Gestión local y diversidad cultural

Frente a realidades territoriales heterogéneas, respuestas de gestión educativa diversas para atender los derechos de los ciudadanos y ciudadanas en un país multicultural y plurilingüe. Uno de los problemas para avanzar en la gestión descentralizada con enfoque territorial e intercultural es el divorcio entre lo sectorial y el territorio.

Local Management and Cultural Diversity

Given the heterogeneous territorial realities, it is necessary to count with diverse education management responses to address the rights of citizens in a multicultural and multilingual country. One of the problems to advance decentralized management with a territorial and intercultural approach is the gap between the sectors and the territory.

MARTÍN MOYA DELGADO
Antropólogo, especialista en gestión educativa descentralizada, interculturalidad y gestión de programas y proyectos educativos. Coordinador del equipo de lineamientos de políticas e interculturalidad para todos (Digeibira-Minedu).

PALABRAS CLAVE:
Modernidad,
gestión descentralizada,
diversidad,
territorio,
gestión local.

En su breve pero muy interesante ensayo sobre la escultura y su relación con la idea de espacio público y el desarrollo de proyectos urbanos en la Lima de mediados del siglo XIX, Natalia Majluf (1994) describe el contexto de afirmación del liberalismo económico en el Perú asociado a una incipiente modernización que encuentra en la estética occidental una narrativa predominante en los espacios urbanos, y con ello la apuesta por un modelo civilizatorio que corresponde poco con el contexto de diversidad cultural, historia y tradición existente en el país. El argumento de este proyecto político que se sostiene en la idea del progreso vincula la antigüedad clásica con la *universalidad* y el liberalismo con la *modernidad,* en el marco de la generación de un Estado único y uniforme que termina inventando una *tradición* en la que Grecia está más cerca de nuestras vidas que el Ande y la Amazonía:

> "Levantar esculturas públicas significaba progreso y en consecuencia un rotundo rechazo a las tradiciones locales. El estilo griego se erguía en oposición a estas tradiciones, como portador de valores eternos y universales. Por medio de las esculturas se trataba de construir una nueva tradición que subsumiera a todas. La escultura clásica constituía un lenguaje universal, perfectamente adecuado para realizar el sueño liberal de una sociedad unificada y cohesionada, que borrara la historia para poner otra en su lugar. El monumento prometía unificar la nación por medio de una representación supuestamente neutra, su universalismo sería el medio que le daría al Estado poder de convocatoria en un país pluricultural" (Majluf, 1994).

Universalidad y *neutralidad* son dos ideas centrales de este incipiente liberalismo y su impronta modernizadora del país. "El espacio público estaba siendo formado por un Estado que era controlado por una élite criolla, y la idea de los incas podía, todavía, cuestionar la legitimidad de ese poder. La neutralidad de personajes como Bolívar o Colón, en cambio, eludía fácilmente ese tipo de cuestionamiento" (Majluf, 1994). Es decir, las manifestaciones de lo moderno tanto en lo estético como en lo político se ofrecen como *universales* y *neutrales* —por lo mismo, inmunes a controversia alguna—, admitiéndose su naturalización.

Ambos conceptos asociados potencialmente también al ámbito de la gestión, al igual que en los procesos de modernización de los espacios públicos, podrían desencadenar una lógica instrumental de eficacia y eficiencia en las organizaciones por encima del mundo social, las perspectivas y las diversas formas de relación de las personas con el mundo y con la vida. De esta manera la gestión, con sus valores y apuestas por la excelencia y los resultados, también podría tener una función valorativa que se presenta, desarrolla e implementa en el marco de la *neutralidad* y por ello se arroga para sí la posibilidad de ser aplicable en todos los ámbitos de la vida social como un fin en sí mismo.

Baste recordar que la administración de lo social encuentra en la gestión un instrumento modelador de las estructuras, instituciones y formas acerca de cómo la gente interrelaciona y se construye a sí misma con el mundo y la vida. Como dice Arturo Escobar (1996): "La planificación inevitablemente requiere la normalización y la estandarización de la realidad, lo que a su vez implica la injusticia y la extinción de la diferencia y de la diversidad".

Presentadas así las cosas, la pregunta que viene a colación es si el diálogo entre gestión con la carga valorativa que lleva sobre sí en tanto *aplicación de un tipo de conocimiento tecno-científico al dominio público* (Escobar, 1996) y diversidad cultural es viable. Nosotros creemos que sí, pero ello debe ser el resultado de un proceso a mediano y largo plazo, que lleva en sí, como condición primera, la necesidad imperante de un cambio paradigmático que tenga como punto de partida el reconocimiento de nuestras fortalezas y potencialidades y no solamente de las carencias, el reconocimiento de diversas formas de autoridad y poder, el acercamiento al territorio y la diversidad, así como la planificación en escenarios de incertidumbre.

Un paso importante en este proceso es la comprensión del territorio, así como la afirmación de una concepción multidimensional del desarrollo que incluya también las diversas comprensiones desde la mirada de lo diverso de culturas y pueblos del país. En este entendido, asumir el desafío de la gestión en contextos de diversidad cultural y lingüística pasa por la puesta en valor de esta diversidad y un re-pensar la gestión del Estado empezando por la forma cómo se organizan y llegan los servicios públicos al territorio.

En esta coyuntura, el escenario local es de particular importancia, pues es en este espacio donde confluyen diversas dimensiones: las intervenciones del Estado (oferta) en forma de productos y servicios que se entregan al ciudadano, así como las interacciones entre escuela, padres de familia, comunidad (demanda) dentro del mapa territorial que arrastra consigo no solo la dimensión jurídico-administrativa, sino también un conjunto de interacciones que moldean una identidad, un sentido de propósito compartido, una memoria que

TAREA / JULIA VICUÑA YACARINE

se recrea permanentemente y un proyecto de desarrollo que habitualmente no dialoga lo suficiente con las ofertas sectoriales.

Precisamente este divorcio entre lo sectorial y lo territorial es uno de los principales impedimentos para el diálogo entre gestión y diversidad. El territorio en toda su complejidad es receptor de un conjunto de intervenciones sectoriales que no se articulan desde una perspectiva de desarrollo local integral, que no reconocen la diversidad, el potencial ni la complejidad de lo local y que se enmarcan en una agenda propia que responde a las orientaciones, desafíos y prioridades de un sector más que a las necesidades, demandas y expectativas de lo local. Producto de ello, nos topamos con instrumentos de gestión tan importantes como los Planes de Desarrollo Local, que no son tomados en cuenta al momento de implementar las intervenciones, o con iniciativas interesantes emprendidas por gobiernos locales desarticuladas a su vez de las intervenciones sectoriales. De esta manera, se fortalece el enfoque por función a pesar de que en la normativa se propone el tránsito progresivo al enfoque territorial; como señala el DS 047-2009-PCM:

> “El Desarrollo de la Gestión Descentralizada implicará considerar un cambio progresivo del enfoque de función sectorial a un enfoque territorial de servicio público orientado al ciudadano, identificando, formulando, implementando y controlando las fases de la gestión técnica y administrativa de las funciones sectoriales transferidas” (DS 047-2009-PCM, capítulo II, sección 2.1, inciso j).

La ausencia de una voluntad articuladora entre lo público —privado, sectorial— territorial no hace posible construir un consenso en torno a propuestas de desarrollo deseables que incluyan lo diverso y la suma de esfuerzos de múltiples actores. Por el contrario, el vértigo generado por el cumplimiento de metas físicas, junto con una adscripción compulsiva a la ejecución presupuestal y la obtención de resultados en el corto plazo, coloca un elemento de tensión descomunal en las instancias de gestión descentralizada en educación, que hace que este tránsito sea todavía inconcebible, más aún si se tiene en cuenta la inexistencia de un modelo de descentralización a largo plazo y la ausencia de un marco normativo para la gestión territorial.

Por otro lado, estas mismas condiciones, así como los vacíos señalados, promueven que las instancias de gestión descentralizada, a pesar de ellas mismas, funcionen en el marco de una dinámica de cumplimiento y con absoluta lejanía de la realidad de los territorios en que se encuentran las escuelas que deben atender, de modo que se genera una situación ambigua en la cual el reconocimiento de una mayor presencia del Estado viene acompañado de una sensación recurrente de olvido, en un escenario de fragilidad de gobiernos locales que por lo general no articulan los productos y servicios emana-

dos desde las instancias sectoriales a las necesidades y demandas de sus territorios.

Esta realidad es particularmente importante para el caso de la diversidad cultural y lingüística, más específicamente para el caso de las escuelas que implementan la propuesta de Educación Intercultural Bilingüe (EIB) que se desenvuelven en un contexto en el cual, a pesar de los reconocidos avances en el ámbito pedagógico y lingüístico, no encuentran un correlato en materia de gestión que funcione como soporte para su desarrollo y se pueda garantizar así, desde todos los ámbitos, el derecho de los niños, niñas y adolescentes a una educación pertinente y de calidad.

Entendiendo que la EIB destaca no solo la importancia de la enseñanza en lengua originaria y en castellano, sino que apuesta también por la formación de una ciudadanía intercultural que tiene como eje de acción la centralidad de la herencia cultural de las y los estudiantes, y que buena parte de esta herencia se puede encontrar en la relación con el territorio como elemento que moldea las relaciones sociales, el universo subjetivo y la manera cómo se configura la vida y el mundo, se hace necesario imaginar respuestas creativas desde el ámbito de la gestión y la planificación, que, manteniéndose en la delgada línea del equilibrio, faciliten el diseño de políticas que contemplen la atención de la diversidad, sin mover el péndulo hacia la orilla del esencialismo; sino que, por el contrario, permitan la construcción de un otro escenario de conocimiento y de diálogo intercultural.

En esta ruta es necesario cimentar un sentido común en torno a la necesidad de reconocer que la realidad diversa nos apremia a ofrecer también respuestas diversas desde una mirada unitaria como país. Para ello es fundamental asimismo recuperar la centralidad de la escuela y el territorio en el diseño e implementación de políticas públicas en educación, recuperar el valor de lo local para la articulación intergubernamental y la definición de roles, generar procesos de gestión articulada en el territorio y garantizar que los arreglos institucionales y organizacionales de las instancias de gestión educativa descentralizada respondan a la realidad de las escuelas y demandas del territorio.

El peligro de una gestión unidireccional es que reanima los viejos fantasmas de inicios de la República para sugerir nuevamente la neutralidad casi aséptica de la gestión, lo que la hace irreductible e ineludible y, por tanto, susceptible de ser aplicada en cualquier ámbito y contexto, volviendo el rostro en sentido contrario a una visión integral de las y los estudiantes como sujetos de derecho, des-localizando el conocimiento y el saber que encontraba en el territorio un referente que permitía, por ejemplo, que el aprendizaje se encuentre situado y excluyendo del marco de referencia todos aquellos elementos que aparecen fuera de su medida y comprensión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ESCOBAR, Arturo (1996). *Diccionario del desarrollo. Una guía del conocimiento como poder.* Wolfgang Sachs (ed.). Lima: Pratec.

MAJLUF, Natalia (1994). *Escultura y espacio público. Lima, 1850-1879.* Lima: IEP.

MINEDU-DIGEIBIRA (2016a). *Política Nacional de Educación Intercultural y Educación Intercultural Bilingüe.* Lima: Minedu.

MINEDU-DIGEIBIRA (2016b). *Hacia un modelo de gestión de la diversidad.* Lima: Minedu. Documento de trabajo.