

# Necesitamos una política de gestión curricular en cada territorio

Un proceso de descentralización exitoso requiere un diálogo constante entre los niveles de gobierno; que cada instancia tenga definidos sus ámbitos de decisión y complementariedad; y mecanismos formales permanentes de articulación. Con esto en mente, nuestro entrevistado comparte los avances logrados en la UGEL de Paruro, con los que esta provincia intenta superar los retrocesos en la descentralización del sector Educación.

## We need a curriculum management policy in each territory

A successful decentralization process requires constant dialogue between the different levels of government; that each level of government has defined its spheres of decision-making and complementarity; and permanent formal mechanisms for coordination. With this in mind, our interviewee shares the progress achieved in the UGEL of the province of Paruro, in an attempt to overcome the setbacks in the decentralization of the education sector.

### PALABRAS CLAVE:

Articulación intergubernamental, Currículo Nacional de Educación Básica, Currículo regional, Descentralización, Infraestructura educativa Proyecto Educativo Regional.

### KEYWORDS:

Intergovernmental articulation, National Basic, Education Curriculum, Regional curriculum, Decentralization, Educational infrastructure, Regional Education, Project.

**Tarea: El Ministerio de Educación (Minedu), ¿ha potenciado o ha limitado tu capacidad de decisión para conducir e implementar políticas educativas nacionales, regionales y locales en la provincia de Paruro?**

**Elías Meléndrez (EM):** En los últimos tiempos, a pesar de que se ha intentado avanzar en el proceso de descentralización de la gestión educativa, persiste el carácter centralista de algunas decisiones. En algunos temas hemos tenido retrocesos; por ejemplo, en generar propuestas de intervención territorial: todas las intervenciones vienen direccionadas desde el Minedu; algunas incluso llegan directamente a las unidades de gestión educativa local (UGEL) y hasta a las propias instituciones educativas —la jornada escolar completa, por ejemplo, o el acompañamiento pedagógico—. Los informes sobre las intervenciones no se quedan en la UGEL; los responsables los remiten directamente al Minedu. Tampoco se ha dotado de responsabilidades a las regiones para gestionar sus propias intervenciones con los recursos que les son asignados.

Sí se han generado algunas condiciones para avanzar en la descentralización, como la dotación de plazas administrativas por contrato administrativo de servicios (CAS), para operar, mínimamente, las UGEL. El Gobierno Regional (GORE) del Cusco aprobó el cuadro para asignación de personal (CAP) provisional con una ordenanza regional, pero las plazas previstas no están financiadas. No se ha hecho incidencia política para que el GORE destine recursos de sus arcas a la Dirección Regional de Educación (DRE). Hay UGEL como la de Paruro, que no tenían plaza de asesor legal, siendo unidad ejecutora. El Ministerio de Educación ha incrementado plazas para cargos de especialistas pedagógicos, pero en otras áreas no hemos avanzado. Para cubrir esa debilidad, el Minedu aprobó plazas administrativas CAS para las UGEL. Ahora tenemos en la UGEL Paruro un asesor jurídico, un responsable de la Secretaría Técnica de Procesos Administrativos, recursos humanos en

contabilidad y tesorería, tecnologías de la información, comunicación y abastecimientos.

En gestión de políticas curriculares, todavía hay una deuda pendiente. Todos estamos esperando cómo gestionar el currículo con base en el Currículo Nacional de Educación Básica. Somos un país diverso, con 47 lenguas originarias debidamente reconocidas, pero seguimos trabajando con un currículo con perspectiva centralista. Necesitamos una política de gestión curricular en cada territorio. En junio del 2020 nos propusimos, en la región, elaborar una Programación Curricular Regional para afrontar la pandemia. Participé en un equipo regional, liderado por la DRE, algunos jefes de Gestión Pedagógica, especialistas y directores de algunas UGEL. No recibimos asistencia técnica del Minedu, pero sí de especialistas que nos apoyaron para definir lineamientos para las maestras y los maestros que trabajan con poblaciones en situación de vulnerabilidad y afectadas por la pandemia. Divulgamos los lineamientos en junio, recibimos recomendaciones y observaciones en setiembre, y desde octubre los hemos puesto en práctica.

Organizamos luego el concurso regional “Enseñando desde mi casa”. La institución educativa Hermanos Ayar, de Paruro, ganó el concurso en secundaria, realizado en el marco de la Resolución Viceministerial 093-2020-Minedu. En un país tan diverso, la gestión curricular debe hacerse en cada territorio regional y local. La provincia de La Convención, por ejemplo, tiene poblaciones machiguenga, asháninka, yine y de otras lenguas originarias más. Esperamos que con las nuevas reformas en el Minedu, un nuevo gobierno nacional y el nuevo Proyecto Educativo Nacional al 2036, que promueve la educación a lo largo de la vida, se prioricen la diversidad, la interculturalidad y los saberes locales.

En conclusión, tenemos ciertos avances en condiciones para la descentralización educativa, como los compro-

**ELIAS MELÉNDREZ VELASCO**

Director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Paruro

Entrevista realizada por María Amelia Palacios el 7 de diciembre de 2020.

misos de desempeño, que ayudan, porque hay una transferencia de fondos que pueden invertirse en acciones no presupuestadas, y los contratos de personal CAS administrativo. Pero hemos retrocedido respecto a la gran expectativa por la descentralización cuando eran ministros Marilú Martens, Idel Vexler o Flor Pablo, y se trabajaba con las Comisiones de Gestión Intergubernamental en Educación (CGIE), espacios en los que el Ministerio y los gestores de las DRE y las UGEL discutían y tomaban decisiones para mejorar el servicio educativo.

**Tarea: ¿Las CGIE ya no operan como espacios de gestión intergubernamental?**

**EM:** El último que recuerdo fue con la ministra Flor Pablo. Claro que fueron pocos, antes teníamos como mínimo dos o tres CGIE al año, con presencia de un viceministro o directores generales. Incluso fuimos atendidos por Idel Vexler, por ejemplo, en el año 2018. Hoy no existen esos espacios. Por eso la entrega de las tabletas es todo un tema.

**Tarea: La pandemia, ¿no propició que continuara la coordinación intergubernamental por medios virtuales?**

**EM:** Sí. En reuniones, con funcionarios de menor nivel de decisión del Minedu, nuestros reclamos han sido muy airados debido a que estamos afectados por la crisis sanitaria. Con autoridades de mayor nivel de decisión podríamos tener dificultades en llegar a acuerdos. Tenemos reuniones, por ejemplo, sobre asistencia técnica, en las que el Minedu nos transmite decisiones definidas; no son para recoger opinión o sugerencias. Respecto a las normas de contratación de personal para intervenciones pedagógicas para el 2021, en la UGEL Paruro tenemos diez instituciones educativas de jornada escolar completa y solo se va a ratificar al personal de servicio para cuidar siete. ¿Cómo quedan las demás? Se toman decisiones sin considerar la participación de las instancias de gestión descentralizada.

**Tarea: Se afirma que la cultura centralista se reproduce entre el gobierno regional y sus instancias de gestión descentralizada. ¿En qué medida el GORE y la DRE potencian la capacidad de decisión de las UGEL para conducir las políticas con pertinencia local?**

**EM:** Fui director regional de Educación parte del 2016 hasta febrero del 2018 y observador del rol de los GORE en el Cusco. El 28 de diciembre de 2006 el GORE Cusco liderado por Carlos Cuaresma, cuando estaba de salida, aprobó una primera versión del Proyecto Edu-

cativo Regional, la gestión regional de Hugo González Sayán (2007-2010), encomendó la reestructuración de ese documento al Consejo de Participación Regional de Educación (COPARE), la versión definitiva del Proyecto Educativo Regional de Cusco al 2021 fue aprobada con una ordenanza regional en noviembre de 2007. Ni el GORE ni la DRE nos preocupamos por evaluar cuánto se ha avanzado en la implementación de las políticas educativas regionales.

El PER vigente quedó como un plan que sale a la luz cada vez que hay elecciones regionales y los postulantes se comprometen a implementarlo, pero no se ha cristalizado. No podría decir cuánto hemos avanzado, ni cuáles son los resultados a la fecha. Ahora que se viene una campaña electoral, saldrá a luz nuevamente; ojalá para evaluarlo. Con el Proyecto Educativo Nacional al 2036 se necesita construir un nuevo PER, con compromiso de los actores y la ciudadanía, no solo con el Gobierno Regional y sus funcionarios. El PER se tiene que construir con participación de organizaciones sociales, organizaciones políticas, todos los sectores, las maestras y los maestros organizados. En eso estamos.

Cuando fui director regional de Educación, el gobernador propuso, a través de las instancias de planificación del GORE, el Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021, con perspectiva al 2030. En educación, este Plan priorizó objetivos que no estaban relacionados con los ejes del PER, como la infraestructura educativa, la educación emocional, la educación técnica y los aprendizajes. Son cuatro acciones a las que el actual GORE les está dando continuidad.

Muchas regiones le han dado impulso a la construcción de diseños curriculares regionales. En Cusco nos hemos quedado, en este aspecto. En el 2013 se avanzó un currículo regional, pero cambió el director regional de Educación, por un cambio brusco de gobernador, y todo lo avanzado quedó ahí. No tenemos currículo regional hasta hoy. Durante la pandemia intentamos construir uno y se mediatizó. Tuvimos una reunión ampliada de directores de UGEL con el gremio de docentes de Ernesto Meza —que en el 2017 tuvo una incidencia fuerte en la protesta docente— y cuestionaron que se elaborara un diseño curricular regional sin la participación docente. Se aclaró que no era un diseño curricular, sino un programa curricular, como herramienta pedagógica para ayudar al profesor y la profesora —de los diferentes niveles y modalidades de la educación básica— a organizar sus experiencias de aprendizaje a partir de ideas fuerzas referidas al contexto regional y la pandemia.



“Con el Proyecto Educativo Nacional al 2036 se necesita construir un nuevo PER, con compromiso de los actores y la ciudadanía, no solo con el Gobierno Regional y sus funcionarios. El PER se tiene que construir con participación de organizaciones sociales, organizaciones políticas, todos los sectores, las maestras y los maestros organizados. En eso estamos”.

Elias Meléndrez Velasco

Las políticas de mejoramiento de la calidad educativa han terminado siendo responsabilidad de la Gerencia Regional de Infraestructura.

**Tarea: ¿La infraestructura educativa es la prioridad hoy en la región?**

**EM:** Claro. Aunque las competencias al respecto no están bien definidas. Algunos gobiernos locales también están dándole prioridad a la infraestructura educativa. El GORE está modificando su Reglamento de Organización y Funciones, en el que Educación se convierte en una Gerencia Regional. Pero si conservan la misma estructura, no cambiará en nada; solo el nombre. Si las responsabilidades en educación corresponden a la Gerencia de Educación, las necesidades de infraestructura educativa las tendría que definir esa gerencia, porque conoce las necesidades del sector. Como autoridades regionales o locales, debemos participar en la entrega de obras en nuestro ámbito, en las que a veces se ha realizado una importante inversión. En el distrito de Accha se construyó, por ejemplo, un centro de cómputo con cuarenta computadoras, pero la institución educativa no tiene ni treinta estudiantes matriculados. La inversión no respondió a un diagnóstico de las necesidades de ese pueblo.

Tenemos que pensar en otro modelo de prestación de servicios, porque tenemos menos niñas y niños en las zonas rurales. Por eso, muchas escuelas rurales se convierten en unidocentes o multigrado; son pocas las polidocentes. Todos los años hay racionalización debido a escuelas que ya no tienen estudiantes. Si pensamos en un modelo con el concepto de villa o complejo educativo, que concentra estudiantes de comunidades dispersas, podríamos mejorar las condiciones de comunicación e incluso dotarlo de una unidad móvil para trasladar estudiantes. O replicar la experiencia de los Centros Rurales de Formación en Alternancia que tenemos en Paruro, donde se quedan quince días en la escuela con alimentación y residencia y, los otros quince días hacen trabajo de campo, de producción, educación para la vida.

Los GORE y las DRE deberían proponer mejores modelos de servicio educativo, como los hay en países más desarrollados. No necesitamos tener treinta o 35 estudiantes por aula, sino un determinado número de estudiantes con condiciones para estudiar. Hablamos de una brecha de más de 100 000 millones de soles en infraestructura, que data de veinte, treinta, cincuenta años atrás, para escuelas que tienen ocho, cinco y hasta tres alumnos en algunos casos.

Entonces, concluyo diciendo que la inversión del GORE en Cusco está concentrada en la infraestructura educativa. En estos últimos años no ha habido programas del GORE dirigidos al desarrollo de capacidades. No ha habido capacitación a docentes, entrega de tabletas o laptops, o fortalecimiento de su formación profesional con especializaciones, maestrías, doctorados.

**Tarea:** El fortalecimiento de la educación pública está vinculado también al desarrollo de capacidades en los servidores públicos, quienes contextualizan e implementan las políticas educativas en los territorios. ¿Qué acciones ha desarrollado la UGEL Paruro para fortalecer las capacidades de su propio personal? Hay directores de UGEL que no encuentran en la institución a profesionales que los acompañen en su esfuerzo de promover cambios en el territorio, lo que los motiva a realizar un esfuerzo continuo de desarrollo de capacidades, evaluaciones de desempeño y cambios de personal.

**EM:** En la UGEL Paruro hemos establecido tres grandes propósitos de gestión desde junio de 2018:

1 Generar condiciones favorables de educabilidad para la prestación del servicio educativo en el ámbito rural con los recursos establecidos en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), y con los recursos transferidos por compromisos de desempeño, que del 2016 al 2020 han sobrepasado los 600 000 soles.

2 Fortalecer las capacidades de los equipos directivos en las instituciones educativas para mejorar la gestión escolar, con centralidad en los aprendizajes de los estudiantes —hoy con una educación remota—. De las más de 272 instituciones educativas que tenemos en Paruro ni un 10 % tiene directores designados, son directores encargados y otros tantos son directores con función, que en sus horas de trabajo le damos la función de director. No hay plazas de director. Entonces, necesitamos fortalecer capacidades para la gestión educativa.

3 Brindar asistencia técnica, monitoreo y acompañamiento pedagógico —hoy de manera no presencial— a docentes y directivos para mejorar la gestión pedagógica en el aula.

Desde que se estableció que el servicio educativo sería remoto, decidimos adquirir diez hospedadores y brindar acompañamiento no presencial a los docentes: capacitar a los directores en monitoreo; capacitar a los

docentes para cambiar su modalidad de trabajo. Ni el 1 % de profesores había trabajado con sus estudiantes con sesiones de aprendizaje sincrónicas; o por llamada telefónica o envío de materiales impresos, como hicimos en Araiwaypa, donde la profesora entregaba los materiales y los papás llevaban las producciones de sus hijos a la puerta de la escuela para que los maestros los retroalimentaran. Hemos trabajado fuertemente para fortalecer el trabajo por proyectos de aprendizaje e investigación y uso de herramientas virtuales.

Hemos sido la primera UGEL de la región que ha dotado de correos institucionales al 100 % de docentes con Google Suite y sus aplicativos (Classroom, Google Drive, Jamboree), con una capacitación sincrónica y asincrónica de veinticinco días de duración, que usó una plataforma para la entrega y devolución de productos. Durante la presencialidad, teníamos tres eventos con docentes al año. En marzo, el primer evento que logramos hacer presencialmente en el 2020, uno segundo en vacaciones de medio año que hicimos virtualmente y un “Megaevento educativo”, de cierre de año, que realizaremos de manera virtual, el 28, 29 y 30 de diciembre. Los dos primeros días compartiremos experiencias exitosas en educación a distancia, en aulas Zoom; y el 30 tendremos el macroevento, usando el hospedador de la UGEL Espinar para mil profesores, con ponencias, incluida una internacional.

En la normalidad no hubiéramos visto ni escuchado a los directores con la frecuencia del 2020, desde el inicio de la pandemia —al principio, cada 15; y desde agosto, cada mes—. Hoy conversamos más con docentes y directivos; hay una mayor cercanía, que los maestros reconocen. Han aprendido mucho sobre preparación de sesiones de clase, guiones de audio y de videos cortos.

Hemos tenido grandes aliados, algunos por consultoría, otros por amistad, dada nuestra limitación de recursos. Hemos trabajado de manera coordinada con los gobiernos locales donde no funcionaban las antenas retransmisoras de radio y televisión, y con docentes líderes tecnológicos, quienes, con apoyo de la municipalidad, la comunidad y la asistencia técnica de la UGEL, dieron operatividad a muchas antenas. Se gestionaron señales de cable y DirectTV, y se instalaron en algunas casas para captar la señal gratuita.

Teníamos previsto recibir 4463 tabletas, más de 1600 de ellas sin plan de datos. Con los recursos conseguidos por los compromisos de desempeño, sugerí al área de Ges-



UGEL PARURO

ción Pedagógica elaborar un plan para contratar servicios de internet. Los contratamos desde setiembre para 33 centros poblados de Paruro. En algunos lugares se han instalado servicios de internet; hoy están haciendo clases y los docentes se están comunicando por celular.

**Tarea:** ¿Cuántas tabletas han llegado a Paruro?

**EM:** Se han entregado solo 35 de las 3463 previstas. Las 35 tabletas, sin plan de datos, eran para estudiantes de una institución educativa de Accha en la que, un mes antes, habíamos instalado internet. Vieras la alegría de los estudiantes. Nos comunicamos a veces con ellos por sus tabletas, porque van a la escuela. Hay 33 centros poblados que están usando el servicio de internet para hacer sus clases; se comunican por WhatsApp, reportan sus productos. Pero Paruro tiene más de 200 centros poblados.

**Tarea:** ¿Hay escuelas que ha retomado la educación presencial en Paruro?

**EM:** La vocación del profesor por atender a sus estudiantes ha hecho que, sin solicitar autorización a la UGEL para el servicio presencial, muchos docentes y directores se hayan constituido en sus instituciones educativas. No todos los días; a veces una semana sí, otra

no, o interdiario, o dos días por semana. Pero también hay otras instituciones educativas en que el servicio ha sido semipresencial.

Para el 2021 tiene que haber claridad de cómo se prestará el servicio. Hay lugares donde hay condiciones para la presencialidad; solo tenemos que cuidar la vulnerabilidad de los docentes que no son del lugar y trabajar en medidas de bioseguridad. Las pruebas moleculares serán claves.

Los estudiantes han podido vivir cerca a sus padres, compartiendo labores agrícolas, ganaderas, emprendedoras; en eso podríamos haber avanzado. Como UGEL, nos hemos encargado de fortalecer el aspecto socioemocional. Tenemos un programa radial semanal que difundimos por diferentes medios. Hemos realizado encuentros de fortalecimiento socioemocional de manera sostenida para atender a docentes y estudiantes, pero todavía falta mucho por hacer.

**Tarea:** Elías, agradecemos tus reflexiones y felicitamos a la UGEL Paruro por sus iniciativas para mantener los servicios educativos públicos para la población de Paruro durante la pandemia. 📌