidad. Este empleo garantiza el bienestar, la equidad y la paz social. En tanto, la gobernanza va ligada intrínsecamente a la gestión y da oportunidad a la participación ciudadana.

Demir (2021) y Aristimuño *et al.* (2020) aseguran que las dificultades más grandes para implementar reformas en la administración pública y en la educación son la burocratización de la gestión pública y las inercias institucionales, lo que ralentiza toda gestión, de modo que los beneficios para la población afectada llegan siempre a destiempo. Por ello, es necesario que las acciones se implementen de manera institucionalizada, como política de Estado. Para lograr la institucionalización es necesaria la asignación presupuestaria específica sostenible en el tiempo, y que mantenga un seguimiento oportuno, eficiente y permanente a su implementación.

Machado y Farsella (2020) indican que las reformas que se propusieron para la educación en Brasil continúan sin considerar la diversidad geográfica, económica y cultural de cada ámbito a nivel nacional; asimismo, desconocen que un resultado óptimo a favor de la educación depende en gran medida de invertir en educación, lo que evidencia la contrariedad entre el discurso y la práctica. Por otro lado, los directores escolares se sienten oprimidos con exceso por los roles que se les asigna fuera de sus propias funciones como líderes pedagógicos. Por lo tanto, se requiere que, además de velar por el cumplimiento de la normativa, se atienda con premura el proceso de desarrollo de las prácticas pedagógicas.

Por otro lado, Limón y Rodríguez (2019) sostienen que hay una necesidad evidente de aplicar la gobernabilidad en todas las instituciones

públicas, sobre todo las políticas sociales. En tal sentido, la estrategia «nueva gestión pública» permite tutelar a las instituciones a distancia, al operar mediante organismos no gubernamentales que aplican diversas evaluaciones con indicadores de calidad sobre el uso de los recursos del Estado, el cual, a su vez, tiene el manejo directo sobre las evaluaciones. La finalidad es que los miembros cultiven la cultura de la transparencia y rendición de cuentas en la institución, con el fin de garantizar que todo ciudadano acceda a la información pública, derecho que muchas veces es olvidado.

Ballesteros (2018) afirma que el Estado-nación debe adaptarse a los cambios para no quedar relegado, dando a entender que la cooperación y participación de la ciudadanía, las entidades del Estado y las organizaciones son cada vez más relevantes a la hora de buscar alternativas de solución a las necesidades de la población usuaria y que la globalización trae consigo cambios vertiginosos en todos los aspectos, por lo que los gobernantes deben buscar estrategias para adaptarse a la diversidad.

Por su parte, De la Garza *et al.* (2018) concluyeron que existe un desfase entre la administración pública y la legitimidad, debido a la ausencia de una correcta vinculación entre las demandas ciudadanas y la habilidad adecuada para conducir los recursos públicos. En otro punto afirman que la implementación de herramientas que hacen posible que los ciudadanos participen en la mejora de la administración en las entidades públicas no están siendo evaluadas para verificar la repercusión en la población. Ello conlleva a que las verdaderas demandas sociales no sean atendidas y el presupuesto público se invierta en necesidades muy superficiales. Por tanto, la participación y la inclusión están lejos de alcanzarse.

Como trabajos previos nacionales se tuvieron en cuenta a Saldaña y Romero (2022), quienes concluyeron que el indicador de modernización y calidad de servicio se encuentra en un nivel bajo; asimismo, los entre indicadores de políticas y normas, gestión por resultados y procedimientos administrativos, solo el indicador de gestión por procesos se encuentra en un nivel moderado, por lo que concluyen que la gestión pública en la UGEL 01 debe dar cabida a la modernización de la gestión, al pasar de la burocratización a la participación y la motivación, lo que generaría una mejor atención al público usuario como prioridad del servicio.

Para Salazar (2020), las instituciones educativas donde el liderazgo no es tomado en cuenta por los directivos tienen mayores dificultades al establecer un buen clima institucional; mientras que en las instituciones educativas con un adecuado clima, el nivel de liderazgo de los directivos es alto. Así, concluyó que el liderazgo de los directivos es esencial en la

búsqueda de estrategias para alcanzar los objetivos de la entidad. Sin embargo, existe un desconocimiento sobre nociones de planificación y gestión, lo que deriva en deficiencias a la hora de tomar decisiones conjuntas.

Las investigaciones de Agüero (2019) mostraron como resultado que el desarrollo de las actividades con criterio técnico tiene deficiencias; en cuanto a la planeación administrativa, se evidenció la inexistencia de objetivos concretos, por lo que concluyó que la falta de liderazgo en los funcionarios y jefes de equipo genera deficiencias en la gestión de la UGEL Huarmey y la administración de la entidad continúa sin rumbo, a pesar de contar con un plan operativo.

Maguiña (2019) presentó sus resultados referidos a los indicadores de gestión administrativa y modernización de la gestión pública, en los que, según encuestas de los usuarios, predomina el nivel adecuado a muy adecuado. Por ello, concluyó que el proceso de la modernización de la gestión pública ha influenciado de manera positiva en todos los sistemas de la gestión administrativa en la UGEL 01, lo que genera un ambiente de trabajo organizado y con integrantes empoderados con los objetivos que la institución persigue a corto o largo plazo.

Finalmente, Zapata (2018) presentó sus resultados de investigación sobre el indicador de ejecución de políticas públicas en el ámbito educativo, que se encuentra en un nivel bajo. De igual forma, la relación entre políticas públicas y desarrollo de competencias directivas se ha mantenido en nivel bajo, por lo que concluyó que la implementación de las políticas públicas en educación tiene deficiencias bien marcadas debido su aplicación fuera de contexto.

Para el estudio se analizaron dos categorías: gestión autónoma y gobernanza, con sus respectivas subcategorías, que se indican en la tabla 1.

TABLA 1. Categorías y subcategorías en estudio

Categorías	Subcategorías
Gestión autónoma	Toma de decisiones
	Organización
Gobernanza	Política pública
	Participación

Muñoz (2018) define la categoría gestión autónoma como la forma de administración que permite a las entidades ejecutar sus funciones esenciales sin ningún tipo de injerencia por parte de otras instancias públicas.

Asimismo, ayuda a evitar que la gestión esté condicionada por cuestiones políticas del momento.

La gestión pública es el proceso que aplica un gobierno para atender las necesidades de su población (Jacobo, 2020); también la gestión pública implica la forma de administrar los recursos del Estado para la atención de las necesidades poblacionales (Marín *et al.*, 2017). Como complemento se alude a la rendición de cuentas que las entidades públicas están en el deber de hacer ante la sociedad en general como una forma de verticalizar el sistema en la gestión (Fontenla, 2019). Es necesaria la implicación de un alto sentido de la innovación en beneficio de la institución, puesto que se aúnan esfuerzos para alcanzar los objetivos planteados (Gron *et al.*, 2022).

Por otro lado, el Decreto Supremo 029-2018-PCM, siguiendo el proceso de modernización del Estado, hace énfasis en la gestión pública al indicar que su finalidad es dar una atención de calidad al usuario, aprovechando al máximo los recursos que el Estado consigna para tal fin, de tal forma que se llegue a un nivel de eficiencia en las diferentes instancias públicas. Esta finalidad debe adoptarse también en las UGEL como entidades del Estado y como instituciones al servicio de la ciudadanía.

Mediante el Decreto Supremo 284-2018-EF se aprueba el documento marco para el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, que establece la forma de programación bajo una mirada descentralizada, en tanto que toda propuesta de inversión pública debe estar planificada con la participación de las organizaciones vivas de un determinado territorio. Para un mejor funcionamiento de las instituciones públicas se requiere modernizar la gestión, entendida como un proceso de innovación permanente, así como cambiar culturalmente las organizaciones encaminadas con mayores exigencias en creatividad e innovación, puestas al servicio del ciudadano, creando valor público (Decreto Supremo 103-2022-PCM).

La subcategoría toma de decisiones es definida como el proceso mediante el cual una persona, comunidad, organización o entidad determina una alternativa entre una variedad de opciones (Avila *et al.*, 2022). Esto tiene importancia crucial, puesto que de ella dependen los buenos o malos resultados en una gestión. Además, conlleva la responsabilidad de estimular la participación activa en todos los miembros de la entidad, a fin de que su aplicación sea sostenible (Grcheva y Vehbi, 2021).

La subcategoría organización se define como una oportunidad para la mejora continua de los trabajadores, mediante la satisfacción y la innovación en su campo de trabajo. Ello implica la aceptación y el

empoderamiento de cada miembro con los objetivos y fines que persigue la entidad (Demircioglu, 2021). Una institución está organizada cuando se generan formas colaborativas de trabajo mediante comunidades de interprofesionales, y puede desplegar prácticas de innovación y pensamiento creativo (Valenzuela, 2022). En tanto que la gestión pública implemente una adecuada organización en las instituciones, esta se verá optimizada en sus acciones, puesto que al generar comunidades que busquen la sinergia institucional, las metas trazadas bajo una planificación acorde serán logradas.

La categoría gobernanza se define como el sistema conformado por personas, mediante el cual una organización es dirigida, hace seguimiento y rinde cuentas para lograr los objetivos trazados (ISO, 2021). Es vital la solidez de la gobernanza para el logro de todos los objetivos, tanto sociales como económicos (OCDE, 2020), por lo que plantea el desarrollo de cuatro principios que ayudan a consolidar la gobernanza: integridad, rendición de cuentas (Ordúz y Pineda, 2019), transparencia y participación. Se proponen tres nociones de gobernanza. La primera como una nueva forma de interacción política y organización social; una segunda acepción lo describe como una forma de prescripción, de receta, frente a un problema social y político que no tiene otra solución que la receta; y, finalmente, como una forma de ejercer la interrelación entre los distintos actores sin perjuicio alguno (Gallardo *et al.*, 2019). Esto implica un análisis de la realidad social y política de un territorio y las interacciones con las organizaciones vivas para construir el desarrollo de los pueblos, atendiendo, de manera articulada y consensuada, sus necesidades primordiales.

Las exigencias de la gobernanza van a responder a «campos multiorganizacionales» y la intermultiplicidad de profesionales que conviven en un determinado territorio o sociedad, con lo que se reafirma que la gobernanza debe desarrollarse y responder a un contexto concreto, según las necesidades intrínsecas de dicho lugar o sociedad (Espinoza, 2020). Es decir, la gobernanza debe nacer desde las necesidades intrínsecas de la población. Una gobernanza aplicada eficazmente, y a medida de las circunstancias, tiene mejores resultados que un conjunto de recetas modernas que buscan supuestamente estandarizar las prácticas de gestión que pudieron haber tenido efectos positivos en un determinado ámbito, olvidando los diferentes contextos de cada lugar (Meuleman, 2021). La gobernanza, aplicada de manera óptima, puede llegar a ser la alternativa que mejore la gestión en cualquier institución pública; sin embargo, el desfase entre la administración pública y la legitimidad repercute en una inadecuada articulación entre las demandas ciudadanas, la capacidad en

el manejo de los recursos públicos y un manejo óptimo en la resolución de dichas demandas.

Por otro lado, gobernanza implica la participación de la sociedad organizada en las decisiones del gobierno (Aguirre-Sala, 2019); así, se convierte en un diálogo abierto entre la sociedad y el gobierno para tomar acuerdos y legitimar las acciones del Estado (Mafla, 2019). Por ello, se configura como un enfoque que requiere un lazo muy estrecho entre el gobierno y la sociedad, es decir, un novedoso proceso de gestión pública (Céspedes, 2020). Para el autor, gobernanza viene a ser la interacción equilibrada entre Estado y ciudadanía organizada, mediante diversas asociaciones, a fin de mejorar el servicio al ciudadano.

Según el Decreto Supremo 284-2018-EF, la subcategoría política pública está constituida por decisiones que tratan de resolver problemas públicos que pueden presentarse a nivel nacional, de un sector o varios sectores de la población; por lo que esta política pública se expresa en normas específicas, un conjunto de normas, o políticas nacionales y sectoriales (Decreto Supremo 103-2022-PCM). Las políticas públicas tratan de resolver problemas sociales, necesidades concretas de la población, a través de la intervención del gobierno en sus diferentes estamentos, y aplicando las etapas de definir el problema y construir la agenda pública, formular las propuestas de solución, tomar decisiones o la legitimación, implementar las acciones y, finalmente, evaluar todo el proceso (Deubel, 2021).

La subcategoría participación se define como un elemento esencial en la construcción de la gobernanza, puesto que este proceso de participación, aunado al aprendizaje y las interacciones sociales, se considera de suma importancia en la construcción efectiva de la gobernanza (Mhan *et al.*, 2021). Así, la participación social como proceso de toma de decisiones favorece fuertemente la eficiencia social, política y económica en una entidad (Irimies, 2017). En el Perú, desde hace décadas, la participación ciudadana está respaldada por la Ley 26300 y sus modificatorias, Ley 30315 y Ley 31433, que norma las funciones y alcances de los concejos municipales y regionales, y da cabida al fomento participativo de la ciudadanía mediante los cabildos.

En la misma línea, concretando la participación social mediante las bases organizadas el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2023) presenta una guía para el planeamiento sectorial que responda, en primer lugar, a un enfoque territorial con conocimiento de las características del contexto, sus necesidades y sus particularidades como oportunidades de desarrollo; en segundo lugar, debe responder a un enfoque prospectivo que analice los cambios y que identifique prioridades a

atender en el tiempo, adelantándose a los acontecimientos; y en tercer lugar, que responda a un enfoque participativo, donde los ciudadanos son llamados a participar de manera orgánica y ordenada, siguiendo las fases que propone el CEPLAN.

Materiales y métodos

La presente investigación, según su finalidad, es de tipo básico (Hernández-Sampieri y Torres, 2018), puesto que se pretende conocer y comprender la relación entre gestión autónoma y gobernanza en una UGEL de la región Loreto, lo que permitirá tomar decisiones oportunas para mejorar la gestión. El enfoque elegido es el cualitativo, que permitió observar y describir el comportamiento y acciones del objeto de estudio (Yumi y Urbano, 2020); en este caso, el conjunto de trabajadores de una UGEL de la región Loreto. Asimismo, se ha optado por el paradigma interpretativo, que permitió construir el conocimiento mediante la interacción con el objeto de estudio, a fin de entenderlo e interpretarlo (Beltrán y Bernal, 2020).

En cuanto al diseño utilizado, es de tipo fenomenológico, que buscó comprender las experiencias de los informantes sobre los vínculos existentes entre gestión autónoma y gobernanza (Sanguino, 2020). Se obtuvo la información mediante la observación directa y la aplicación de entrevistas a un grupo de informantes seleccionados.

Para el presente estudio se presentaron dos categorías: gestión autónoma y gobernanza, cada una con sus respectivas subcategorías, a las que se hace mención oportunamente.

La categoría gestión autónoma es aquella que permite a las entidades ejecutar sus funciones esenciales sin ningún tipo de injerencia por parte de otras instancias públicas; de igual modo, ayuda a evitar que la gestión esté condicionada por cuestiones políticas del momento (Muñoz, 2018).

La categoría gobernanza se define, según ISO 3700 (2021), como el sistema conformado por personas mediante el cual una organización es dirigida, hace seguimiento y rinde cuentas para lograr los objetivos trazados.

Para el escenario de estudio, el proyecto de investigación se centró en una UGEL de la región Loreto. Esta región políticamente está organizada en ocho provincias y cada provincia cuenta con una UGEL; una de ellas es la que está considerada para el estudio. Esta UGEL alberga una población estudiantil de 53 904 estudiantes: 11 279 en el nivel inicial, 25 903 en el nivel de primaria y 16 722 en el nivel de secundaria. Estos estudiantes son atendidos por 5326 trabajadores, entre directivos y docentes en los tres niveles. En la entidad objeto de estudio, laboran 128

trabajadores entre funcionarios, especialistas pedagógicos y especialistas de la administración.

Como participantes en la investigación, se tuvo en cuenta a los trabajadores de una UGEL de la región Loreto y los directivos de las instituciones educativas urbanas, quienes fueron seleccionados mediante un muestreo no aleatorio con selección intencional. En los criterios de inclusión se tuvo en cuenta a las personas más capacitadas en el tema de investigación según los grupos: (i) el grupo de funcionarios, (ii) el grupo del área de gestión institucional, (iii) el grupo del área de gestión pedagógica, (iv) el grupo del área de gestión administrativa; y (v) el grupo de directivos de las instituciones educativas públicas, lo que hace un total de 10 participantes. Se excluyeron a los demás trabajadores.

La técnica utilizada fue la guía de entrevistas con preguntas abiertas, que fueron aplicadas a los participantes seleccionados para conocer su impresión sobre el objeto estudiado.

La investigación tuvo varias etapas. En la primera etapa se elaboró, diseñó y validó el instrumento para la recolección de la información (guía de entrevista), mediante el juicio de expertos y la aplicación de un cuestionario piloto, de tal modo que el instrumento fuese más confiable. La segunda etapa tuvo que ver con la aplicación del instrumento a funcionarios y trabajadores de la una UGEL de la región Loreto, por medio de una entrevista personalizada. Se entrevistó a dos exfuncionarios y dos trabajadores de cada área: gestión institucional, gestión pedagógica y gestión administrativa, y dos directores de instituciones educativas del ámbito urbano. Cada entrevista tuvo una duración de unos 45 minutos y formuló nueve preguntas: una referida a la subcategoría toma de decisiones y dos para cada una de las subcategorías organización, participación y política pública. La tercera etapa estuvo referida a la organización de la información obtenida, según las categorías y subcategorías de estudio, para su análisis e interpretación respectiva, que respondieron a los objetivos establecidos. Para esta etapa se utilizó el aplicativo ATLAS.ti versión 9.

Para el análisis de datos se usó la triangulación a través de la identificación de patrones que relacionen las categorías y subcategorías; se codificaron las respuestas con el apoyo del programa ATLAS.ti y se comunicaron los resultados mediante el diagrama Sankey. Estos resultados ayudaron en el análisis para la interpretación y comprensión de los datos obtenidos.

En cuanto a los aspectos éticos, en la investigación se respetó rigurosamente la recolección objetiva de la información que brindó cada participante en la entrevista y con su consentimiento informado. Se tuvieron en cuenta los criterios como la dependencia, la credibilidad, la aplicabilidad

de los resultados y la confirmabilidad (Hernández-Sampieri y Torres, 2018), todo ello con la finalidad de hacer que el estudio sea transparente y fiable. Asimismo, se consideró el respeto a los derechos de autor de cada aporte documental utilizado en la investigación. Además, se realizó una selección pertinente de los sujetos de estudio, respetando sus ideas, opiniones y tomando la información con mucha objetividad, sin que medien intereses particulares; por otro lado, es importante recalcar que como investigación social se tiene en cuenta que los aportes deben favorecer la mejora continua de la sociedad.

Resultados

A continuación, se muestran los resultados obtenidos luego de analizar los datos recabados mediante la aplicación de un cuestionario a 10 participantes seleccionados a través del muestreo intencional. El cuestionario en mención estuvo comprendido por nueve preguntas aplicadas mediante entrevista, cuya interpretación se describen en los siguientes párrafos respondiendo a cada objetivo planteado:

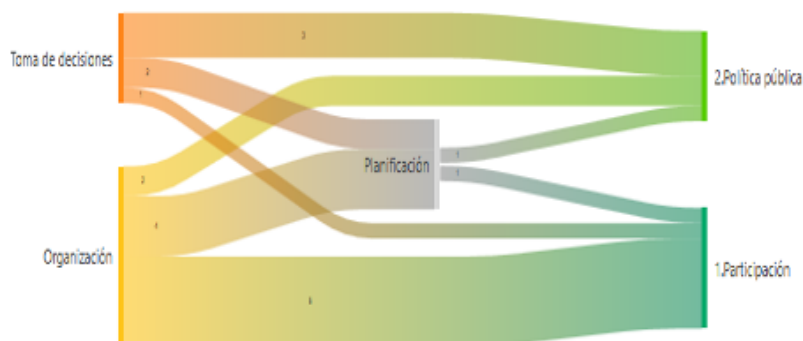


FIGURA 1. Diagrama Sankey sobre influencia de una gestión autónoma en la optimización de la gobernanza

Nota. Respuesta de los participantes.

Sobre los resultados del objetivo general (influencia de una gestión autónoma en la optimización de la gobernanza), se tomaron como elementos las subcategorías de gestión autónoma y las subcategorías de gobernanza. Según el diagrama Sankey, las respuestas dadas muestran las coocurrencias que se producen entre la toma de decisiones, política pública y participación; la coocurrencia de mayor frecuencia se realiza entre toma de decisiones y política pública. Por otro lado, se evidencian las coocurrencias entre organización, política pública y participación; la coocurrencia de mayor frecuencia es entre organización y participación.

Un elemento emergente en el diagrama es el elemento planificación, a donde confluyen las subcategorías en estudio. Las subcategorías que más confluyen son organización y toma de decisiones.

Los informantes coinciden en la importancia que tienen las subcategorías toma de decisiones y organización, que al relacionarse con el elemento emergente planificación, sugiere esa estrecha relación para el desarrollo de una gestión autónoma. Sin embargo, refieren que estos elementos se encuentran muy debilitados en la entidad, puesto que no se articula el trabajo con los objetivos a lograr. En tal sentido, se debe plantear una nueva forma de gobernar, cuya toma de decisiones no recaiga solo en el director, sino mediante la práctica del liderazgo distribuido. Por otro lado, la política de modernización de la gestión pública sugiere una organización por procesos donde los recursos humanos bien distribuidos, con los perfiles adecuados y las funciones claras, hagan que la entidad camine de manera ordenada, donde cada uno cumpla su función y se proyecte hacia un mismo fin. Asimismo, el uso adecuado de los sistemas administrativos garantiza el logro de los objetivos institucionales; finalmente, para lograr la gobernanza, en una gestión democrática y por procesos, todos deben contribuir y aportar, dando un valor agregado hacia el logro del producto final, que se traduce en bienes o servicios, y cuyo impacto positivo se debe visualizar en un alto grado de satisfacción del usuario.

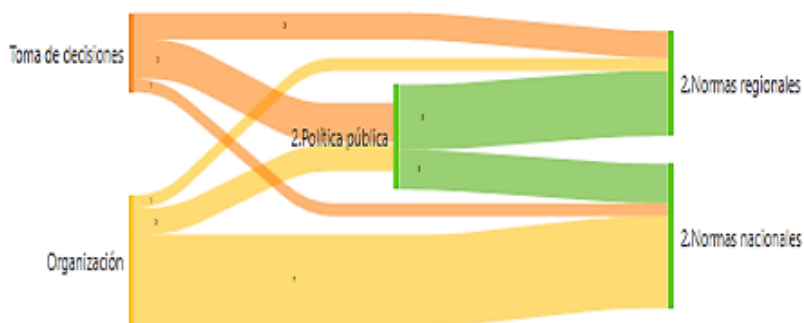


FIGURA 2. Diagrama Sankey sobre la influencia de la gestión autónoma en la participación activa de una UGEL

Nota. Respuesta de los participantes.

Para analizar los datos con base en el objetivo específico 1 (influencia de la gestión autónoma en la participación activa), se ha tomado como elementos de análisis las subcategorías de gestión autónoma, organización y toma de decisiones, y las coocurrencias con la subcategoría participación y sus indicadores eficiencia, eficacia y calidad. En el diagrama Sankey se muestran las respuestas brindadas por los informantes donde

los flujos de mayor frecuencia se producen entre organización y participación, organización y eficiencia, organización y eficacia, organización y calidad; en menor proporción se evidencia el flujo de coocurrencia entre toma de decisiones y participación, toma de decisiones y calidad. Por otro lado, se produce un importante flujo con un elemento emergente, clima laboral, cuyo flujo de mayor frecuencia se forma con la subcategoría participación. Se comprende entonces que cuanto mejor es el clima laboral en la entidad, habrá mayor participación activa de calidad de los trabajadores.

Los informantes mencionan que es de suma importancia organizar al personal y sensibilizarlos para que cumplan sus funciones, según perfil, con una mirada holística, es decir, organizar el trabajo en equipo y optimizar la comunicación interna y externa, a fin de mejorar los resultados de la gestión, porque los trabajadores en un ambiente de comunicación efectiva se sienten más integrados. Por otro lado, al fortalecer la participación de los miembros de la entidad, se incrementará la motivación y la solidaridad entre compañeros, lo que fortalece el clima laboral. En una gestión por procesos todos contribuyen y aportan al logro de lo establecido y su impacto positivo se traduce en un alto grado de satisfacción del usuario. Estas afirmaciones contrastan con la realidad de la entidad, afirman los informantes, puesto que muchos de los trabajadores no organizan su trabajo y el grupo no está integrado debido a un clima laboral deficiente y la falta de identificación con la entidad. Esto se traduce en una atención deficiente y la insatisfacción del usuario.

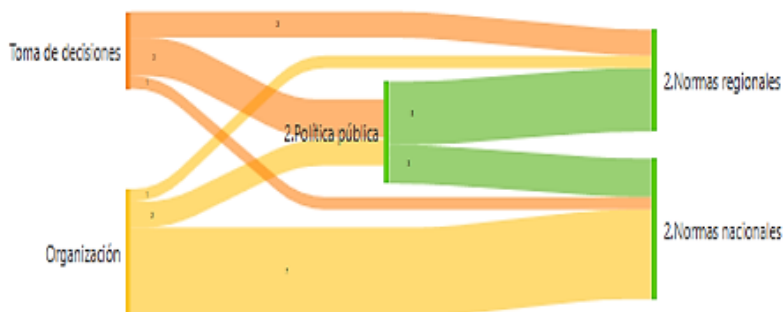


FIGURA 3. Diagrama Sankey sobre la influencia de la gestión autónoma en la política pública de una UGEL

Nota. Respuesta de los participantes.

Para el análisis del objetivo específico 2 (influencia de la gestión autónoma en la política pública), se ha procesado la información obtenida de las coocurrencias entre las subcategorías toma de decisiones y normas

regionales, toma de decisiones y política pública, toma de decisiones y normas nacionales, organización y normas regionales, organización y política pública, y, finalmente, organización y normas nacionales. En el diagrama Sankey se muestran las coocurrencias de los datos, que descubren que los flujos de mayor frecuencia, según las respuestas brindadas por los informantes, están entre organización y normas nacionales, seguido por toma de decisiones y política pública.

Según las respuestas brindadas por los informantes, las normas nacionales de política pública establecen los principios y la base legal para iniciar los procesos de modernización de la gestión que ayudarían a implementar la gobernanza en la entidad, al articular actividades y objetivos institucionales con los objetivos nacionales, según la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, y orientar a los funcionarios a tomar las mejores decisiones que permitan el desarrollo de la entidad y benefician a la población. Sin embargo, en la entidad dichas normas no se están cumpliendo a cabalidad, lo que genera una especie de improvisación en las actividades y en los procesos de modernización. Por otro lado, las normas regionales aportan al proceso de descentralización, mediante el cual transfieren poder de decisión y responsabilidad a las unidades descentralizadas alejadas de la capital. No obstante, su elaboración es deficiente, lo que disminuye los niveles de gobernanza, puesto que están formuladas desde una mirada centralista con base en un contexto y realidades diferentes.



FIGURA 4. Diagrama Sankey sobre el estado de la gobernanza en relación con la toma de decisiones en una UGEL

Nota. Respuesta de los participantes.

Referente al objetivo específico 3 (estado de la gobernanza en relación con la toma de decisiones), se analizaron las coocurrencias establecidas entre política pública e identificación de riesgos, política pública y toma de decisiones, política pública e identificación de oportunidades,

participación y toma de decisiones, y se observó que el flujo de mayor frecuencia está determinado por las subcategorías política pública y toma de decisiones. Un hecho que llama la atención es la mínima afluencia de la subcategoría participación que se relaciona solo con toma de decisiones.

Los informantes sostienen que es de vital importancia la identificación de riesgos y oportunidades porque permite a la entidad tomar decisiones acertadas y de alto impacto con posibilidades mínimas de fracaso, pues no se trata de evitar los riesgos sino de equilibrarlos, a fin de que no interrumpan el logro de la visión, misión y objetivos estratégicos institucionales; a pesar de ello, no se hace mucho por realizar un proceso adecuado de identificación de riesgos. La UGEL tiene en sus manos la oportunidad de cambiar el rostro de la educación, a fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes; sin embargo, es sustancial que las decisiones no sean tomadas solo por el director, sino mediante un hecho reflexivo, documentado y consensuado, que toma en cuenta el liderazgo compartido.

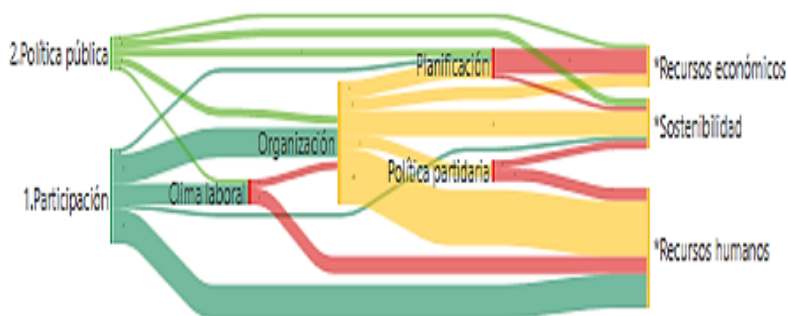


FIGURA 5. Diagrama Sankey sobre el estado de la gobernanza en relación con la organización en una UGEL

Nota. Respuesta de los participantes.

Para el objetivo 4 (estado de la gobernanza en cuanto a la organización en una instancia de gestión educativa descentralizada [IGED]), se analizaron las respuestas de los informantes, cuyos resultados se muestran en el diagrama a través de las coocurrencias establecidas entre los distintos elementos. Las de mayor frecuencia son las afluencias que van desde la subcategoría participación hacia la subcategoría organización y el indicador recursos humanos; asimismo, existe un elemento emergente, denominado clima laboral. Por otro lado, se evidencia un importante flujo de frecuencias desde organización hacia recursos humanos. En el diagrama también se muestran tres elementos emergentes, clima laboral, planificación y política partidaria.

Los informantes indican que la organización en la entidad es deficiente, empezando por la distribución de los recursos humanos donde el personal, en muchas ocasiones, no cumple con el perfil para el que ha sido contratado o, en todo caso, el rendimiento del trabajador no es óptimo, además que las cuestiones político partidarias sigue siendo una dificultad que no ayuda en la mejora de la gestión, la calidad de servicio y el clima laboral. Por otro lado, los recursos económicos no están organizados de manera adecuada, ya que desde la planificación de actividades no se informa los cálculos proyectados y el presupuesto es redireccionado hacia otras actividades «sin relevancia». Asimismo, aseguran que en la gobernanza todos deben aportar en la consecución de los objetivos institucionales, lo que implica una organización adecuada donde cada empleado debe estar en el lugar correcto según su perfil, y desempeñar las funciones para el cual fue elegido. La organización interna es el soporte de la gestión; con sus normas y funciones contribuye a la sostenibilidad y cohesión de la institución, y está preparada para responder de manera efectiva ante situaciones adversas de manera ordenada y organizada.

Discusión

A continuación, se abordan los objetivos de manera específica, a fin de explicar sus alcances. Para el objetivo general analizar la influencia de la gestión autónoma en la optimización de la gobernanza en una UGEL de la región Loreto en 2023. Según los datos recabados, se tiene que, en la entidad escenario de estudio, existen elementos que no están articulados para el cumplimiento de los objetivos institucionales; la organización y la toma de decisiones son dos aspectos que se deben mejorar para optimizar la gobernanza en la entidad objeto de estudio. Estos datos coinciden con Saldaña y Romero (2022), cuando afirman que la gestión pública debe dar cabida a la modernización de la gestión pasando de la burocratización a la participación y la motivación, lo que generaría una mejor atención al usuario como prioridad del servicio. En tanto, se afirma que la gobernanza bien dirigida puede convertirse en un poderoso motor de cambio en la administración pública para desarrollar las sociedades mediante la participación activa y organizada (Quintero, 2017); asimismo, una entidad estará organizada si concibe formas de trabajo colaborativo en comunidades interprofesionales con pensamiento creativo e innovador (Valenzuela, 2022).

Para que una gestión autónoma pueda mejorar su calidad de servicio necesita una organización interna que cumpla con los estándares de la modernización de la gestión y donde el trabajo colaborativo sea clave para generar sinergia, pensamiento creativo e innovación que permita la

toma de decisiones pertinentes en aras de optimizar la gobernanza, tal como afirman Flores y Núñez (2021) al hablar de la gestión por procesos aplicada a la modernización del Estado, como un proceso eficaz para las entidades públicas; sin embargo, cuando no se cumple adecuadamente con el proceso, deja vacíos que debilitan la gestión, puesto que una administración pública eficiente es aquella en que se hace uso cuidadoso y pertinente de la gobernanza que garantiza el bienestar, la equidad y la paz social (Sierra *et al.*, 2021), por lo que hay una evidente necesidad de aplicar la gobernanza en las entidades públicas, a fin de cultivar una cultura de transparencia y rendición de cuentas (Limon y Rodríguez, 2019).

Sobre el primer objetivo específico (determinar la influencia de la gestión autónoma en la participación activa de una UGEL en la región Loreto), se evidencia que la mayor frecuencia de flujos se produce desde organización hacia participación, eficiencia, eficacia y calidad; al mismo tiempo, un elemento emergente de mucha importancia aparece en los resultados: clima laboral, que muestra mayor afluencia con la subcategoría participación. En esta línea, se afirma que el proceso de participación y las interacciones sociales son de importancia superlativa en la construcción de la gobernanza (Mhan *et al.*, 2021); asimismo, favorece la eficiencia social, política y económica en una entidad (Irimies, 2017), al convertirse en un diálogo abierto entre sociedad y gobierno (Mafla, 2019). Coincidentemente, García y García (2021) respaldan estas afirmaciones cuando complementan al indicar que es necesario avalar la apertura al diálogo que ayuden a expresar sentimientos y puntos de vistas divergentes que enriquezcan las alternativas y que se fortalezcan los lazos entre sociedad que mejoren la gobernanza y hagan más efectiva la gestión pública.

Las respuestas de los informantes revelan que la gestión autónoma no está influyendo adecuadamente para que los trabajadores de la entidad desarrollen una participación activa, debido a que el clima laboral y la identificación del trabajador con la entidad es deficiente. En esta misma línea, Calonge-Angulo *et al.* (2024) afirman que, a pesar de haber un clima positivo en una UGEL, la insuficiente colaboración y apoyo entre pares, así como la impresión de no ser valorado por los superiores son causales para que los trabajadores limiten su participación y calidad de servicio. Sobre el clima laboral en las entidades educacionales, Salazar (2020) indica que el liderazgo directivo es esencial para buscar estrategias que ayuden a fortalecer el clima y la participación. Por otro lado, Rodríguez-Sánchez (2020) concuerda con que el personal se siente parte de una entidad cuando percibe que es escuchado por sus pares y sus superiores. Asimismo, Vejo-Mora *et al.* (2023) consideran que la participación es un recurso muy valioso que permite el involucramiento de los integrantes de una sociedad

o entidad. Mientras tanto, López y Castiblanco (2021) afirman que un trabajador feliz y adecuadamente capacitado aumenta significativamente su calidad de producción en el trabajo. Todos coinciden en que darle su lugar al trabajador, con una buena motivación y saber escuchar sus opiniones, es motivo para que incremente su capacidad de participación y calidad de servicio para la entidad en que labora.

Sobre el segundo objetivo específico (determinar la influencia de la gestión autónoma en la política pública de una UGEL), las respuestas muestran los flujos de mayor frecuencia entre la subcategoría organización y el indicador normas nacionales; así también, entre las subcategorías toma de decisiones y política pública, los informantes tienen muy en claro que las normas nacionales sobre política pública establecen los principios y la base legal para iniciar el proceso de modernización, y que se ha venido trabajando en esta línea, a fin de coadyubar en la implementación de la gobernanza y el desarrollo de la entidad, y la atención adecuada y pertinente de las necesidades de la población, en coincidencia con Maguiña (2019), quien concluye que el proceso de modernización de la gestión pública influye de manera positiva en todos los sistemas de gestión. Sin embargo, Ingrams *et al.* (2020) sugieren que el proceso de modernización debe ser aplicado con mesura, debido a que toda nueva reforma acarrea riesgos en su aplicación.

Por otro lado, los informantes evidencian una preocupación cuando no se cumplen los procesos y la normativa de manera apropiada y teniendo en cuenta que las normas regionales, al ser elaboradas y abordadas desde una mirada centrada en la capital, no aportan a la descentralización y autonomía de la entidad objeto de estudio, más aún cuando toda gestión e iniciativa que parte desde la entidad local queda estancada en las oficinas regionales. Esta afirmación concuerda con Escobar *et al.* (2021), cuando indican que los gobiernos subnacionales muestran un alto grado de dependencia hacia el gobierno central, tal como sostienen Demir (2021) y Aristimuño *et al.* (2020), quienes afirman que las dificultades más grandes para implementar reformas en la administración pública y en educación son la burocratización y las inercias institucionales que ralentiza toda gestión.

Las políticas públicas que se pretendan implementar como iniciativa de la UGEL no podrán generar el impacto deseado, puesto que no serán reconocidas mientras no tenga aprobación del gobierno regional o que desde esta se impulsen acciones que distan de las necesidades reales. Tal como afirma Zapata (2018), las políticas públicas que se intentan implementar en una instancia de gestión educativa descentralizada tendrán serias dificultades debido a su aplicación fuera de contexto. Esta afirmación

coincide con las conclusiones de Meuleman (2021), cuando menciona que una gobernanza es eficaz en la medida en que las prácticas de gestión son aplicadas según el contexto. Se entiende entonces que la autonomía de la gestión en la entidad objeto de estudio carece de influencia en las políticas públicas, y las normas regionales aportan precariamente al proceso de modernización y el desarrollo de la gobernanza.

En cuanto al tercer objetivo específico (revisar el estado de la gobernanza en relación con la toma de decisiones en una UGEL), los resultados indican que la mayor frecuencia se dio entre política pública y toma de decisiones, teniendo en mínima afluencia con la categoría participación. En este sentido, los informantes afirman que las decisiones son tomadas casi siempre de manera unilateral, y consideran al mismo tiempo que la identificación de riesgos y oportunidades de manera conjunta es vital para una pertinente y adecuada toma de decisiones. Esto tiene que ver con el liderazgo compartido que debe implementarse, ya que las decisiones unilaterales pueden afectar de manera negativa los objetivos institucionales. Salazar (2020) afirma que el liderazgo es esencial a la hora de tomar decisiones conjuntas que coadyuven al logro de los objetivos institucionales. Esta afirmación es complementada por Grcheva y Vehbi (2021), cuando indican que la toma de decisiones conlleva la responsabilidad de motivar la participación activa de los miembros de la entidad, ya que de ello dependen los mejores o deficientes resultados en la gestión. Por tanto, una entidad debe adaptarse a los cambios para no quedar relegada; así, la cooperación y la participación son muy relevantes en el momento de buscar alternativas de solución a las necesidades de la población usuaria (Ballesteros, 2018).

Se considera la toma de decisiones como vital en una gestión, teniendo en cuenta los riesgos y las oportunidades que dicha acción conlleva; sin embargo, como lo indica Agüero (2019), habrá deficiencias cuando existe falta de liderazgo en los funcionarios y jefes de equipo, lo que genera deficiencias en la gestión; ello implica la aplicación de una gobernanza inadecuada como reflejo de la falta de pertinencia social en la toma de decisiones (Bazán y Sánchez, 2024). Porque, como afirman Gaia y da Silva (2024), la implementación de la gobernanza involucra la aplicación de mecanismos y prácticas que tienen mucho que ver con el liderazgo y estrategias adecuadas que mejoren los procesos en las entidades públicas. Así, al hablar de un liderazgo distribuido, Camacho *et al.* (2024) aseveran que mediante él se promueve la colaboración activa de todos los miembros de la entidad para la toma de decisiones y la búsqueda de soluciones a los desafíos que enfrenta, de tal modo que mejora los resultados laborales y de servicio. Desde este punto de vista debe desarrollarse, de manera

oportuna, el liderazgo compartido dentro de la entidad, como punto de apoyo para la toma de decisiones concertadas y acertadas.

Acerca del objetivo específico cuatro (revisar el estado de la gobernanza en relación con la organización en una UGEL), los resultados han mostrado afluencias de mayor frecuencia entre participación, clima laboral y recursos humanos, lo que indica que los informantes dan mucha importancia al personal, a su participación en las actividades de la entidad y al clima laboral que se desarrolla en ella, lo que coincide con Rodríguez-Sánchez (2020), quien afirma que el clima laboral es esencial cuando se desea conseguir que el personal se sienta orgulloso de pertenecer a la entidad. Asimismo, los informantes asumen que los recursos económicos no se organizan adecuadamente, ya que desde la planificación de actividades no se dan a conocer los cálculos proyectados y se distrae mucho presupuesto en actividades sin relevancia, lo que concuerda con De la Garza *et al.* (2018) al indicar que las herramientas de participación en la mejora de la administración no están siendo evaluadas en su repercusión, lo que conlleva a que las verdaderas demandas sociales no sean atendidas y el presupuesto público se invierta en necesidades superficiales. Ello tiene que ver con la transparencia en las rendiciones. En este sentido, Ríos *et al.* (2022) afirman que una mejor transparencia del gasto público implica un menor déficit del presupuesto de la entidad y una mejor planificación de las actividades de las entidades estatales.

Basada en estas respuestas, se entiende que la entidad conoce el proceso para desarrollar la gobernanza. Sin embargo, se siente «atada» por el gobierno de turno que pretende instalar su política partidaria en las asignaciones de personal, a pesar de contar con un director designado por concurso público, con lo que contradice a Muñoz (2018), cuando habla de que la autonomía en una gestión ayuda a evitar el condicionamiento político partidaria del momento. La intervención de una política partidaria conlleva a una insatisfacción del personal, puesto que no le da estabilidad para un trabajo organizado y articulado que busca la consecución de los objetivos establecidos. Como consecuencia de lo anterior, el nuevo personal que ingresa tiene dificultades para desenvolverse en su labor, lo que genera una ineficiente calidad de servicio. Esta afirmación concuerda con Céspedes (2020), quien afirma que el personal de las UGEL no conoce sus propias funciones y el servicio brindado es deficiente, sobre todo en las áreas de administración. En este sentido, la realidad de la IGED de Alto Amazonas dificulta una gestión autónoma plena, puesto que, según Waheduzzaman (2019), no cumple con los elementos de la gestión pública para crear un entorno adecuado para el desarrollo de la autonomía en la gestión.

Conclusiones

La entidad carece de las herramientas necesarias para influir en el desarrollo de la gobernanza, puesto que para hacerlo y mejorar su calidad de servicio necesita una organización interna que cumpla con los estándares de la modernización de la gestión, donde el trabajo colaborativo sea clave para generar sinergia, pensamiento creativo e innovación, que permita la toma de decisiones pertinentes en aras de optimizar la gobernanza.

Sobre la participación activa, la unidad de gestión educativa evidencia dificultades para lograr que todos los miembros de la entidad participen activamente y de manera proactiva en el logro de los objetivos institucionales; por ello, se convierte en un reto lograr que, tanto funcionarios como trabajadores, mantengan una participación activa, empezando por mejorar el clima laboral, implementar una comunicación efectiva y asertiva, donde todo el personal se sienta comprometido con los objetivos de la institución y la calidad de servicio que se brinda al usuario.

Existen serias dificultades que limitan la influencia de la gestión en el desarrollo de políticas públicas por las siguientes razones: primero, las normas regionales son elaboradas bajo una mirada centralista que no permite una verdadera gestión autónoma en la entidad y, segundo, se evidencia una debilidad en la organización interna de la institución que no ayuda a la toma de decisiones pertinentes para implementar acciones en beneficio de los usuarios; todo ello disminuye la calidad de la gobernanza.

El proceso de toma de decisiones pertinentes presenta un inconveniente, debido a que la identificación de riesgos y oportunidades que se realizan superficialmente afecta negativamente los objetivos institucionales. Es necesario implementar el liderazgo compartido que contribuya al desarrollo de la gobernanza, lo que genera decisiones consensuadas, oportunas y pertinentes que respondan a las características del contexto y a las necesidades primordiales del usuario.

Los resultados indican que los recursos tanto humanos y económicos no se organizan adecuadamente y, a pesar de que la entidad conoce el proceso para desarrollar la gobernanza, se siente «atada» por el gobierno regional de turno, que pretende instalar su política partidaria en las asignaciones de personal. Esto conlleva a una insatisfacción en los trabajadores que se sienten vulnerados, al no encontrar estabilidad para un trabajo organizado y articulado que busca conseguir los objetivos establecidos. Así, se concluye que la organización no contribuye con el desarrollo y sostenibilidad de la gestión.

Contribución de autoría

Enmanuel Pérez Tapullima participó en las fases de conceptualización, curación de datos, análisis de datos, adquisición de datos, investigación, metodología, administración de proyecto, recursos, software y redacción del borrador original.

Bessy Castillo Santa María participó en las fases de supervisión, validación, visualización, curación de datos, y redacción, revisión y edición del texto final.

Fuente de financiamiento

Autofinanciado.

Potenciales conflictos de interés

Ninguno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüero, W. A. (2019). *La gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018*. [Tesis de maestría en Gestión Pública, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27325>
- Aguirre-Sala, J. F. (2019). Propuesta de indicadores para medir y evaluar la gobernanza. *Gobernar*, 3(5), 107-126. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/propuesta-de-indicadores-para-medir-y-evaluar-la/docview/2396412953/se-2>
- Andersson, S. y Ekelund, H. (2021). Promoting ethics management strategies in the public sector: Rules, values, and inclusion in Sweden. *Administración y Sociedad*, 54(6), 1089-1116. <https://doi.org/10.1177/00953997211050306>
- Anechiarico, F. y Segal, L. (2020). Democratic governance as a function of ethics management strategies. *Public Integrity*, 22(3), 280-295. <https://doi.org/10.1080/10999922.2020.1716603>
- Aristimuño, A., Landoni-Couture, P. y Vásquez, M. I. (2020). Políticas para la Gestión de la Educación Pública Obligatoria en Uruguay. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 28. <https://doi.org/10.14507/epaa.28.4160>
- Ballesteros, M. C. (2018). La globalización: su impacto en el Estado-Nación y en el Derecho. *Revista Jurídica Derecho*, 7(8), 19-37. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2413-28102018000100003&lng=es&tlng=es
- Beltrán, S. M. y Bernal, J. A. (2020). Los paradigmas de la investigación: un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.717>
- Bonetto, E., Pichot, N., Monaco, G. L., Girandola, F. y Bonnardel, N. (2022). Social representations theory in creativity research under-exploited perspectives. *European Psychologist*, 27(3), 254-262. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000469>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2023). Guía Metodológica para el Planeamiento Estratégico Sectorial. CEPLAN.
- Céspedes, A. R. (2020). Gobernabilidad y gobernanza en las Unidades de Gestión Educativa Local del Perú: Una mirada desde el conocimiento de sus funciones. *Revista Iberoamericana de Educación*, 83(1), 97-119. <https://doi.org/10.35362/rie8313832>
- Congreso de la República del Perú. (3 de marzo de 2022). Ley 31433 que modifica la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidad, y la Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

Congreso de la República del Perú. (5 de marzo de 2015). Ley 30315, Ley que modifica diversos artículos de la Ley 26300, Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos.

Congreso de la República del Perú. (2 de mayo de 1994). Ley 26300, Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos.

De la Garza Montemayor, D. J., Yllán Ramírez, E. R. y Barredo Ibáñez, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: La nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055767003>

Demir, F. (2021). Public management reforms in Turkey. *Public Administration Issues*, (6), 63-83. <https://vgmu.hse.ru/index.php/vgm/article/view/25041>

Demircioglu, M. A. (2021). Sources of innovation, autonomy, and employee job satisfaction in public organizations. *Public Performance & Management Review*, 44(1), 155-186. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1820350>

Deubel, A. N. (2021). *Enfoques para el análisis de políticas públicas*. (2.ª ed.). Universidad Nacional de Colombia.

Escobar Carmelo, K., Terry Ponte, O. F., Zabaleta Chávez, W. y Zárate Ruiz, G. (2021). Desempeño de los gobiernos subnacionales en la gestión de inversión pública del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 595-609. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.10>

Espinoza, L. I. (2020). Competencias, política pública educacional y gobernanza. *Revista de Ciencias Sociales*, 45, 8-35. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/competencias-política-pública-educacional-y/docview/2598671722/se-2>

Flores Ledesma, K., Montoya Vargas, A., Vasquez Llamo, C. y Cáneez Palomino, R. (2021). Gestión educativa descentralizada con enfoque territorial. *Revista Venezolana de Gerencia*, (5), 65-76. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.5>

Fontenla, E. R. (2019). Politics, democracy and technics in public management: The case of new public management. *Revista Internacional de Pensamiento Político*, 14, 457-482. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/política-democracia-y-técnica-en-los-modelos-de/docview/2405683416/se-2>

Gallardo, B. B., Lukas, M. y Torre, C. S. (2019). Neoliberalism and territorial governance: proposals and reflections based on the case of Chile. *Revista de Geografía Norte Grande*, 73, 161-183. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-34022019000200161>

- Gardella, M. D. (2020). Ética pública y derecho administrativo en la era de la posverdad. *Revista de Derecho Público, Teoría y Método*, 1, 41-74. https://doi.org/10.37417/RPD/vol_1_2020_23
- Gill, S. R. (2020). Gobernanza Global: «Cómo era, es y debería ser». Una reflexión crítica. *Foro Internacional, LX*(4), 1261-1294. <https://doi.org/10.24201/fi.v60i4.2800>
- Gonzales-Redondo, C. (2022). Alcances y límites de la gobernanza urbana: incentivos públicos y estrategias empresariales en los distritos de la ciudad de Buenos Aires. *Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos Regionales*, 48(145). <https://doi.org/10.7764/EURE.48.145.11>
- Grcheva, O. y Vehbi, B. O. (2021). From public participation to co-creation in the cultural heritage management decision-making process. *Sustainability*, 13(16), 9321. <https://doi.org/10.3390/su13169321>
- Gron, C. H., Opstrup, N. y Villadsen, H. H. (2022). Managing in all the right directions? The relationship between public managers' perceived autonomy and leading upwards, sideways, outwards and downwards. *Public Management Review*, 26(5), 1113-1135. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2126882>
- Hernández-Sampieri, R. y Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación. *Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education.
- Irimies, L. M. (2017). Lobbying and social participation – Key Features for an Effective Public Administration in Romania. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 2017, 57-73. <http://dx.doi.org/10.24193/tras.SI2017.4>
- Jacobo, H. J. (2020). Simetrías y asimetrías en la instauración de políticas públicas en América Latina. Descolonizar la administración pública. *Revista Enfoques*, 18(32), 67-86. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/simetrías-y-asimetrías-en-la-instauración-de/docview/2476616205/se-2>
- Jodelet, D. (2018). Social sciences and representations: Study of representative phenomena and social processes. From the local to the global. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 1-12. <https://doi.org/10.24215/18537863e041>
- Limón, M. L. y Rodríguez, J. C. (2019). Gobernanza en la educación superior de México: Caso Universidad Autónoma de Tamaulipas. *Revista de Ciencias Sociales, XXV*(3), 59-71. <https://www.redalyc.org/journal/280/28060161004/html/>
- Machado, E. N. y Falsarella, A. M. (2020). New public management, education and school management. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 24(2), 372-390. <https://doi.org/10.22633/rpge.v24i2.13255>

- Mafla, E. (2019). El arte de gobernar un Gobierno Autónomo Descentralizado es, primero, un problema conceptual. *Estudios de la Gestión. Revista Internacional de Administración*, 5, 203-212. <https://doi.org/10.32719/25506641.2019.5.8>
- Maguiña, N. M. (2019). *Modernización de la gestión pública en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 01, 2018*. [Tesis de maestría en Gestión Pública, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/30449>
- Mah, D. N.-y., Siu, A., Li, K.-y., Sone, Y. y Lam, V. W. (2021). Evaluating deliberative participation from a social learning perspective: A case study of the 2012 National Energy Deliberative Polling in post-Fukushima Japan. *Environmental Policy and Governance*, 31(2), 125-141. <https://doi.org/10.1002/eet.1923>
- Marín González, F., Riquett Escorcía, M., Pinto, M. C., Romero Caballero, S. y Paredes, A. J. (2017). Gestión participativa y calidad educativa en el contexto del Plan de Mejoramiento Institucional en Escuelas Colombianas. *Revista Opción*, 82, 344-365. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6233631>
- Martínez, J. A. y Rodríguez, R. M. (2018). *Introducción a la Sociología para Ciencias Sociales*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Meuleman, L. (2021). Public Administration and Governance for the SDGs: Navigating between *Change and Stability*. *Sustainability*, 13(11), 5914. <https://doi.org/10.3390/su13115914>
- Ministerio de Educación. (2019). *Equidad y oportunidades de aprendizaje en 2.º grado de secundaria. Evidencias de la ECE 2016*. Corporación Creagrama E.I.R.L.
- Morales, H. A., Pinto, G. B., Rios, H. A. y Auqui, J. A. (2022). Strategic decision-making in public management for social development. *Venezuelan Management Magazine*, 27(7), 648-662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Muñoz, R. S. (2018). La transtendencia en la gestión pública, elementos para garantizarla. *Revista Brasileira de Estudos Políticos*, 117, 559-585. <https://pos.direito.ufmg.br/rbep/index.php/rbep/article/view/596/505>
- Oliveira, P. E., Santos, F. C., Paschoalotto, M. A., Nagano, M. S., Ashimoto, E. M. y Robertson, P. J. (2022). Organizational culture and strategic management in brazilian public organizations: Systematization of factors to improve school management. *International Journal of Public Administration*, 46(15), 1061-1075. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2069118>

Ordúz, O. R. y Pineda, J. A. (2019). Marco analítico para la gobernanza territorial. La política pública de infancia y adolescencia en Colombia. *CS Ciencias Sociales*, 27, 89-116. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/marco-analitico-para-la-gobernanza-territorial/docview/2191284228/se-2>

Organización Internacional de Normas (ISO). (2021). ISO 37000 «Gobernanza de las Organizaciones». <https://inteco.isolutions.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37000:ed-1:v1:en>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2020*. OECD. <http://dx.doi.org/10.18235/0002232>

Pachas, M. M. (2020). La Gestión Institucional según los Compromisos de Desempeño: 2016-2018, Unidad de Gestión Educativa Local 03 - Lima. Tesis de maestría en Gestión Pública, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52482/Pachas_RMM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Palumbo Pinto, B., Tejeda Estrada, G. y Gomero Mancesidor, J. (2022). Participación ciudadana y gestión pública en Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27, 1474-1488. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.12>

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2018). Decreto Legislativo 1446. *El Peruano*.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2018). Decreto Supremo 029-2018-PCM. *El Peruano*.

Quintero, C. E. (2017). Gobernanza y teoría de las organizaciones. *Perfiles Latinoamericanos*, 25(50), 39-57. <https://doi.org/10.18504/pl2550-003-2017>

República del Perú. (7 de diciembre de 2018). Decreto Supremo 284-2018-EF.

Risco, A. A. (2020). *Clasificación de las investigaciones*. Universidad de Lima.

Salas-Bourgoin, M. A. (2019). Gobernanza territorial y desarrollo. *Revista Geográfica Venezolana*, 60(1), 134-152.

Salazar, M. P. (2020). *Gestión Escolar: Factores de éxito y limitantes de la política pública en cuatro escuelas de la UGEL 07 según encuesta censal de estudiantes 2012-2016*. [Tesis de maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local, Universidad EAFIT]. <https://repositorio.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/728e640b-ed56-4518-ae59-4aa5ccc8c72b/content>

Saldaña, F. R. y Romero, I. H. (2022). Modernización y calidad del servicio en la Ugel N° 01, San Juan de Miraflores, Lima, 2019. *Gobierno y Gestión Pública*, 8(1), 61-75.

Sanguino, N. C. (2020). Fenomenología como método de investigación cualitativa: preguntas desde la práctica investigativa. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, 20(10), 7-18.

Sierra, L. P., Farreras, J. M., Quintero, R. Y. y López, J. G. (2021). Governance and sustainability: Two concepts for the promotion of efficient public management. *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos*, 9(1), 76-106. <https://revistaep.e.utm.cl/wp-content/uploads/sites/7/2021/11/revista-estudios-politicos-y-estrategicos-epe-vol9-n1-2021-Portocarrero-Morato-Rincon-Venegas.pdf>

Valenzuela, L. I. (2022). Sociología, organización y trabajo: apuntes y análisis perspectivas investigativas y teóricas. *Revista de Ciencias Sociales*, 31(49), 8-31. <https://revistacienciasociales.cl/index.php/publicacion/articulo/view/231/163>

Waheduzzaman, W. (2019). Challenges in transitioning from new public management to new public governance in a developing country context. *International Journal of Public Sector Management*, 32(7), 689-705. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2019-0057>

Yumi, J. A. y Urbano, C. A. (2020). *Metodología y técnicas para investigar. Recursos para la elaboración de proyectos, análisis de datos y redacción científica*. (1.ª ed.). Brujas.

Zapata, S. L. (2018). *Implementación de las Políticas Públicas en Educación y su Relación con las Competencias y Desempeños de los Directivos de las Instituciones Educativas Públicas de la UGEL Tambopata Madre de Dios 2018*. [Tesis de maestría en Gestión Pública, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27525/lechuga_zs.pdf?sequence=1

Enmanuel Pérez Tapullima es profesor de educación primaria, máster en Educación de la Creatividad y doctor en Gestión Pública por la Universidad César Vallejo.

Bessy Castillo-Santamaria es ingeniera agrónoma y profesora en la Universidad César Vallejo, con maestría en Gestión Pública, doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, y posdoctorado en Investigación Cualitativa, por la Universidad Barcelo de Argentina.

Recepción: 15/1/2025
Aceptación: 16/5/2025