



La gerencia social en la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía y su relación con la implementación de una política educativa con enfoque intercultural¹

The Social Management in the Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía and its Relationship with the Implementation of an Educational Policy with an Intercultural Approach

Zamia Ivon Castillo Farroñay

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú

zamia.castillo@unmsm.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-3741-9393>

Resumen

El proceso de implementación de toda política o programa es complejo en sí mismo y puede presentar una serie de factores que dificultan su desarrollo. El establecimiento de una política educativa con enfoque intercultural no es ajeno a ello, pues —como todo proceso— debe implementarse y luego evaluarse. Este artículo pretende reflexionar en torno a esas formas de implementación llevadas a cabo en un contexto específico: la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía (UNIA), pues es sabido que desarrolla el enfoque de la interculturalidad como parte de su visión a largo plazo. Para ello, se hace referencia a los logros y limitaciones que este sistema conlleva y se presenta una propuesta de ejes e indicadores para este sistema de gerencia que contribuyan al proceso de implementación del enfoque intercultural. Además, enfatizamos la necesidad de reformular estrategias metodológicas de enseñanza-aprendizaje que consideren como parte de sus contenidos los saberes desarrollados por los diferentes pueblos originarios existentes en nuestro país y el funcionamiento y promoción del idioma por parte de los estudiantes originarios y no originarios. Finalmente, la UNIA tiene logros importantes en su sistema de gerencia social; no obstante, necesita tomar en consideración temas como el fortalecimiento de capacidades, la articulación con instituciones aliadas, el repensar las estrategias de enseñanza - aprendizaje y una propuesta curricular que tome en consideración la situación lingüística y cultural de sus estudiantes (tratamiento de lenguas, fomento a la investigación científica, entre otros).

Palabras clave: gerencia social, implementación, política intercultural, diversidad lingüística, educación superior, universidad UNIA.

¹ El presente artículo corresponde a los primeros resultados de la tesis de Maestría en Política Social con mención en Gestión de Proyectos Sociales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con código de registro Mg.CC.SS-PS.GPS-283, denominado *Factores que influyen en la deserción de los estudiantes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía (UNIA) en el marco de la política de educación superior intercultural*.

Abstract

The implementation process of any policy or program is complex in itself and can present a series of factors that hinder its development. The establishment of an educational policy with an intercultural approach is no stranger to this, since —like any process— it must be implemented and then evaluated. This article intends to reflect on these forms of implementation carried out in a specific context: the National Intercultural University of the Amazon (UNIA), since it is known that it develops the intercultural approach as part of its long-term vision. To this end, we refer to the achievements and limitations that this system entails and present a proposal of axes and indicators for this management system that contribute to the implementation process of the intercultural approach. In addition, we emphasize the need to reformulate methodological teaching-learning strategies that consider as part of their contents the knowledge developed by the different native peoples existing in our country and the functioning and promotion of the language by native and non-native students. Finally, the UNIA has important achievements in its social management system; however, it needs to take into consideration issues such as capacity building, articulation with allied institutions, rethinking teaching - learning strategies and a curricular proposal that takes into consideration the linguistic and cultural situation of its students (treatment of languages, promotion of scientific research, among others).

Keywords: social management, implementation, intercultural policy, linguistic diversity, higher education, UNIA university.

Resumo

O processo de implementação de qualquer política ou programa é complexo por natureza e pode apresentar uma série de fatores que dificultam seu desenvolvimento. O estabelecimento de uma política educacional com uma abordagem intercultural não é estranho a isto, pois —como qualquer processo— deve ser implementada e depois avaliada. Este artigo visa refletir sobre estas formas de implementação realizadas em um contexto específico: a Universidade Nacional Intercultural da Amazônia (UNIA), como é conhecida por desenvolver a abordagem intercultural como parte de sua visão de longo prazo. Para tanto, é feita referência às conquistas e limitações que este sistema implica e é apresentada uma proposta de eixos e indicadores para este sistema de gestão que contribuem para o processo de implementação da abordagem intercultural. Além disso, enfatizamos a necessidade de reformular estratégias metodológicas de ensino - aprendizagem que considerem como parte de seu conteúdo o conhecimento desenvolvido pelos diferentes povos nativos existentes em nosso país e o funcionamento e promoção do idioma por estudantes nativos e não nativos. Finalmente, a UNIA fez importantes conquistas em seu sistema de gestão social; no entanto, precisa levar em consideração questões como capacitação, articulação com instituições aliadas, repensar estratégias de ensino-aprendizagem e uma proposta curricular que leve em consideração a situação lingüística e cultural de seus estudantes (tratamento de idiomas, promoção da pesquisa científica, entre outros).

Palavras-chave: gestão social, implementação, política intercultural, diversidade linguística, ensino superior, universidade UNIA.

Recibido: 18-05-2021

Aprobado: 15-06-2021

Publicado: 19-12-2021

1. Introducción

El presente estudio tiene como objetivo identificar con claridad las opciones metodológicas y procedimientos de trabajo de gerencia social utilizados hasta el momento en el marco del proceso de *implementación* de una política educativa con enfoque intercultural en un contexto específico: la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía (UNIA), una de las cuatro universidades interculturales existentes en el Perú; además de ser reconocida como la de mayor tradición (en referencia a su antigüedad).

El proceso de implementación —junto con el diseño, el seguimiento y la evaluación— es una de las etapas que forma parte de todo Plan, Política o Programa a desarrollarse. Además, es muy complejo en sí mismo y a su vez importante en el proceso de establecimiento de una política. Al respecto, Cortázar (2006) menciona que no todo lo que ocurre en la implementación es resultado o derivación de lo que se planteó inicialmente en el diseño, sino que este proceso tiene naturaleza y consistencia propia. Por tanto, es necesario atender los problemas específicos que se presenten durante la implementación, ya que ponen en serio riesgo el éxito o programa de un proyecto, política o programa en ejecución. Tenemos entonces que concluir que los procesos de implementación exigen en sí mismos algún tipo de reflexión y acción estratégica por parte del gerente (p. 5).

Tras lo citado anteriormente, se establece que, aun estando en la etapa de implementación (comúnmente entendida como «la simple aplicación» de un plan, programa o proyecto diseñado), la ejecución de una política puede presentar problemas en los cuales las prácticas gerenciales juegan un rol importante. Al llegar a este punto, estamos ya lejos de una mirada mecanicista de la implementación y se abre la puerta hacia una *mirada estratégica* de la misma.

Bajo este marco, se ha decidido trabajar la implementación de esta política educativa bajo un enfoque intercultural. El enfoque intercultural hoy en día es manejado de manera transversal a todos los niveles educativos, tanto a nivel de educación básica como de nivel superior. Forma parte del proceso educativo, orienta el trabajo pedagógico en el aula y se relaciona con el desarrollo de las competencias a lograr por parte del estudiante. Está basado en la permanente interacción entre sociedades diversas, con una lengua y forma de pensamiento propias y en el reconocimiento de estas diferencias. Todo ello bajo principios de equidad y respeto mutuos.

Los factores interculturales están presentes en todas las actuaciones y, por tanto, en todas las relaciones humanas; vale decir, donde existen culturas signadas por

la humanidad está abierta la posibilidad de que se manifiesten variables culturales de contingencia intercultural. Así, por ejemplo, la tecnología, la producción agrícola y pecuaria, la salud y alimentación, la artesanía, la música, la danza, las ritualidades, entre otras, pueden ser dinamizadoras de la interculturalidad. Esta condición holística es lo que precisamente hace que se conciba a la interculturalidad como un enfoque transversal (Correa Aste, 2011).

Si partimos de ello, debemos tener en cuenta el enfoque intercultural como una visión de las relaciones humanas que busca la valoración del otro en función de un proyecto común, construido con equidad, interaprendizaje, participación y manejo de conflictos (como los desarrollados a través de la Consulta Previa).

Además, se debe crear un diálogo horizontal en donde se respeten los pensamientos y creencias de los otros, considerando como científico el conocimiento que poseen de lo suyo. Ello en buena medida conduce a la sostenibilidad de un determinado proyecto que promueva el Estado desde cada uno de sus sectores.

La estructura de este artículo estará dada de la siguiente manera: en la primera parte, se hará referencia a las universidades interculturales existentes en nuestro país, así como una breve introducción de la institución con la cual de trabajará (UNIA); en la segunda parte, se hará una descripción de los sistemas de gerencia desarrollados por la institución y se hará referencia a los logros y limitaciones que este sistema conlleva; en la tercera parte, se presentará y se hará una propuesta de ejes de este sistema de gerencia que contribuirán a una adecuada implementación de este enfoque intercultural; finalmente, se darán a conocer las conclusiones a las cuales se ha llegado con este trabajo.

2. La Educación Superior Intercultural en el Perú

2.1 Estado del Arte

Teniendo en consideración que el concepto de universidad corresponde al de una comunidad académica conformada por docentes, estudiantes y graduados, orientada a la investigación, docencia, y proyección social, que brinda una formación humanista, científica y tecnológica *con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural*. Bajo este concepto, en la TABLA 1 damos a conocer las universidades interculturales existentes en el Perú, las cuales se encuentran actualmente institucionalizadas.

Tabla 1. Datos generales sobre universidades interculturales en el Perú actualmente institucionalizadas²

Universidad	Creación	Sede principal	Carreras	Licenciamiento
Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía (UNIA)	05 de enero de 2000	Distrito de Yarinacocha, provincia de Coronel Portillo, región Ucayali	Educación Inicial Bilingüe Educación Primaria Bilingüe Ingeniería Agroindustrial Ingeniería Agroforestal Acuícola	27 de septiembre de 2018
Universidad Nacional Intercultural de la Selva Central Juan Santos Atahualpa (UNISCJSA)	17 de noviembre de 2010	Ciudades de Pichanaki, Satipo y La Merced.	Ingeniería Ambiental Ingeniería Civil Derecho Educación Intercultural Bilingüe Inicial Educación Intercultural Bilingüe Primaria	23 de marzo de 2018
Universidad Nacional Intercultural Fabiola Salazar Leguía de Bagua (UNIFSLB)	18 de noviembre de 2010	Distrito de Bagua, provincia de Bagua, departamento de Amazonas.	Zootecnia Biotecnología Negocios Globales Ingeniería Agrícola Ingeniería Civil	14 de agosto de 2018
Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba (UNIQ)	30 de noviembre de 2010	Ciudad de Quillabamba, provincia de La Convención, departamento de Cusco.	Ingeniería Agronómica Tropical Ingeniería de Alimentos Ingeniería Civil Ecoturismo	02 de julio de 2019

² Universidades que cuentan con un licenciamiento ofrecido por parte de la SUNEDU. Al respecto, el término licenciamiento hace referencia al procedimiento obligatorio que tiene como objetivo verificar que las universidades cumplan las Condiciones Básicas de Calidad para ofrecer el servicio educativo superior universitario y puedan alcanzar una licencia que las habilite a prestar el servicio educativo. Para ello, la SUNEDU, en el marco del artículo 15 de la Ley Universitaria, ha aprobado la Matriz de Indicadores de CBC. Conforme a lo señalado en el numeral 15,5 del artículo 15 de la Ley Universitaria, es función de la SUNEDU revisar y actualizar periódicamente las CBC. La obligatoriedad del proceso de licenciamiento se sustenta en la necesidad de que la universidad opere con una habilitación legal otorgada por el Estado para la prestación del servicio.

2.2 Marco Legal que define una Política Educativa con Enfoque Intercultural

2.2.1 De carácter internacional

- Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas Pertenecientes a Minorías Étnicas, Religiosas y Lingüísticas (1992)
- Convenio 169° de la Organización Internacional del Trabajo (ratificado en Perú, en 1994)
- Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas.
- Declaración Universal de la Diversidad Cultural UNESCO
- Declaración Conferencia Mundial de Educación Superior UNESCO (2009)

2.2.2 De carácter nacional

- Constitución Política del Perú, 1993
- Proyecto Educativo Nacional, al 2021 (PEN)
- Ley Universitaria N.º 30220
- Ley para la Educación Bilingüe Intercultural N.º 27818
- Ley que regula el uso, preservación, desarrollo, recuperación, fomento y difusión de las lenguas originarias del Perú N.º 29735
- Orientaciones para el fomento y la protección de la diversidad cultural (Ministerio de Cultura).

Asimismo, la Ley de Educación N.º 28044, establece que la educación intercultural se debe ofrecer en todo el sistema educativo nacional. Esta oferta global de la Educación Bilingüe Intercultural (EBI) es la alternativa a la educación universitaria, *es un modelo en diseño se está aplicando para atender a estudiantes indígenas en el nivel superior.*

Si bien la ley lo establece, los jóvenes provenientes de poblaciones originarias presentan grandes dificultades que obstaculizan su desarrollo académico. Ello va de la mano con una educación de bajo nivel académico que arrastran desde la escuela, con un sistema de Educación Intercultural Bilingüe que hace los esfuerzos posibles por tomar en cuenta su bagaje lingüístico y cultural, pero que aún presenta bajos resultados en comparación con el sistema de educación básico regular monolingüe. A ello se añade el nivel de bilingüismo que presentan,

pues muchos de ellos no dominan la lengua castellana de la misma manera que lo hacen en su propia lengua o también llamada L1 o lengua materna. Ello sin tomar en cuenta el plano escrito, pues las lenguas originarias en su mayoría son básicamente orales, algunas de las cuales no presentan escritura o en caso de tenerla ya, su proceso de oficialización es reciente. Inclusive, hoy en día existen poblaciones rurales, las cuales —por lo general— se encuentran alejadas de las ciudades y muchas de ellas solo hablan la lengua materna que aprendieron durante su niñez. A este fenómeno se le denomina monolingüismo, situación de uso de una única lengua. Nuestro país no debe ser ajeno a esta realidad, por lo que se necesita que se formulen políticas públicas en las que se considere la realidad de estos sectores minoritarios.

2.3 La Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía: Aspectos generales

2.3.1 Misión

La misión de la universidad UNIA se enfoca en la formación de futuros egresados capaces de promover el diálogo intercultural y asumir una capacidad de liderazgo participativo y democrático; además del fomento a la proyección social, bienestar universitario y extensión universitaria, todo ello considerando el legado histórico y la biodiversidad de la región.

Tiene también la misión de acoger las diferentes culturas originarias y mestizas, comprender su diversidad y saberes ancestrales y velar por la identidad cultural.

Su plana docente asume un compromiso con el desarrollo sostenible, el emprendimiento en la región, el trabajo en equipo y la investigación tecnológica, con difusión, desde y hacia las comunidades locales y pueblos indígenas.

2.3.2 Visión

Como parte de su visión, la UNIA se proyecta ser una institución intercultural acreditada dentro y fuera del país; además de fomentar la investigación para el desarrollo social, la biodiversidad, las diferentes formas de pensamiento de las comunidades indígenas, el fortalecimiento de su identidad, los avances en tecnología y la revalorización de sus conocimientos ancestrales.

2.3.3 Diversidad lingüístico-cultural en la UNIA

La Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía cuenta con una población estudiantil que, en su mayoría, proviene de los siguientes grupos etnolingüísticos: pano, jíbaro, arawak y quechua. No obstante, en menor número se cuenta con poblaciones provenientes de los grupos etnolingüísticos shawi, kakataibo, yanesha, bora, achuar-shiwiar, aimara, entre otros.

Es preciso mencionar que, en el caso de los jóvenes provenientes de las zonas más alejadas, estos acceden a la UNIA por medio de convenios con las municipalidades de sus distritos. Dichas dependencias están en constante comunicación con las coordinaciones administrativas de la UNIA, a fin de hacer llegar los costos en relación a las matrículas de los estudiantes. Por su parte, la UNIA ofrece servicios de comedor estudiantil y residencia en el campus universitario. Estas residencias lo conforman según procedencia de las municipalidades respectivamente: becarios shipibo del distrito de Iparía, becarios juni kuin del distrito de Purús (frontera con Brasil), awajun, wampis y asháninka respectivamente.

Tabla 2. Clasificación de estudiantes becarios según familias lingüísticas

Familias lingüísticas ³	Lenguas
Amazónicas	
Pano	Shipibo
	Juni kuin
Jíbaro	Awajún
	Wampis
Arawak	Ashaninka
	Yine
ANDINAS	
Quechua	Quechua

³ En general, una familia lingüística se define como el conjunto de lenguas que derivan de una lengua común, y también como el conjunto de lenguas que tienen una misma base genética lingüística.

3. La gerencia social: sus logros y limitaciones en el proceso de implementación del enfoque intercultural en la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía

3.1 Logros

A. *Capacidad de concertación para la creación de la institución.*

La universidad empieza su desarrollo a partir de *una negociación de acuerdos y de una capacidad de concertación* que establecieron los líderes de las organizaciones indígenas del departamento de Ucayali y las comunidades cercanas a la universidad con las autoridades del Ministerio de Educación, luego de que un grupo de lingüistas norteamericanos dejara en poder de las autoridades locales un terreno que le había pertenecido como sede para el desarrollo de sus estudios y en la cual habrían permanecido por un periodo de cincuenta años, según el convenio firmado por el Estado. Esta primera acción permite identificar que en un inicio se buscó trabajar con los actores estratégicos directamente involucrados y a través de los cuales se buscó identificar un sistema diferente al desarrollado en universidades con un sistema de trabajo general.

B. *Existencia de cuatro carreras profesionales reconocidas y en funcionamiento.*

La universidad decide llevar a cabo estas cuatro formaciones como parte de su plan de estudios. Aspecto interesante, ya que no son ajenas a las actividades económicas realizadas en la región. Por ejemplo, las carreras del área de ingeniería aportan mucho al trabajo forestal, agrónomo y acuícola, actividades que permiten aprovechar los recursos existentes en la región amazónica y en las que además hay una aceptable demanda laboral, debido a las grandes empresas y proyectos que invierten en la región (desarrollo e identidad regional).

Además, desde el plano educativo, las carreras de educación también se ajustan a las demandas de la región, pues se necesitan cada vez más educadores interculturales bilingües que ingresen a la carrera pública magisterial y contribuyan al sostenimiento de sus lenguas y culturas al regresar a sus comunidades de origen.

Son estas dos profesiones las que cuentan con un mayor alumnado proveniente de un pueblo originario (estudiantes wampis, ashuar, awajún, shipibo, juni kuin, shawi, etc.), hecho importante y al que se debe prestar una especial atención en relación al tratamiento de sus lenguas.

Cabe agregar que existen proyectos para la aprobación de carreras como Medicina Tropical y Arquitectura Amazónica, carreras innovadoras que permitirían tomar en consideración saberes locales de las poblaciones originarias, difundir estos conocimientos a otros contextos, registrarlos y conservarlos a través de documentos y darles un valor científico.

C. *Tasa creciente de alumnos ingresantes provenientes de poblaciones originarias.*

El ingreso de estudiantes originarios a la UNIA es cada vez mayor; no obstante, es necesario hacer mayores esfuerzos por integrar a estudiantes provenientes de los pueblos originarios para llegar al porcentaje establecido para universidades interculturales.

D. *Posicionamiento de la universidad en el contexto de la educación universitaria en la región amazónica.*

La UNIA es considerada como una institución educativa representativa de la interculturalidad en el departamento de Ucayali.

E. *Participación comunitaria*

El sistema educativo en la UNIA viene desarrollando diversas actividades de proyección y extensión universitaria orientadas a la participación de poblaciones originarias. Dentro de ellas se tiene el dictado de talleres, las visitas a las instituciones educativas, ejecución de actividades de producción en las zonas involucradas (comunidades, caseríos, asentamientos humanos, etc.).

F. *Existencia de docentes nombrados con varios años de experiencia en la universidad.*

Este aspecto permite aprovechar los cursos y talleres dictados durante las capacitaciones, ya que los docentes, estudiantes, personal directivo y administrativo

no empiezan desde el nivel cero en temas de interculturalidad, sino que ya tienen una base obtenida a lo largo de sus años de trabajo en la universidad.

3.2 Limitaciones

Dentro de las limitaciones, sugerimos que el sistema educativo desarrollado en la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía (UNIA) durante el periodo 2000-2016 preste una mayor atención a los lineamientos que posibilitan la implementación de una política educativa con enfoque intercultural más efectiva. Ello se materializa en las siguientes variables:

- *Fortalecimiento de capacidades y Desarrollo de competencias (personal docente y administrativo)*. Se necesita fortalecer las capacidades y desarrollar las competencias en el personal docente y administrativo como parte del proceso.
- *Gestión eficiente y transparente*. Se precisa de un mayor esfuerzo para desarrollar un sistema de gestión eficiente y transparente.
- *Enseñanza y Malla Curricular*. Su sistema de enseñanza necesita ser complementado con el desarrollo de nuevas metodologías de enseñanza y la currícula aplicada según su diseño y por carrera académico profesional. En el área de educación, esta formación también debe incluir una preparación que les sirva a los futuros docentes EIB contextualizar los procesos de enseñanza - aprendizaje a la realidad geográfica, socioeconómica y cultural de las comunidades en las cuales trabajarán (González, 2016).
- *Carencia de documentación que sistematice las experiencias de gestiones anteriores*. Se cuenta con escasa información sobre sistematización de sucesos y acontecimientos dados en gestiones anteriores.
- *Acceso y permanencia*. Es necesario una detallada planificación sobre el acceso y permanencia de jóvenes procedentes de poblaciones originarias en la educación superior.
- *Calidad*. Se necesita que el Estado considere tratamientos diferenciados que le permita cumplir con los estándares de calidad educativa que exige para el nivel superior universitario como parte de la implementación del enfoque intercultural.
- *Investigación científica*. Se requiere de una institución innovadora en relación con los avances científicos sobre investigación intercultural.

Al respecto, Cerruto (2009) propone que «debe existir también interculturalidad científica y no imposición de verdades científicas objetivas y absolutas [...]. Una verdad científica puede no ser la misma en otro contexto, realidad y cultura. Por ello, mejor desarrollar diálogos científicos interculturales. Nuestras pluriversidades deben fomentar esto y plantear no la única verdad absoluta, sino verdades desde diferentes perspectivas que pueden encontrar verdades construidas de manera comunitaria y que corresponden a la realidad de conjunto, no atomizada» (2009:151).

En relación con las variables mencionadas anteriormente, se profundizará únicamente en cuatro de ellas:

A. Fortalecimiento de capacidades y Desarrollo de competencias (personal docente y administrativo)

Las capacitaciones brindadas al personal académico han venido dándose de manera desproporcionada, discontinua, desarticulada y sin un orden claro para el fortalecimiento de un sistema educativo con enfoque intercultural. Por lo que es necesario asegurar la formación, certificación y actualización permanente de las competencias interculturales del personal docente y administrativo.

B. Gestión eficiente y transparente

En todo proceso de diseño e implementación de un programa o política es necesario, además de un diagnóstico, el identificar las redes de contactos o los posibles aliados estratégicos que se manejen bajo los mismos lineamientos y con los cuales se pueda articular a nivel regional, nacional e internacional, a fin de establecer objetivos en común (elaboración de proyectos comunes, firma de convenios, entre otros).

C. Enseñanza y Malla Curricular

El *diseño curricular* actual necesita ser elaborado a partir de una práctica pedagógica intercultural, con metodologías de enseñanza-aprendizaje acordes con este enfoque. Recordemos que el acceso a una educación pertinente y de calidad es un derecho que nos corresponde a todos. Además, el enfoque intercultural es de

carácter transversal, más aún en un contexto de diversidad como lo es la UNIA. De allí que este enfoque se enmarque en el logro de las competencias propuestas en cada una de las áreas curriculares a trabajar.

Además, se cuenta una currícula poco diversificada, ya que los contenidos desarrollados en clase por parte de los docentes no han sido del todo estandarizados e incluidos en el Plan Curricular. Los planes curriculares, planes de estudio, sílabos y documentos de trabajo con los que se cuenta por carrera son similares a los desarrollados por otras universidades; no obstante, se incorpora de una u otra manera temas relacionados a lenguas y culturas peruanas. Ello nos lleva a determinar que no se han desarrollado materiales que partan de la diversidad y del contexto en el cual se encuentra esta institución, sin tomar en cuenta las demandas de la población. Añadido a ello, el poco dominio de la lengua castellana tanto oral como escrita por parte de cada uno de los estudiantes hace que se dificulte los logros de aprendizaje de los mismos, ya que el desarrollo de clases es casi en su totalidad dada en lengua castellana.

En el ámbito de la educación superior universitaria, de acuerdo con Machaca, la «interculturalidad» debería ser concebida como la incorporación crítica y consensuada de los conocimientos y saberes de los pueblos en el currículo formal, el uso de las lenguas indígenas en los procesos de enseñanza y aprendizaje; así como también el compartir espacios de poder en las diferentes instancias de toma de decisiones en la vida y dinámica universitarias” (2011:85).

Asimismo, como señala Cunningham, una educación universitaria intercultural implica «aprovechar lo mejor de cada cultura promoviendo y aplicando mecanismos de convivencia entre las distintas culturas que comparten las regiones, garantizando a cada una, espacios para desarrollarse...» (2008:70).

En este sentido, la educación superior universitaria en universidades con un alto grado de diversidad en sus diferentes estamentos presenta como aspectos comunes:

La inclusión de la interculturalidad en la ley universitaria 33220, permite que se apliquen nuevos paradigmas en los enfoques metodológicos y de generación de conocimientos a fin de dar una respuesta adecuada a los retos y necesidades de las propias poblaciones. Para ello, se necesita diseñar y aplicar metodologías que permitan a las universidades adentrarse en las lógicas distintas de conocimientos. Asimismo, diversos autores plantean desafíos que deben enfrentar las universidades para poder brindar una formación integral y con sentido intercultural a sus estudiantes.

D. *Carencia de documentación que sistematice las experiencias de gestiones anteriores*

La universidad no cuenta con una sistematización sobre los sucesos, acontecimientos dados en gestiones anteriores, es decir, un análisis de las prácticas gerenciales que hayan tenido éxito o fracaso en el esfuerzo por implementar un enfoque intercultural en el sistema educativo de la universidad, hecho que no permite tener una idea de memoria institucional de la institución. Además, no permite establecer generalizaciones que puedan ser aplicadas a otras instituciones que siguen su lineamiento con universidades interculturales.

4. Ejes para la mejora de la gerencia social en la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía

A. *Fortalecimiento de capacidades y Desarrollo de competencias (personal docente y administrativo)*

En relación con la primera limitación, decimos que existe la necesidad de promover las competencias interculturales del personal docente y administrativo que implica asegurar la formación, certificación y actualización permanente de sus competencias interculturales. Para ello es necesario el diseño e implementación de programas de fortalecimiento de capacidades y competencias interculturales para el personal docente y administrativo. Asimismo, se sugiere trabajar sobre estándares metodológicos en relación al enfoque de la interculturalidad bajo los cuales se puedan establecer indicadores que permitan medir su nivel de avance.

La generación de capacidades es deseable para el control de gestión de los sistemas de enseñanza en la universidad, ya que resulta fundamental para el cumplimiento de tal función, ello va de la mano con la asistencia técnica que se dará en las aulas para determinar el nivel de cumplimiento de las actividades previstas. Una de las ventajas es que los docentes ya cuentan con experiencia de trabajo con jóvenes procedentes de pueblos originarios, hecho que permitirá tomar en cuenta los saberes previos de los mismos en base a su experiencia.

B. *Gestión eficiente y transparente*

Una de las posibilidades de mejora de esta segunda limitante es la promoción de una gestión eficiente y transparente, que implica incorporar espacios de

coordinación en universidades interculturales que faciliten la participación de las organizaciones indígenas y la sociedad civil local. Una manera de concretarlas es asegurando que las universidades interculturales incorporen la participación de las organizaciones indígenas a través de *espacios formales de coordinación* que velen por el desarrollo intercultural de las actividades académicas y de gestión.

Lo anterior nos permite evidenciar que, sin dejar de lado todo el sistema legal o, en otras palabras, «discurso oficial» que sostiene la interculturalidad, la interacción entre los actores involucrados es importante, ya que una habilidad de intervención en gerencia social consiste en articular los recursos existentes en redes de ayuda, por lo que el pensamiento en red, de actores sociales procedentes de diversos sectores tanto públicos como privados, como de técnicos, líderes de comunidades nativas, organizaciones indígenas de base del departamento, sociedad local cercana a la universidad, funcionarios, comunidad académica, etc., como portadores de esquemas conceptuales y prácticas muy distintas, son importantes y a su vez permiten legitimar las distintas lecturas y flexibilizar las condiciones para la coordinación de acciones entre im(pares), permite legitimar al otro, ver nuevas posibilidades de coordinación de acción y contar con nuevos recursos para llevar a cabo una acción. Todo ello, bajo una perspectiva de constructivismo lingüístico (Primavera, 1997).

El interaprendizaje también es importante, ya que las personas representantes de cada uno de los sectores del Estado deben tener la capacidad de comprender e incorporar en su política lo planteado por el otro. Asimismo, las poblaciones originarias deben ser miembros partícipes de los servicios que brinda el Estado, ya que son ellos los que llevarán el mensaje a sus zonas o comunidades, caseríos, entre otros, creando muchas veces un efecto multiplicador. Es preciso tener en cuenta para ello que las poblaciones con las cuales se desea trabajar en este estudio son en su mayoría comunidades amazónicas, las mismas que presentan un sistema de organización política diferente, ya que se organizan por jefes de comunidades, estos a su vez, ejercen influencia sobre la población, debido a su cargo político, hecho positivo para el Estado, ya que serán estos los actores principales que ayuden con la implementación de una política pública. Se requiere también la puesta en práctica de estrategias de comunicación para la solución de los conflictos, de darse el caso.

Además, se debe enfatizar el análisis de los procesos que explican el desarrollo y funcionamiento de las prácticas gerenciales, más que en la evaluación de los resultados. Ello implica ver a los participantes de otras instituciones como

«socios» durante el proceso de implementación de la política educativa con enfoque intercultural.

Para finalizar, un aspecto importante a considerar y que tiene que ver con un tema de predisposición que va más allá de beneficios particulares es que la comunidad académica (estudiantes procedentes de las cuatro carreras académicas que ofrece la universidad: ingeniería agroindustrial, ingeniería agroforestal acuícola, educación inicial y primaria bilingüe, personal administrativo, personal directivo de la institución, docentes, padres de familia) en su totalidad asuma un rol activo en el logro de los objetivos propuestos. Ello implica bastante comunicación, reuniones entre los familiares y el personal docente a fin de recibir información sobre la situación del estudiante (condiciones económicas, de salud, organización del tiempo, entre otros), apoyo y seguimiento por parte de los familiares, sistema de tutorías, nivelación académica, entre otros. En la universidad tampoco se generan espacios de reflexión y discusión sobre las experiencias conflictuadas que han vivido los estudiantes en las aulas de secundaria respecto de su lengua y cultura (Zavala, 2010).

C. Enseñanza y Malla Curricular

En relación con la tercera limitante, se sugiere el diseño de un modelo de enseñanza y malla curricular con enfoque intercultural que implique la formación de jóvenes procedentes de poblaciones originarias con las habilidades necesarias para realizar proyectos productivos, científicos y culturales de diversa índole, acordes con los problemas y necesidades de su entorno inmediato. Es importante establecer programas de asistencia técnica para la elaboración de planes de estudio y mallas curriculares que incluya visibilizar los saberes desarrollados por los pueblos originarios.

Por su parte, el Ministerio de Educación recomienda incorporar en los estatutos de las universidades interculturales la enseñanza de una lengua nativa, según el artículo 40° de la Ley Universitaria N.° 30220. Asimismo, establece que, para la obtención de los grados académicos de Bachiller, Maestro y Doctor, se reconoce que el dominio de una lengua nativa puede sustituir a la obligatoriedad de dominar una lengua extranjera (artículo 45°).

D. *Carencia de documentación que sistematice las experiencias de gestiones anteriores*

Es necesario hacer un análisis centrado en los procesos llevados a cabo según la gestión que esté a cargo en la universidad, tales como el apoyo político, el respaldo ciudadano, los recursos, etc. Es decir, explicar la trayectoria y el funcionamiento de las prácticas gerenciales. Esta metodología consiste en el análisis narrativo y el análisis funcional con el fin de generar argumentos explicativos que apunten a comprender la trayectoria de las prácticas gerenciales. Esta metodología servirá para ofrecer argumentos propositivos que identifiquen prácticas gerenciales específicas que funcione de manera efectiva en el proceso de implementación de una política educativa con enfoque intercultural.

Si bien hemos desarrollado solo algunas necesidades, en la TABLA 3 damos a conocer los ejes (variables, dimensiones y actividades) sobre los cuales se requiere una mayor atención para el desarrollo del componente cultural. Para ello y, a modo de referencia, se realizó una adaptación a la clasificación establecida por Carmen Ponce (2015) respecto a su propuesta de Lineamientos para una Política de Educación Superior Intercultural, presentados como parte de una ponencia al Instituto de Transferencias de Tecnologías Apropriadas para Sectores Marginales. Convenio Andrés Bello (ITACAB).

La autora presenta lineamientos organizados en dos ejes que comprenden a los niveles nacional, regional y local del sector:

1) **Eje pedagógico**, que involucra los procesos, la propuesta curricular, estrategias metodológicas, formación docente y producción de material educativo:

- Desde el punto de vista de la enseñanza-aprendizaje, se busca visibilizar, conocer y valorar la historia y aportes de los diversos pueblos que conforman la sociedad peruana, latinoamericana y mundial; además de generar condiciones para el ejercicio de una ciudadanía intercultural en la escuela. Finalmente, la propuesta persigue promover el diálogo de saberes entre diferentes tradiciones culturales para responder a desafíos locales y globales.
- Desde el punto de vista del material educativo, se plantea elaborar material educativo pertinente para el tratamiento pedagógico de la diversidad cultural.

- Desde el punto de vista de la atención focalizada y diferenciada, se plantea atender diferenciadamente la implementación de la propuesta de educación intercultural de acuerdo al contexto y a las características de los estudiantes y garantizar que los estudiantes pertenecientes al pueblo afroperuano reciban una atención diferenciada con enfoque etnoeducativo.
- Desde el punto de vista de la formación docente y educación superior, se busca desarrollar competencias de los docentes en formación inicial y en servicio para el tratamiento educativo de la diversidad cultural; además de promover la implementación del enfoque intercultural en la educación superior universitaria y no universitaria.
- Desde el punto de vista del enfoque: se persigue promover la implementación de la propuesta de educación intercultural desde los enfoques de derechos, ambiental y equidad de género.

2) Eje de gestión, que involucra la estructura organizacional, toma de decisiones, acompañamiento, clima escolar y un sistema de monitoreo y evaluación:

- Desde el punto de vista de la investigación: se busca promover la producción y actualización de información cualitativa y cuantitativa referida a las condiciones educativas, económicas y sociales de los diversos grupos culturales presentes en la realidad peruana para el diseño, reajuste e implementación de la propuesta de educación intercultural.
- Desde el punto de vista del monitoreo y la evaluación: se propone implementar un sistema de información para el seguimiento, monitoreo y evaluación de la propuesta de educación intercultural.
- Desde el punto de vista de la movilización social: persigue articular procesos y acciones con los actores educativos, políticos y sociales para la participación por una educación intercultural.
- Desde la organización escolar: busca promover una cultura institucional que permita el desarrollo y fortalecimiento de la propuesta de educación intercultural.

Tabla 3. Matriz de operacionalización de variables consideradas según dimensiones y actividades.

Variables	Dimensiones	Actividades
1. Acceso y permanencia	Currículo flexible	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclos propedéuticos
	Acompañamiento pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de tutoría • Nivelación académica
	Servicios complementarios	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento psicológico • Programas de tutoría
	Servicios básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de calidad de hospedaje (estudiantes indígenas) • Servicio de calidad de alimentación (estudiantes indígenas)
2. Gestión eficiente y transparente	Espacios formales de coordinación	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de las organizaciones indígenas • Participación de la sociedad civil local
3. Calidad	Condiciones de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciamiento • Acreditación • Fomento • Información
4. Enseñanza y Malla curricular	Currículo diversificado (inclusión de saberes)	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de asistencia técnica
	Plano lingüístico	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza de las lenguas originarias (por docentes bilingües)
5. Investigación científica	Condiciones económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos de investigación científica • Otras fuentes de financiamiento
	Cooperación educativa	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de intercambio
6. Fortalecimiento de capacidades y Desarrollo de competencias	Interculturalidad y educación	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de fortalecimiento de capacidades y competencias interculturales y gest.

Fuente: Adaptación de clasificación establecida por Carmen Teresa Ponce Fernández (2015).

5. Conclusiones

Tomando en consideración que la interculturalidad es un enfoque transversal aplicable a toda institución educativa, ya sea de educación básica o de nivel superior, es preciso tomar en consideración metodologías de enseñanza-aprendizaje que consideren y visibilicen los saberes desarrollados por los diferentes pueblos originarios existentes en nuestro país; además de la promoción y funcionamiento de la lengua materna originaria de cada uno de ellos, de manera que sean espacios que permitan su mantenimiento (inclusión de contenidos en la malla curricular, programación anual, sesiones de clase, entre otros) (Lovón *et al.*, 2020). Además de ello, es necesario incorporar en los estatutos de las universidades interculturales la enseñanza de una lengua nativa, según el artículo 40° de la Ley Universitaria N.º 30220 que establece lo siguiente: para la obtención de los grados académicos de Bachiller, Maestro y Doctor, se reconoce que el dominio de una lengua nativa puede sustituir a la obligatoriedad de dominar una lengua extranjera (artículo 45°).

Teniendo en consideración que el concepto de universidad corresponde al de una comunidad académica, conformada por docentes, estudiantes y graduados; que está orientada a la investigación, docencia, y proyección social; que brinda una formación humanista, científica y tecnológica con una clara consciencia de nuestro país como realidad multicultural; una universidad intercultural debiese ser una comunidad académica pluricultural, inclusiva, integradora, solidaria, liberadora y fundada en la concepción del desarrollo humano.

Sin duda, el Estado presta una especial atención al sector educación en lo que respecta al enfoque intercultural, sobre todo, en los niveles de educación básica inicial y primaria; no obstante, se sugiere una misma atención a otros niveles como el superior técnico y universitario, desde los cuales se ha avanzado muy poco en relación a temas de interculturalidad.

La UNIA tiene logros importantes en su sistema de gerencia social, pero también presenta limitantes que se sugiere sean atendidos, tales como el fortalecimiento de capacidades y el desarrollo de competencias en el personal docente y administrativo; la mejora de una gestión eficiente y transparente que involucre a aliados estratégicos que tengan como visión el fomento de la interculturalidad; la mejora de la enseñanza y la incorporación de contenidos diferenciados en su malla curricular; la necesidad de documentación que sistematice las experiencias de gestiones anteriores y venideras; el garantizar el acceso y permanencia de sus estudiantes; la mejora de la calidad educativa y el fomento a la investigación científica.

La interculturalidad solo será posible como proyecto que se va haciendo en la medida que logremos elementos sociales de alteridad y respeto al otro. No es el respeto desde la aceptación tolerante, sino desde el reconocimiento mutuo de los pueblos y grupos sociales.

Agradecimientos

La autora agradece los alcances brindados por la socióloga Alida Isidora Diaz Encinas y el politólogo Arturo Maldonado Nicho, profesores de los cursos de Taller de Investigación III y IV respectivamente, como parte de mi formación en la Maestría en Política Social con mención en Gestión de Proyectos Sociales en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. También es oportuno señalar un agradecimiento a los lingüistas, Mag. Norma Isabel Meneses Tutaya y Dr. Marco Antonio Lovón Cueva, por sus observaciones y revisiones para la confección del presente manuscrito.

Financiamiento

Este artículo forma parte de los primeros resultados de la tesis de Maestría en Política Social con mención en Gestión de Proyectos Sociales, estudios que forman parte del financiamiento ofrecido por la Agencia Belga de Desarrollo (CTB) en el marco del Programa de Beca y Microproyectos, gestionado por la Embajada de Bélgica en Perú.

Además, este material se encuentra inscrito como producto de tesis a presentar, en el marco del proyecto de investigación *Fundamentos de lingüística quechua, aplicación lingüística y de lingüística aplicada para elaborar un método de enseñanza del quechua a bilingües receptivos en quechua*, con código E17030141 y aprobado según Resolución Rectoral N.º 04274-R-17, de fecha 24 de julio del 2017. Esto como parte del Programa de Proyectos de Investigación con Financiamiento para Grupos de Investigación (GI) 2017 promovido por el Vicerrectorado de Investigación y Posgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Conflicto de intereses

La autora no presenta conflicto de interés.

Referencias bibliográficas

- Cerruto, L. (2009). La experiencia de la Universidad Indígena Intercultural Kawsay (UNIK).
- Correa, N. (2011). Interculturalidad y políticas públicas: una agenda al 2016. Ediciones Nova Print SAC.
- Cortázar, J. (2006). Una mirada estratégica y gerencial de la implementación de los programas sociales. Documentos de trabajo del INDES.
- Cunningham, M. (2008). *Educación indígena, interculturalidad y desarrollo autónomo*. Nicaragua: Centro para la Autonomía y Desarrollo de los Pueblos Indígenas.
- González, V. (2016). *Importancia de la interculturalidad en la formación docente*. Recuperado de <http://www.uch.edu.pe/uch-noticias/p/importancia-de-la-interculturalidad-en-la-formacion-docente>
- Lovón, M. A., Chávez, D., Yalta, E., & García, A.-M. (2020). La enseñanza de la lengua indígena y el desarrollo de la interculturalidad en las horas de clases de lengua nativa como L1 y L2 en el Perú. *Boletín de la Academia Peruana de la Lengua*, 67(67), 179-203. <https://doi.org/10.46744/bapl.202001.006>
- Machaca, G. (2011). Demanda, situación y expectativas de los pueblos indígenas acerca de la educación superior en Bolivia. En Fundación EQUITAS, *Inclusión Social, Interculturalidad y Equidad en la Educación Superior* (52-87). Chile: Fundación EQUITAS.
- Ponce, C. (2015). *Lineamientos para una Política de Educación Superior Intercultural*. Instituto de Transferencias de Tecnologías Apropriadas para Sectores Marginales. Convenio Andrés Bello (ITACAB).
- Primavera, H. (1997). Gerencia social y epistemología: reflexiones acerca de la construcción de herramientas de intervención. Recuperado de: http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/gerencia_social_y_epistemologia_heloisa_primavera.pdf
- Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía (2015). *Plan Estratégico, 2015 al 2021*. Recuperado de: <http://www.unia.edu.pe/FrontEndUNIA/dw/transparencia/transparencia.html>
- Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía (2011). *Currículo intercultural. Carrera Profesional de Educación Inicial Bilingüe*. Recuperado de www.unia.edu.pe/FrontEndUNIA/dw/ArchivosPdfs/Plan.../plan-estudios-inicial.pdf

Zavala, V. & Córdova, G. (2010). *Decir y callar. Lenguaje, equidad y poder en la universidad peruana*. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/53629>

Trayectoria académica de la autora

Zamia Ivon Castillo Farroñay

Formación en Lingüística, con estudios de Maestría en Educación y Maestría en Política Social. Dedicada a la investigación en políticas educativas y a la gestión de proyectos sociales con enfoque intercultural; además del estudio de las lenguas amazónicas (familia lingüística Pano). Con experiencia en docencia e investigación en universidades: UNIA, UPCH (Programa de Licenciatura en Educación Intercultural Bilingüe) y UNMSM. Realizó diversas consultorías para el Ministerio de Educación en temas de juventudes y fomento a la lectura. Actualmente, es Coordinadora del Proyecto *Oficina de Línguas e Culturas Indígenas* (OLCI Perú), promovido inicialmente por la Embajada de Brasil en Lima y el Centro Cultural Brasil-Perú, con el apoyo del Grupo de Investigación en Interculturalidad, Formación Docente y Enseñanza de Lenguas (KAWSASUN), organización adscrita al Instituto de Investigación de Lingüística Aplicada (CILA) de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.