

CASOS EN TERRENO

BELUCHISTÁN, PAKISTÁN

Contexto del piloto

El diagnóstico de Beluchistán fue dirigido por un equipo de consultoras de políticas y asesores gubernamentales que colaboraron en dos organizaciones: Verso Consulting y Juniper Policy Consulting. Este equipo ha estado trabajando en Beluchistán durante muchos años y ayudó a elaborar planes del sector educativo en 2013 y 2019.

En 2010, la responsabilidad de proveer educación en Pakistán pasó al nivel estatal. Si bien esto condujo a una mayor atención política, un mayor gasto y a reformas de políticas para el sector educativo en Beluchistán, tanto el acceso a la educación como los resultados del aprendizaje se han mantenido prácticamente sin cambios. El equipo usó el piloto para diagnosticar retrospectivamente el por qué. Se centraron en las reformas entre 2013 y 2018 relacionadas con el establecimiento de nuevas escuelas públicas en Beluchistán.

El equipo identificó dos contrapartes en el gobierno: 1) un pequeño número de burócratas sénior y 2) la Célula de Reformas y Planificación Estratégica (SPRC, por sus siglas en inglés) con sede en el Departamento de Planificación y Desarrollo del Gobierno de Beluchistán. Además de adaptar el Diagnóstico a las necesidades de la SPRC, el equipo tiene la intención de utilizar los resultados del diagnóstico para informar sus propias actividades, en particular sus planes de trabajo con los partidos políticos para mejorar las plataformas de reforma educativa.

Enfoque de implementación y adaptaciones notables

El equipo de Verso y Juniper siguió el enfoque establecido en la guía de aplicación del Diagnóstico. Una adaptación notable fue que, dada la amplia experiencia del equipo en el sector de la educación en Beluchistán, comenzaron por completar las [herramientas de análisis del Diagnóstico](#) a través de una serie de sesiones de discusión interna. Esto les permitió aprovechar su experiencia y usar la revisión documental¹ y el trabajo en terreno posterior para identificar brechas de conocimiento o puntos conflictivos específicos.

¹ Para obtener más información sobre la revisión documental y otras fases del diagnóstico, consulte la Guía para aplicar el diagnóstico de sistemas educativos RISE.

A diferencia de los otros pilotos, el equipo también se enfocó en la política para su estudio. RISE no proporcionó materiales de apoyo para analizar la relación política,² por lo que el equipo creó su propia plantilla. El equipo creía que la política era un impulsor clave de la alineación de las otras partes del sistema, hasta el punto en que omitirla limitaría severamente el estudio.

Resultados

El hallazgo general del estudio es que **el sistema educativo está bien alineado, pero en torno al patrocinio, no al aprendizaje**. Al analizar las reformas de construcción de escuelas, el estudio tuvo cuidado de distinguir entre objetivos de reforma *de jure* (en papel) y *de facto* (reales). Las reformas fueron *de jure* sobre mejorar el acceso, y esto se respalda con un financiamiento adecuado y sistemas de información funcionales que reporten sobre los insumos. Sin embargo, la prioridad *de facto* ya sea en la relación entre el máximo ejecutivo estatal y las autoridades educativas o en la relación entre las autoridades educativas y las escuelas, se centra en el clientelismo. Las nuevas escuelas se construyeron de acuerdo con criterios políticos más que con las necesidades de la comunidad. Por lo tanto, los presupuestos se gastaron de manera ineficiente y se ignoraron los datos disponibles. Existe una desalineación entre los objetivos impulsados por el patrocinio y las finanzas y la información orientada al acceso.

El estudio también describe cómo el patrocinio ha pervertido los sistemas de recursos humanos (RR. HH.) de los docentes. Por un lado, las reformas introdujeron una política de contratación de docentes basada en exámenes. Al garantizar que **la contratación de docentes se lleve a cabo de una manera basada en reglas**, esta política ayudó a aislar este aspecto de los recursos humanos docentes del patrocinio en el sistema circundante. Sin embargo, **la asignación de docentes sigue estando impulsada por el patrocinio y las conexiones**, lo que permite que los docentes se transfieran de puestos rurales indeseables y deja a muchas escuelas con una grave escasez de personal. Por lo tanto, las reformas alineadas con el acceso en una parte del sistema (es decir, la construcción de escuelas) se ven socavadas por las normas alineadas con el patrocinio en otra (es decir, la asignación de profesores basada en el patrocinio).

El estudio también destaca el **desajuste que existe entre la remuneración de los docentes (financiamiento) y los incentivos para enseñar (motivación)**. Los profesores del gobierno están muy bien pagados, con el objetivo declarado de atraer talento, pero hay pocos motivadores intrínsecos o extrínsecos para enseñar bien. El estudio concluye que los altos mandos han hecho poco para motivar a los docentes en ausencia de cambios concomitantes en la cultura escolar y los escalafones profesionales docentes.

Para obtener más información sobre este estudio piloto de diagnóstico, consulte este [blog del equipo JPC-VERSO](#), así como su informe inicial (págs. 5 a 22), las herramientas de análisis (págs. 191 a 199) y el informe final (págs. 309 a 331) en los [materiales de ejemplo de estudios piloto de diagnóstico](#).³

2 RISE proporcionó material de apoyo detallado para analizar las otras tres relaciones que componen el sistema educativo: Pacto, gestión y Voz y elección. Sin embargo, un análisis de la relación Política requeriría un enfoque de economía política más profundo, por lo que hasta ahora no se ha incluido en el Diagnóstico de Sistemas Educativos RISE. Para una discusión sobre las alineaciones de la relación Política en el Marco de los Sistemas RISE, ver Belafi (2022). Para una discusión sobre la economía política de la educación y los puntos de entrada para alinear la política en torno al aprendizaje de los niños, consulte Levy (2022).

3 Nota: Si el hipervínculo a la sección *Materiales de ejemplo de estudios piloto* del Diagnóstico ya no funciona, consulte <https://www.summaedu.org/rise/> y <https://www.summaedu.org/kit-de-herramientas/> para obtener las versiones más recientes del kit de herramientas Diagnóstico.