

Iniciativas de articulación intergubernamental e intersectorial para ampliar el acceso a la estrategia *Aprendo en Casa*

Representantes del Ministerio de Educación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, de un gobierno local, del Consejo Nacional de Educación y de la Presidencia del Consejo de Ministros dialogan sobre cuatro iniciativas locales de articulación intergubernamental e intersectorial impulsadas para incluir en el servicio de educación a distancia.

PALABRAS CLAVE:

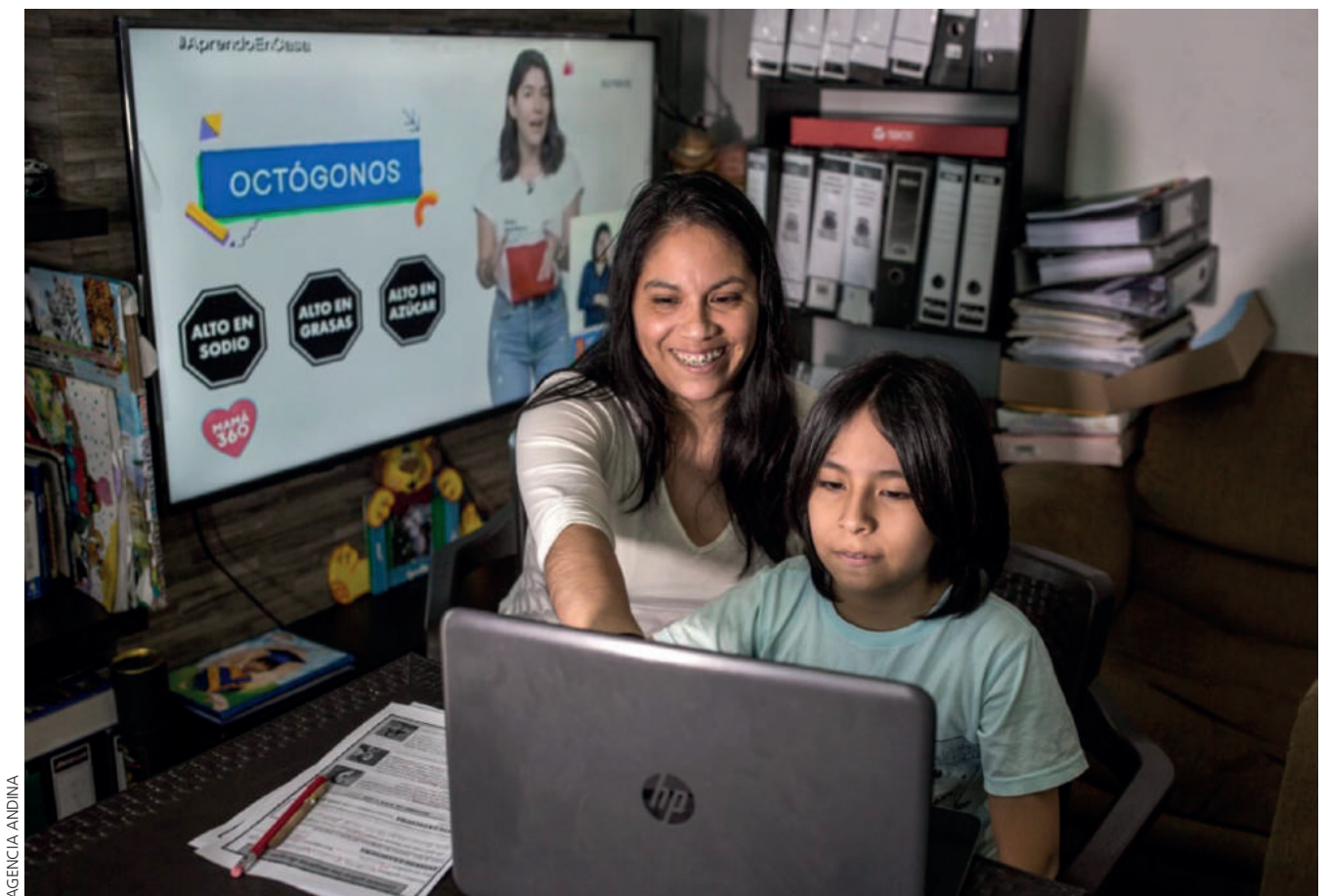
Pandemia,
Articulación
intergubernamental,
Articulación
intersectorial,
Educación a distancia,
Gobiernos locales.

Inter-governmental and inter-agency articulation initiatives to expand access to *Aprendo en Casa*

Representatives of the Ministry of Education, the Ministry of Development and Social Inclusion, a local government, the National Education Council and the President of the Council of Ministers discuss four local intergovernmental and inter-sector articulation initiatives, promoted for inclusion in distance education.

KEYWORDS:

Pandemic,
Intergovernmental
articulation,
Inter-sector articulation,
Distance education,
Local government.



AGENCIA ANDINA

PANELISTAS

EDMUNDO CÁCERES GUERRA

Alcalde del distrito de Corani, provincia de Carabaya, región Puno.

JOSÉ LUIS PEÑA VEGA

Responsable de Coordinación y Articulación Intergubernamental del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

MARÍA AMELIA PALACIOS

Presidenta del Consejo Nacional de Educación.

NÉSTOR RÍOS MORALES

Representante de la Presidencia del Consejo de Ministros.

MODERACIÓN DE PANEL

JOSÉ CARLOS VERA CUBAS

Director general de Gestión Educativa Descentralizada del Ministerio de Educación, dirige el panel que se realizó el 16 de diciembre del 2020.

José Carlos Vera (Minedu): ¿Cuáles son los esquemas de articulación intergubernamental y con otros sectores que han funcionado mejor y qué lecciones deja la emergencia para mejorar la dinámica de coordinación y articulación intergubernamental y multisectorial?

Edmundo Cáceres (alcalde de Corani): Cuando el Ministerio de Educación lanzó la estrategia Aprendo en Casa, rápidamente empezamos a implementar, en junio, el Proyecto de Inversión Pública “Mejoramiento en el seguimiento y acompañamiento educativo a la estrategia Aprendo en Casa del distrito de Corani”, cuyo componente principal es el acompañamiento educativo a niños y niñas por parte de noventa estudiantes universitarios y de institutos superiores tecnológicos y pedagógicos, distribuidos en diferentes comunidades. Nos concentramos en el acompañamiento para tener resultados óptimos.

Como en cualquier proyecto, enfrentamos dificultades. Docentes que decían que los acompañantes los estaban reemplazando, cuando su tarea era ayudar en el desarrollo de las actividades de aprendizaje en los hogares. Internet facilitó la comunicación entre docente y acompañante y la transmisión de las actividades educativas diarias a los acompañantes cada mañana. En algunas comunidades los docentes retornaron a la escuela los primeros días de diciembre, y los directores se mostraron muy contentos con la implementación de este proyecto.

Nos hemos dado cuenta de cuán descuidada estaba la educación por otros sectores, los gobiernos regionales, municipalidades y las entidades privadas. No había un trabajo articulado para el desarrollo de las actividades educativas. Solo el Ministerio de Educación velaba por la educación en nuestras comunidades. Nos pusimos a trabajar, entonces, para superar esta indiferencia respecto a la educación de nuestros niños. Aprendimos, para el futuro, cómo la infraestructura y las tecnologías educativas ayudan a desarrollar nuestros centros educativos, a los estudiantes y los docentes. Durante la pandemia nos hemos sensibilizado mucho más sobre la importancia de la participación de las instituciones de nivel regional y central, y no solo del sector educación sino también de otros sectores.

En julio establecimos un convenio de cooperación interinstitucional con el Midis [Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social] —en específico, con Qali Warma—, para que los acompañantes que asistían diariamente en los hogares orientaran sobre la importancia de la alimentación en el hogar. Esta experiencia de articulación intergubernamental ha sido un punto de inicio para seguir

trabajando juntos los próximos años, para alcanzar los objetivos de la educación.

Estamos muy complacidos con nuestro proyecto de acompañamiento educativo y la instalación de sistemas de internet. Nos dimos cuenta de que no teníamos los medios suficientes para lograr que el docente, los alumnos y los padres de familia se comunicaran, y de que los padres de familia no tenían la preparación necesaria para orientar el aprendizaje de sus propios hijos. Allí nace la idea del acompañamiento con estudiantes universitarios y de institutos superiores que, por la pandemia, habían regresado a sus comunidades y podían contribuir con la educación de los menores de sus propias familias. Además de compartir actividades académicas diseñadas por los docentes, como estudiantes de educación superior han complementado la educación de sus hermanos en sus comunidades.

Hoy se ofrece la educación a distancia en Corani no solo a través de la televisión sino a través de estudiantes de educación superior que han desarrollado conocimientos en las ciudades distintos al que los niños desarrollan en el campo a partir de los usos y costumbres comunitarias. Estoy convencido, por la evaluación realizada con los directores de centros educativos, de que hemos cooperado con la educación de niñas y niños.

La articulación intergubernamental debe ser una práctica de los gobiernos locales no solo en pandemia. Sigamos preocupados por la mejora educativa, cómo implementar tecnologías educativas y motivar a nuestros distritos, regiones y el país para tener una educación de calidad, que logre que nuestros estudiantes sean verdaderamente el futuro.

Agradezco a la UGEL Carabaya, a la Dirección Regional de Educación de Puno, al Ministerio de Educación, al Gobierno Regional y a todas las instituciones, incluso privadas, que nos ayudaron en algún momento a fortalecer nuestro proyecto.

José Luis Peña Vega (Midis): La iniciativa del señor alcalde y las destacadas en este foro dan cuenta de que la articulación y coordinación intergubernamental da resultados. El señor alcalde dijo “nos hemos dado cuenta de la importancia de articularnos entre instituciones”. Para articular acciones con otros niveles de gobierno y obtener resultados, “darse cuenta” es el inicio porque expresa una disposición al cambio.

Además de “darse cuenta”, hay otras dos condiciones que deben generarse en el territorio: conectar con la idiosincrasia, la cultura, la comunidad, el territorio, la historia que está detrás y el trabajo comunitario, por ser un buen

“Juntos por la Educación de la provincia de Anta”

La UGEL Anta articuló esfuerzos con cuatro gobiernos locales para comprometer acciones coordinadas y ampliar el acceso a la estrategia Aprendo en Casa. Así lograron instalar emisoras radiales, activar antenas repetidoras de radios y sistemas de interconexión a internet para uso masivo en algunas instituciones educativas, en un trabajo conjunto con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

La articulación intergubernamental para la continuidad del servicio educativo se institucionalizó mediante convenios con las municipalidades distritales de Huarcocondo, Chíncha, Puquio y Anta, y con la firma de un pacto por la educación. Con el despliegue de estas acciones se redujo el porcentaje de estudiantes sin acceso a la educación a distancia de 90 % aproximadamente en el mes de abril a 9,6 % de estudiantes en octubre.



espacio para trabajar de manera coordinada y articulada; y una segunda condición importante corresponde a la institucionalidad y a un marco normativo que permita generar esas condiciones y capacidades institucionales.

En el Midis somos conscientes de que no podemos trabajar solos, sino que nos debemos a un trabajo coordinado y articulado. Poner a disposición las prestaciones sociales a quienes corresponda en el territorio, y que la suma de las intervenciones contribuya a crear condiciones para mejorar la educación.

¿Cómo lo hacemos? El enfoque de gestión territorial liderado por la municipalidad, es clave. Y si hay claridad sobre su rol, se activan los procesos y los sectores hacemos que se den acciones para la articulación, ayudando a un liderazgo local. Eso está ocurriendo en estas intervenciones: un empoderamiento local que hace que las condiciones se den. Y cuando se dan, hay resultados que se pueden mostrar.

Toca socializar estas experiencias porque no todos los gobiernos locales tienen el mismo nivel de “darse cuenta” o la misma capacidad institucional o liderazgo. Sin líderes o sin capacidad institucional, va a ser difícil.

Este contexto crítico de pandemia nos está enseñando a encontrar acciones estratégicas, de manera conjunta y articulada, para mejorar la educación de los niños en la pospandemia.

Marita Palacios (CNE): La articulación intergubernamental e intersectorial constituye una de las apuestas del Proyecto Educativo Nacional al 2036 [PEN al 2036] para aten-

der las diversas necesidades educativas de las personas. El PEN postula que la educación y sus políticas no deben limitarse al sistema educativo formal, porque el aprendizaje no solo ocurre en las instituciones educativas, sino en muchos y diversos espacios y modalidades a lo largo de la vida. La responsabilidad de los gestores de políticas educativas se extiende más allá de los servicios que presta el sistema educativo formal; alcanza a todas las acciones educativas que transcurren en sus territorios.

El PEN al 2036 aspira a que todas las instancias de gestión educativa del Estado operen orientadas hacia la ciudadanía de modo profesional, lo que exige profesionalizar al servicio civil de todos los sectores; y a una gestión planificada con sentido estratégico para el mediano y largo plazo, con uso intensivo de lo digital y *articulada en todos sus niveles con otros sectores y actores de la comunidad local nacional y global*.

La coordinación intersectorial adquirió gran relevancia para darle continuidad al servicio educativo en pandemia y atender las prioridades educativas del 2020. La crisis sanitaria ha impulsado a los gobiernos subnacionales y a las instancias de gestión educativa descentralizada a movilizar acciones a las que antes no les daban la importancia debida. Si bien las normas nacionales orientan a las DRE y UGEL a realizar un trabajo intersectorial, solo se conocían avances en la articulación entre servicios educativos y servicios de salud en algunos territorios.

La emergencia nos ha hecho más conscientes de la importancia de cooperar. Las experiencias destacadas articularon acciones con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el Midis y su Programa País y con el



Sistema educativo a distancia "Estrategia 2020" de la DRE Tacna

La DRE Tacna articuló esfuerzos con los gobiernos locales y otros sectores públicos para la mejora del servicio educativo. Con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones instalaron antenas para centros poblados rurales, y pusieron en funcionamiento estaciones de radiodifusión en Candarave y Tarata para recibir y transmitir la señal satelital de TV Perú y de Radio Nacional para ampliar el acceso a Aprender en Casa en localidades rurales.

Con el Programa País, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, se implementó la estrategia "Nos encontramos para aprender en los tambos", para que estudiantes accedan a videos, audios, libros y otros materiales, y se comuniquen con sus docentes aprovechando herramientas tecnológicas.

En alianza estratégica con el Ministerio de Salud se brindó soporte socioemocional a la comunidad educativa a través de la estrategia YUMA y se dio soporte a madres y padres de familia para su rol activo en el proceso de aprendizaje.

La iniciativa logró acortar la brecha de acceso a la educación a distancia de un 16 % a un 3 % de estudiantes aproximadamente.

Minsa [Ministerio de Salud]. En una de ellas fueron unidades del Minsa las que dieron soporte socioemocional a la comunidad. También articularon esfuerzos con los gobiernos locales, las familias y la comunidad.

Se han generado importantes aprendizajes para el futuro. Las iniciativas requirieron entre cinco a seis meses para reducir la brecha de acceso a Aprender en Casa. Con base en la experiencia del 2020, estos plazos podrían acortarse en beneficio de la población. Será factible si sistematizamos el proceso de decisión, identificamos las dificultades o los factores que demoraron la acción conjunta con algunos sectores más que con otros.

Las iniciativas se concentraron en garantizar la dimensión más elemental del derecho a la educación, que es el acceso al servicio educativo. Sin acceso a la educación no hay cumplimiento del derecho. Se crearon emisoras radiales, se instalaron antenas repetidoras y sistemas de interconexión a internet, y se elaboró material educativo impreso que se entregó a los estudiantes en su domicilio. En todos los casos se logró reducir notablemente la brecha de acceso de los estudiantes a la estrategia. Anta, por ejemplo, inició el año escolar con un 90 % de estudiantes sin acceso a ningún servicio educativo en algunos distritos y terminó reduciendo la brecha a 9,6 % de estudiantes.

Ampliar el acceso a Aprender en Casa impidió que más estudiantes interrumpieran sus estudios. La accesibilidad a los servicios educativos constituye una primera condición para la garantía del derecho. Se dotó de condiciones mínimas para estudiar a poblaciones que no las tenían. Pero es igualmente urgente dar un paso más ambicioso: asegurar que el servicio desarrolle a las personas. Algunas

experiencias avanzaron en ese sentido, cuando, además de asegurar medios materiales para acceder a Aprender en Casa, se preocuparon por intervenir en condiciones pedagógicas para desarrollar los aprendizajes deseados. Los pactos educativos, la capacitación de profesores o el diseño de experiencias de aprendizaje, proyectos o apoyos pedagógicos fueron esfuerzos en ese sentido.

No hemos encontrado acciones intersectoriales e intergubernamentales dirigidas a proteger a los estudiantes contra el abuso sexual o la discriminación, responsabilidades compartidas del sector educación con otros sectores del Estado como el Midis o el MIMP. Tenemos que seguir avanzando hacia metas de acceso junto con metas de desarrollo y protección de las personas.

Finalmente, quisiera resaltar en estas experiencias no solo la relación intergubernamental e intersectorial sino también su relación con la comunidad, importantísima para la sostenibilidad de lo avanzado. Su sostenibilidad tiene directa relación con la fortaleza de su vínculo con la comunidad.

Néstor Ríos Morales (PCM)= En momentos en que tendemos a mirar lo negativo, rescatar y valorar las buenas prácticas nos puede ayudar a mejorar el servicio educativo de modo que llegue a más personas y sea más inclusivo. Cuando los actores, los líderes municipales o de otras entidades públicas, toman la iniciativa para resolver estos problemas, no se preguntan "¿quién debe darle solución al problema?", sino "¿qué debo hacer, desde mi rol de alcalde o desde mi rol en la DRE, la UGEL o el Ministerio, para contribuir a la solución de un problema que afecta a la gente?, ¿con quiénes debo sumar esfuerzos?, ¿cómo lo debo hacer?". Esas son las preguntas

"Huancavelica Aprende en Familia", de la DRE Huancavelica

La DRE Huancavelica promovió acciones de articulación con los gobiernos locales, otros sectores públicos y las familias para elaborar y distribuir mensualmente cuadernillos autoformativos a domicilio para estudiantes que no acceden a Aprender en Casa. Lo hicieron a través de chasquis educativos, quienes también recogieron evidencias del trabajo de cada estudiante, las enviaron a su respectivo docente y las devolvieron con su retroalimentación.

También instalaron antenas emisoras para la retransmisión de Aprender en Casa en zonas rurales; y con las ocho UGEL de su distrito produjeron diecinueve programas educativos radiales que se transmiten desde mayo. Con esta iniciativa lograron disminuir el número de estudiantes que no acceden a la educación a distancia de 43 599 (46,84 %) en abril a 9784 (9,26 %) en setiembre del 2020.



que guían su accionar y desde las que se ponen a pensar en iniciativas creadoras y viables.

Lo he visto en iniciativas en salud. Muchas municipalidades no pensaron si era competencia municipal o no construir o adquirir plantas de oxígeno. Pensaron en cómo hacer para que las plantas de oxígeno lleguen a la población y salven vidas. Esto es un punto central que marca la pauta de cómo proceden los líderes de comunidades, gobiernos locales y entidades públicas, para resolver un problema.

En segundo lugar, veo que las prácticas trascienden los marcos conceptuales de articulación intergubernamental e intersectorial que definen niveles de coordinación, de articulación entre distintos niveles de gobierno o entre sectores del Estado, pero se refieren al gobierno y se refieren al Estado. En este caso, se han sumado esfuerzos de la sociedad que trascienden al Estado; y al participar, como actores, han fortalecido y hecho posible la viabilidad de estas prácticas. Por ejemplo, cuando el alcalde de Corani convoca a los estudiantes universitarios para que participen en la inclusión digital y habiliten a los padres de familia para que contribuyan a manejar las tecnologías, hay un esfuerzo que trasciende lo estatal y nos permite apreciar las reservas de resiliencia que hay en la sociedad y que tenemos que tomar en cuenta para resolver problemas que no imaginábamos que iban a suceder.

En tercer lugar, no solo ha sido un asunto de "qué debo hacer para resolver el problema, con quiénes sumar esfuerzos, cómo convocar a la sociedad", sino que también han sido respuestas rápidas, que muestran resultados a nivel inclusivo. Han podido acceder a educación este año personas

que, probablemente, de no ser por estas prácticas, hubiesen perdido el año escolar. Prácticas que han contribuido a salvar el año escolar desde el esfuerzo de articulación intergubernamental e intersectorial, desde la convocatoria a emisoras radiales, a la sociedad civil, a la participación de la juventud, que han logrado salvar el año escolar en muchas localidades donde probablemente sin estas buenas prácticas, las familias, los niños y las niñas más pobres, que viven en las zonas más alejadas, lo hubiesen perdido.

Identificar las prácticas vale la pena porque estamos *ad portas* de un nuevo año escolar, que no será exactamente igual al 2020. Estas prácticas revelan que hay factores, aspectos centrales, acciones, liderazgos, capacidad de sumar esfuerzos que nos pueden servir para que el 2021 sea un mejor año escolar, aprendiendo, replicando y adaptando las buenas experiencias. El Estado tiene que aprender a sumar esfuerzos al interior de los ministerios, al interior de los distintos niveles de gobierno, y a convocar y hacer partícipe a todos los sectores de la sociedad.

José Carlos Vera (Minedu): ¿Cuál es el principal aprendizaje y desafío que deberían abordar en el corto plazo los decisores políticos y gestores educativos en el territorio, pensando en un retorno a clases seguro, gradual, flexible el 2021?

Edmundo Cáceres Guerra (alcalde de Corani): Entre los principales aprendizajes del 2020 está la respuesta inmediata de los gobiernos locales en el marco de las competencias que establece la ley y la voluntad de instituciones como el Midis y el Ministerio de Transportes, que han jugado un rol muy importante en el acceso a la estrategia Aprender en Casa.

En cuanto a los desafíos de corto plazo, cada comunidad y pueblo tiene su propia vivencia y forma de haber combatido el contagio. En nuestro distrito, el desafío es continuar con la implementación de tecnologías educativas en todos los centros educativos y convocar a los docentes a iniciar el año escolar 2021 con cero covid, retornar a los centros educativos con los docentes que están con ánimos de hacerlo. Entendemos que el tiempo es el peor enemigo, y estamos seguros de que con el enfoque de articulación intersectorial estaremos comprometidos doblemente con la educación de nuestros niños en cada una de las comunidades.

José Carlos Vera (Minedu): José Luis, ¿cuáles son los aprendizajes y desafíos para el corto plazo? ¿Y cómo escalar de este modelo de articulación en territorio —con programas como Qali Warma y los tambos— a un modelo de articulación institucionalizado a nivel nacional?

José Luis Peña Vega (Midis): El aprendizaje principal es que la articulación es posible, y más en el territorio. Hay evidencia de ello en las experiencias presentadas. El desafío es difundirlas y hacerlas replicables en otros espacios. Para ello hay que generar oportunidades de intercambio y difusión —como este foro—, a nivel descentralizado y macrorregional. Nosotros, gustosos de colaborar para socializar estas experiencias.

En relación a cómo escalar estas experiencias, la disposición de las personas y las instituciones es clave: es posible si hay disposición de trabajo. Programas sociales como Qali Warma y los programas País tienen la disposición a sumarse en todas las estrategias que sean necesarias para mejorar la cobertura con los recursos del territorio. El escalamiento va a llegar en la medida en que todos nos involucremos. Estamos coordinando con el Viceministerio de Prestaciones Sociales para que la articulación en el territorio sea de la política y las prestaciones; y, en este sentido, los programas sociales asociados a los temas educativos van a tener un rol importante. Todos podemos trabajar de manera conjunta para que la experiencia ganada pueda ser replicada y escalada en otros ámbitos y espacios.

José Carlos Vera (Minedu): Marita, ¿qué aprendizajes y desafíos concretos para el año 2021 y cómo implementarlos en el corto plazo? ¿De qué manera el Consejo Nacional de Educación está adecuando el PEN al 2036 a las políticas intersectoriales y la educación remota?

Marita Palacios (CNE): Estas experiencias nos han enseñado acerca de la eficacia de la colaboración in-

tersectorial e intergubernamental, colaboración que tiene que convertirse en un eje de la gestión educativa descentralizada. Para que ello suceda tenemos que estar convencidos de su eficacia, anotar los beneficios de la colaboración para atender las necesidades de la población en cada territorio. Porque si no estamos convencidos de sus beneficios, no los convertiremos en una estrategia permanente de gestión educativa descentralizada. Digo *permanente* porque no debe ser un recurso solo en emergencias sino un principio duradero de la gestión.

Un primer desafío es asegurar, a la vez, condiciones de educabilidad y el desarrollo de las personas. Sin postergar el esfuerzo por mejorar las condiciones de educabilidad, necesitamos trabajar intensamente en pedagogía. A la reinserción de todos los estudiantes en el servicio educativo debemos agregarle acciones intensas en pedagogía para avanzar en logros de aprendizaje.

Un segundo desafío es el apoyo permanente a las profesoras y los profesores, que tienen que ocuparse de que todas las personas aprendan. Apoyo en el desarrollo de sus capacidades, de competencias digitales, pero también pensamiento crítico y otras competencias pedagógicas, reconociendo sus buenas prácticas, la de los especialistas y otros profesionales que trabajan en las DRES, UGEL y el Ministerio de Educación.

El PEN al 2036 es un documento vivo que ha planteado un horizonte, cuatro propósitos y orientaciones estratégicas que deben concretarse en las políticas nacionales, regionales y locales en los próximos quince años. El CNE [Consejo Nacional de Educación] no solo opina de oficio sobre las políticas que diseña e implementa el Ministerio de Educación y sobre proyectos de ley del Congreso de la República; tiene también la tarea de proponer formas de atender los propósitos con medidas de corto y mediano plazo. Por eso planteamos reforzar y ayudar a acelerar las estrategias de articulación intergubernamental e intersectorial en favor de la educación. El CNE puede ayudar en la tarea de concertar políticas educativas con otros sectores y entre niveles de gobierno.

La calidad de la educación remota también preocupa al CNE. Estamos evaluando la posibilidad de crear una mesa interinstitucional e intersectorial para dialogar sobre cómo crear condiciones tecnológicas y de aprendizaje que permitan darle un impulso a la educación remota en el país.

José Carlos Vera (Minedu): Néstor, ¿cuál es el principal desafío en el corto tiempo? ¿Habría que hacer algún

“Yachayninchikkuna Quispinampaq”

La DRE Apurímac y sus ocho UGEL se unieron en un esfuerzo para ampliar el acceso de estudiantes de toda la región al servicio educativo a distancia, a través de una articulación con el Gobierno Regional, el provincial y el local. El Gobierno Regional concretó un convenio con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, que logró incrementar la dotación de tabletas de 5000 a 11 000 unidades, el mantenimiento y reparación de antenas de radio y televisión, y la ampliación de cobertura de banda ancha en la región.

En el aspecto pedagógico, se contextualizaron materiales de Aprendo en Casa, se creó un repositorio en línea para toda la comunidad educativa, y se distribuyeron fichas impresas en coordinación con las autoridades comunales y aliados educativos para garantizar su entrega a cada estudiante. Con esta iniciativa se logró atender a distancia al 30,9 % de la población escolar que antes no accedía.



ajuste en el marco institucional, que consolide las dinámicas de articulación intergubernamental e intersectorial y fortalezca el rol de los gobiernos locales en esta línea?

Néstor Ríos Morales (PCM): Contar con marcos institucionales que permitan la articulación intergubernamental e intersectorial en el territorio es un tema de larga data. A nivel de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo se habla de promover y hacer viables estos espacios. Sin embargo, a partir de ordenanzas de los gobiernos regionales y locales también se pueden construir marcos institucionales de articulación; por ejemplo, cuando elaboramos agendas territoriales. El Gobierno Regional de Ayacucho articuló esfuerzos con las municipalidades provinciales para identificar sus agendas, plantearle prioridades territoriales al gobierno nacional y discutir y comprometer esfuerzos para resolverlos. Cuando el Gobierno Regional de Madre de Dios participa en los GORE Ejecutivos presenta no solo sus prioridades, sino también las de las municipalidades de la región. En las experiencias donde el gobierno regional articula esfuerzos con las municipalidades y la sociedad, y con los sectores del Estado que intervienen en el territorio, las prioridades se identifican más fácilmente, así como el camino para resolver los problemas. Yo elegiría ese camino. En nuestro país, lo institucional se construye a partir de la práctica y esta es la que lo convierte en regla. Una vez que se hace regla, vuelve a la práctica para recrearse.

También es importante sistematizar estas experiencias y ver hasta qué nivel se han apropiado de ellas los actores en el territorio. Mirar sus posibilidades hacia afuera; cómo otros actores, municipalidades, territorios pueden conocerlas y replicarlas creativamente. Pero también ha-

cia adentro, porque son experiencias todavía incipientes y necesitan ser apropiadas, fortalecidas y consolidadas, sistematizadas y mejoradas, adaptadas a otras circunstancias.

Posiblemente en el 2021 el servicio educativo se brinde en una situación distinta a la del 2020, y por ello la capacidad de adaptabilidad de estas experiencias a nuevos escenarios es importante. Requiere estar preparados para adaptaciones creativas con los mismos actores, sumando a otros, necesarios para ampliar y mejorar el servicio educativo. Nosotros promovemos las articulaciones siendo respetuosos del enfoque de desarrollo territorial y alentamos toda forma de articulación, siempre y cuando se haga en el territorio y con los actores del territorio, identificando las prioridades de la gente, sus principales demandas y necesidades para atenderlas junto con el nivel de gobierno nacional, articulando esfuerzos entre los ministerios.

José Carlos Vera (Minedu): Ese juego entre lo que propone la rectoría e ir más allá de las posibilidades es el corazón de la gestión descentralizada. Una rectoría habilitante, que genere condiciones institucionales para que, en los territorios, los actores —las autoridades estatales, instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil— puedan llevar más allá estos instrumentos, es una gran lección de este año. Se han mencionado palabras clave: voluntad política, voluntad para hacer las cosas, voluntad para colaborar. La cooperación, la articulación, tienen un sustrato común, que es el espíritu de colaboración, siempre pensando en un objetivo y un resultado específico, medible y que tenga impacto en la vida de las personas. 🗣️