

## Soñando juntos una escuela digna y acogedora

Sistematización de la experiencia de gestión escolar  
de la Institución Educativa 34504  
de la comunidad de Camantarma, Oxapampa – Pasco



PERÚ

Ministerio  
de Educación



PERÚ PROGRESO  
PARA TODOS



APR



10



Memoria del grupo  
1. Admisión  
2. Cuantías  
3. Juegos  
4. Recreación  
5. ...  
Kelly  
Adri



«Lo que hay detrás de una escuela digna y acogedora, orientada a la calidad de vida, son docentes comprometidos y familias en alianza, en articulación para alcanzar el bienestar integral de sus hijas e hijos». [sic]

Rosa Santiago

## Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP)

### Consejo de Administración del FONDEP (CONAF)

Jesús Ruitón Cabanillas  
Manuel Hermenegildo Santos Montoro  
Jorge Luis Jaime Cárdenas

### Gerente Ejecutivo

Francisco Fidel Rojas Luján

### Unidad de Gestión y Evaluación del Financiamiento (UGEF)

Nadja Anahí Juárez Abad - Responsable  
Jaime Montes García  
Patricia Quevedo Castañeda  
Juan José Yupanqui Llancari  
Beatriz Liliana López Mejía  
Franz León Rojas  
Hermelinda Sullcapuma Portillo

### Autores de la experiencia - IE 34504, Camantarma, Oxapampa – Pasco

Rosa Luz Santiago Valentín – Directora y docente de 1.º y 2.º de la IE 34504  
Daniel Carbajal Basilio – Docente de 3.º a 6.º  
Marível Gonzales Lázaro – Docente del nivel Inicial  
Docente María Sinarahua – Coordinadora de CRED  
Alfonso Llanos – Padre de familia

### Proceso de sistematización

María Elena Saavedra Núñez

### Servicio de corrección de estilo

George Axel Torres Queija

### Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP)

Av. Paseo del Bosque 940  
San Borja, Lima - Perú  
<http://www.fondep.gob.pe>  
Teléfono: 435 3905 - 435 3904 (anexos 101 - 111)

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2015-07937

Impreso en Tarea Asociación Gráfica Educativa  
Pasaje María Auxiliadora 156, Lima 5, Perú

© Lima. Perú  
Junio 2015

# Índice

Presentación	7
Introducción	9
<b>1. Marco conceptual</b>	11
1.1 Derecho a una educación de calidad: del acceso a la calidad	13
1.2 Gestión escolar	16
1.3 Gestión del aula	17
1.4 Importancia del vínculo familia-escuela-comunidad en la gestión escolar	18
<b>2. Presentación de la experiencia</b>	19
2.1 Contexto	20
2.2 Datos de la escuela	22
2.3 Antecedentes	22
2.4 Descripción de la propuesta educativa	26
2.4.1 Buenas prácticas	26
2.5 Logros	29
2.5.1 Logros de aprendizaje en Comunicación y Matemática	29
2.5.2 Logros en gestión escolar	30
<b>3. Lecciones aprendidas</b>	33
3.1 Primera lección aprendida: gestión escolar con enfoque de educación basado en los derechos humanos	35
3.1.1 Interiorización del enfoque de derechos humanos	36
3.1.2 Vocación de servicio y sensibilidad con la problemática socioeducativa de los educandos	37
3.1.3 Compromiso con el cambio a favor de una óptima gestión escolar	38
3.1.4 Componentes del modelo de gestión escolar	39
3.2 Segunda lección aprendida: un aprendizaje basado en la comprensión	42
3.2.1 Concepciones que transforman el trabajo en el aula	42
3.2.2 Propuesta metodológica para un aprendizaje basado en la comprensión	44
3.2.3 Estrategias empleadas para un aprendizaje basado en la comprensión	45
3.3 Tercera lección aprendida: fortalecimiento del vínculo familia-comunidad-escuela	48
3.3.1 Cuando la escuela se construye en conjunto sus impactos positivos se ven en la comunidad	49
3.3.2 Sensibilización e identificación de aliados para generar el cambio	52
3.3.3 Generación de espacios de reflexión	53
3.3.4 Sostenibilidad de logros y cambios positivos	53
<b>4. Conclusiones y recomendaciones</b>	55
4.1 Conclusiones	56
4.2 Recomendaciones	58
Bibliografía	



## Presentación

Las políticas educativas, en constante reflexión y debate, requieren nutrirse de las prácticas educativas que van adquiriendo nuevos signos, desafíos y avances. En esta línea, el FONDEP financia sistematizaciones con una lógica participativa, centrada en el estudio de procesos educativos, con el objetivo de contribuir al diálogo y la generación de evidencias de las mejoras, de los cambios y de las necesidades de los actores educativos que están ofreciendo sus voces y sus interpretaciones mediante estas sistematizaciones, para repensar las prioridades en dichas políticas.

*Soñando juntos una escuela digna y acogedora* es una sistematización que nos introduce a la experiencia de la institución educativa 34504, ubicada en el caserío de Camantarma, en una zona rural de Oxapampa en Cerro de Pasco; esta escuela desarrolla un conjunto de buenas prácticas en gestión escolar, que sin ser innovaciones, han logrado concretar, a pesar de las grandes dificultades que enfrenta, una visión conjunta de la educación como un derecho, lo cual exige generar condiciones para la dignidad, el respeto de las diferencias y de los aprendizajes contextualizados.

Este documento nos presenta además el rol vital y potente del docente y del directivo de la escuela, como un líder transformador no solo pedagógico, sino también social y comunitario, aquel líder que ha comprendido que la educación es la fuerza motriz que mueve el cambio no solamente de las personas, sino también de las familias, de los pueblos y de las naciones; el líder que con decisión, mística, perseverancia y capacidad de gestión es capaz de transmitir a la población el valor de la educación para el desarrollo local –especialmente en contextos rurales– contribuyendo al desarrollo regional y nacional.

La necesidad del cambio es una constante en las experiencias sistematizadas, en el accionar de los actores educativos que buscan hacer realidad las metas de las políticas educativas, en coherencia con su contexto, utilizando sus fortalezas y minimizando sus debilidades, atentos a las oportunidades en bien de la educación, más allá de las condiciones difíciles que debe enfrentar una escuela rural en nuestro país.

Gratificados por esta nueva publicación que forma parte de la serie «Sistematización de experiencias», el FONDEP pone a disposición un documento para valorar la importancia de los enfoques pedagógicos en las prácticas, del liderazgo transformacional del directivo, de las familias trabajando por una educación que ofrezca oportunidades de desarrollo humano y social para sus hijos y sus comunidades, empezando por construir juntos una escuela que llegue a ser digna y acogedora.





## Introducción

La construcción de una escuela digna y acogedora se basa en una educación que se fundamenta en derechos, en el trabajo conjunto por conseguir la calidad educativa, especialmente en contextos de mayor dispersión geográfica como las zonas rurales o indígenas. Para lograrlo, son necesarias las decisiones a nivel macro y micro, que concreten cambios sustanciales en torno a hacer de la escuela un espacio con las condiciones esenciales para responder a las necesidades de los estudiantes. La experiencia de la IE 34504 en la comunidad rural de Camantarma es una evidencia del rol fundamental que ejerce el liderazgo pedagógico, articulando roles con una visión conjunta y sostenible.

La presente sistematización se enmarca en el sistema de identificación, sistematización y difusión que ha implementado el FONDEP en el 2014, partiendo de un marco de criterios e indicadores que permiten reconocer los rasgos característicos de un proceso incremental de innovación.

En las siguientes páginas, se busca recuperar una buena práctica en gestión escolar desarrollada en la escuela de Camantarma en un caserío de la selva central de una zona rural que durante muchos años estuvo afectada por la violencia y el narcoterrorismo.

En este contexto, los actores de la experiencia han desarrollado iniciativas creativas, competencias y aprendizajes que les permitieron ir superando las problemáticas educativas propias del contexto teniendo como motivación central el compromiso con el bienestar y el logro de aprendizajes de los estudiantes.

Es importante resaltar que la identificación de los aspectos centrales (objeto y ejes) de la presente sistematización siguió un proceso muy participativo que ha permitido recuperar las reflexiones e interpretaciones de los propios actores, incentivando una mirada crítica y una oportunidad formativa a fin de extraer lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones que sirvan como referente para otras experiencias educativas del país en la temática de gestión escolar.

Con el fin de compartir las aproximaciones conceptuales de la experiencia, en el primer capítulo se desarrollará el marco conceptual que orienta las prácticas de la experiencia, basado en la revisión documental que incluye instrumentos normativos, planes estratégicos y manuales elaborados por el Minedu e instituciones privadas vinculadas con el sector educativo.

En el segundo capítulo se presentará la experiencia analizada según el contexto en el que se desarrolla, del mismo modo se explicará el conjunto de acciones llevadas a cabo por la directora como parte de su gestión escolar en la búsqueda de la mejora de la calidad educativa y los logros alcanzados que se desprenden de esas acciones.

En el tercer capítulo, se describirán las lecciones obtenidas de esta experiencia. Por último, se presentarán las conclusiones y recomendaciones orientadas a evidenciar desafíos tanto para la propia escuela como para el Sector.



# 1 Marco conceptual



La concepción de una escuela acogedora abarca una comprensión integral de las necesidades de las niñas y los niños en el marco de la formación escolar. Implica abordar la diversidad y las responsabilidades conjuntas para fortalecer y asegurar las condiciones en que se desarrolla el proceso educativo, apelando a estrategias diversas para favorecer estas condiciones desde el inicio del año escolar, al proceso y su continuidad.

El Unicef propone un modelo de escuelas acogedoras para la infancia que se basa en que «una escuela debería operar siempre teniendo en cuenta lo que es más beneficioso para sus alumnos. Los entornos educativos deben ser seguros y saludables, proteger a las niñas y los niños, contar con profesores cualificados, materiales adecuados y reunir condiciones físicas, emocionales y sociales que fomenten el aprendizaje. En ellos, las niñas y los niños deben ser escuchados y sus derechos protegidos. Los entornos de aprendizaje deben ser un

espacio en el que las niñas y los niños puedan aprender y crecer, y donde reine un respeto innato por su persona y sus distintas necesidades. El modelo de escuelas acogedoras para la infancia promueve la inclusión, la preocupación por las cuestiones de género, la tolerancia, la dignidad y la potenciación de la autonomía de cada niña y niño»<sup>1</sup>.

La firme convicción de este principio, junto con el de una educación basada en derechos, presentes de manera transversal como una guía del estilo de gestión y de liderazgo pedagógico en el conjunto de buenas prácticas de esta experiencia, llevó a definir el «corazón» de la sistematización, de manera participativa, como una «gestión escolar orientada a la implementación de una escuela digna y acogedora».

Las bases conceptuales de esta experiencia se presentan a continuación a modo de resumen:

1 Datos obtenidos de la página web del Unicef actualizados al 2015.

## 1.1 Derecho a una educación de calidad: del acceso a la calidad

Tanto a nivel internacional como nacional convergen diversos instrumentos normativos que señalan que la educación es un derecho fundamental. Al respecto, en el plano internacional, la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) explica que la educación como derecho fundamental busca el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales.

Por su parte, la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos (1990) aprobó la Declaración Mundial sobre Educación para Todos: la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje, que sostiene la relevancia de poner en práctica una visión ampliada de la educación referida a la universalización del acceso al servicio educativo y fomento de la equidad que abarca la ampliación contextualizada de los medios para el alcance de la educación básica. Asimismo, el Marco de Acción de Dakar: Educación para Todos (2000) enfatiza la necesidad de promover una educación orientada a explotar los talentos y capacidades de cada persona y a desarrollar la personalidad del educando a fin de mejorar su vida y transformar la sociedad.

A nivel nacional, la Constitución Política del Perú (1993) en su artículo decimotercero establece que la educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana y destaca que las familias tienen el deber de educar a sus hijos y de participar en el proceso educativo; mientras que en su artículo decimocuarto especifica que la educación prepara para la vida, el trabajo y fomenta la solidaridad.

El Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM) 2012-2016, basándose en el reconocimiento de la dignidad de la persona y en su rol como estudiante y citando al Unicef-Unesco<sup>2</sup> (2008), señala que el derecho a la educación «abarca el acceso a la educación y la



calidad de la enseñanza, fundada en valores y principios de los derechos humanos, el entorno en que se imparte la educación, además de la obligación de eliminar la discriminación en todos los planos del sistema educativo».

A partir del libro *Un enfoque de la educación para todos* basado en los derechos humanos, el PESEM 2012-2016 resalta la importancia del enfoque de la educación que se sustenta en los derechos humanos, porque sienta las bases para que la educación se convierta realmente en un servicio de calidad al que debemos acceder todas las personas sin excepción, posibilitando el goce de otros derechos como un medio para alcanzar la ciudadanía plena y por consiguiente la construcción de una sociedad más justa y democrática que pueda contribuir con la superación de la pobreza y la discriminación. En ese sentido, este enfoque promueve la comprensión, el diálogo intercultural y el respeto por la diversidad cultural y lingüística a fin de alcanzar la cohesión, la integración y la estabilidad social.

Desde este panorama se puede afirmar que pese a los significativos avances normativos, el desafío de garantizar el derecho a una educación para todos sin

2 Un enfoque de la educación para todos basado en los derechos humanos (Unicef-Unesco 2008).

excepción está aún vigente<sup>3</sup>. A continuación se ilustrará esta opinión mediante el balance de algunos principios básicos para el ejercicio de este derecho.

La **cobertura educativa** está intrínsecamente ligada al principio de disponibilidad (número de establecimientos, recursos, insumos, programas, proyectos, bienes o servicios); si bien es cierto se ha incrementado en zonas urbanas, apenas ha cobrado presencia en zonas rurales ya que todavía es necesario que la población adolescente o los jóvenes adultos de las zonas rurales emigren a las principales ciudades para continuar su ciclo educativo.

Igualmente, en tanto la accesibilidad debe responder a los requerimientos culturales de los grupos poblacionales, pese a que se ha trabajado el enfoque intercultural de algunos contenidos, no se ha conseguido flexibilizar las estructuras administrativas de las instituciones educativas, por lo que aún es un desafío que el sistema educativo se haga parte de la cultura y que se incorporen los requerimientos culturales a los que debiera responder la educación peruana. Es observable que todavía subsista una gran brecha entre las herencias culturales de las comunidades y los contenidos educativos transmitidos por la escuela. El énfasis de trabajar por competencias acordes con la sociedad y el entorno son apuestas dignas de estudiarse e irradiarse.

En cuanto a la aceptabilidad, debido a que el nivel de participación no es el mismo para todos los actores, los mecanismos de retroalimentación son aún incipientes, así como las prácticas de monitoreo o vigilancia de los servicios, por lo que es difícil medir el nivel de satisfacción, puesto que tanto la confianza generada por los servicios, programas, insumos, recursos y demás componentes en los usuarios como la coincidencia con sus valores deben responder a una alta diversidad y dispersión.

**Respecto al principio de calidad**, primero es conveniente indicar que la calidad en la educación es una aspiración de todos los sistemas educativos, compartida por la sociedad



y representa uno de los principales objetivos de las reformas de los países de la región. Se trata pues de un concepto con una gran diversidad de significados porque implica juicios de valor según el tipo de educación que se quiere, para formar un ideal de persona y de sociedad. En segundo lugar, sus cualidades pueden responder a diversos factores ideológicos y políticos; a los sentidos que se le asignan a la educación en un momento dado y en una sociedad concreta; y a las diferentes concepciones sobre desarrollo humano y aprendizaje o también a los valores predominantes en una determinada cultura.

Asimismo, se debe tener en cuenta que los responsables de políticas públicas, los investigadores y las instituciones responsables de los recursos públicos y privados destinados a la educación, han ido desarrollando interpretaciones científicas con sus correspondientes enfoques y herramientas metodológicas para hacer posibles todos los juicios y valoraciones compartidas sobre el fenómeno de la calidad. En ese sentido, con frecuencia esta se asocia a principios de eficiencia y eficacia a partir de lo cual la educación como un producto y un servicio existente en el mercado tiene que satisfacer a sus usuarios.

En otros casos, la calidad de la educación no se define de forma explícita, sino a través de indicadores que pueden dar una idea del enfoque que hay detrás. Así por ejemplo, según la Unesco, de las principales

3 Sin embargo, el enfoque de derechos humanos ha dejado de estar relacionado con las percepciones de los afectados y ha evolucionado quedándose en el pasado su carga eminentemente subjetiva.

corrientes interpretativas sobre educación se pueden señalar diferencias significativas respecto a la calidad. En los enfoques humanistas, lo central es el desarrollo de las capacidades de los educandos para que construyan significados y den sentido a lo que aprenden, siendo el docente un mediador en dicho proceso; en función de esto, se preconiza que los planes de estudios deban considerar las características y necesidades de cada alumno para aprender.

Las corrientes conductistas, por el contrario, enfatizan la importancia de la enseñanza estructurada, graduando lo que el alumno aprende y verificando sus resultados. Por su parte los enfoques críticos, que abarcan una amplia gama de teorías, estimulan el análisis crítico de la realidad y la principal preocupación es que la educación contribuya al cambio social y a la reducción de las desigualdades promoviendo la autonomía y la emancipación de los marginados. En las sociedades latinoamericanas y del Caribe todos estos enfoques siguen vigentes y se ven enfrentados en debates académicos, en la formulación de políticas y en las prácticas pedagógicas.

El PESEM 2012-2016 sugiere que la calidad educativa como un medio para que el ser humano pueda desarrollarse plenamente debe incorporar las siguientes cinco dimensiones: equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia, a partir de las cuales los estudiantes, tal como indica Unicef-Unesco (2009) adquieran competencias, conocimientos, valores y actitudes para ejercer una ciudadanía responsable y activa siendo imprescindible que la educación esté centrada en el estudiante, sea pertinente y abarque un amplio programa de estudios y además disponga de los recursos necesarios y de una supervisión adecuada. Igualmente, es importante indicar que la calidad en la educación está estrechamente relacionada con los derechos a la salud y el bienestar integral del educando y por ello es trascendental generar un entorno sano, seguro y acogedor de aprendizaje que contribuya a alcanzar el bienestar emocional, físico y psicológico.



La calidad implica entonces que la respuesta ofrecida a propósito de la demanda se inscriba en un contexto donde el que presta el servicio y el que lo recibe tienen el mismo rango, que el servicio prestado se administra porque el prestatario es sujeto de derechos y recibir ese servicio es su derecho. Asimismo, un servicio educativo de calidad debe tener significatividad en la vida de las personas (incidir en su percepción de bienestar, en su calidad de vida), debe ser útil (referida a la calidad técnica, empodera a los individuos, desarrolla sus competencias, afianza sus destrezas para el manejo de herramientas y la administración de recursos, etc.), y debe ser oportuna (que le permita confrontar el aquí y el ahora con alta proyección de éxito).

Por último, el **principio de participación** reconoce en cada actor a un contribuyente para el desarrollo, el cual requiere de un nivel apropiado de involucramiento de todas y todos como actores activos de los procesos, responsables de los resultados educativos (aceptables, accesibles y de calidad).

Responder a estas exigencias implica tener clara la definición de la calidad inscrita en las políticas públicas de la educación, hacer un abordaje exhaustivo de la pertinencia y revisar la eficacia del trabajo docente, poniendo el énfasis en su formación y en las condiciones en que realiza su labor docente, considerando otros factores como la gestión escolar, los recursos, y otros asociados al aprendizaje.



## 1.2 Gestión escolar

En el libro *El modelo de gestión educativa estratégica*<sup>4</sup> se señala que la gestión de modo general puede definirse como «el arte de anticipar participativamente el cambio para crear estrategias que garanticen el futuro deseado o una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado» (2009: 42), debiendo ser un proceso eficiente, eficaz y pertinente al contexto y a las personas que la realizan, las cuales deben estar convencidas de su capacidad para lograr el cambio, sostenerlo en el tiempo y demandar el apoyo necesario.

Respecto a las orientaciones nacionales para la buena gestión de una institución educativa, se señalará que el Marco de Buen Desempeño del Directivo<sup>5</sup>, vigente para el Perú, responde a la reforma educativa que ha iniciado el Ministerio de Educación mediante la cual ha priorizado la política de fortalecimiento de las instituciones educativas dentro de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados, para la cual se otorga a la dirección escolar un nuevo rol en el sentido que se define como un sistema o conjunto de elementos que garantizan la consecución de los propósitos planteados, por lo cual el directivo de una institución educativa se convierte en elemento fundamental para lograr esta reforma.

Así, se indica que la labor de un director no se limita a un rol administrativo desde una estructura cerrada que mantiene a las familias y a la comunidad donde se encuentra la escuela o el colegio en un rol subordinado, sino que a partir de la gestión escolar planifica, organiza, dirige, coordina y controla elementos internos y externos de la escuela, centrándose en los aprendizajes. Para ello, el liderazgo pedagógico que este deberá desempeñar es importante puesto que dará eficacia a su gestión y permitirá motivar a los demás actores educativos para que juntos logren los propósitos trazados.

Esta nueva concepción del rol directivo se resume en ocho compromisos de gestión escolar para orientar el accionar de la escuela, que proporcionan a la comunidad educativa información relevante para la reflexión, la toma de decisiones y la mejora de aprendizajes. Estos son los siguientes:

1. Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes
2. Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa
3. Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa
4. Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje
5. Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante la sesión de aprendizaje
6. Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje
7. Gestión del clima escolar en la institución educativa
8. Implementación del Plan Anual de Trabajo (PAT)

Por tanto, la gestión escolar se convierte en un conjunto de acciones que posibilitan la creación de una nueva forma de hacer escuela para garantizar los aprendizajes fundamentales y con significatividad para la vida con todos los miembros de la comunidad educativa, quienes deben funcionar de manera pertinente y democrática. Aquí se comienza a hablar de una nueva concepción de calidad. Este ideal se enmarca en «La escuela que queremos» y evidencia un enfoque de derechos así como también una gestión basada en resultados que pretenden lograr aprendizajes con un sentido de inclusión y equidad.

Parte importante de la gestión escolar es la labor pedagógica que desempeña el docente dentro del aula. Por ello, la experiencia toma en consideración los lineamientos vigentes respecto a este rol.

4 Elaborado por la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de México.

5 Ministerio de Educación. Lima, 2014

### 1.3 Gestión del aula

En el marco de la reforma de la educación peruana con el fin de favorecer el logro de aprendizajes de los estudiantes, el Ministerio de Educación ha elaborado el Marco del Buen Desempeño Docente en el cual se sostiene que «se requiere una nueva docencia, funcional a una educación y una escuela transformadas en espacios de aprendizaje de valores democráticos, de respeto y convivencia intercultural, de relación crítica y creativa con el saber y la ciencia, de promoción del emprendimiento y de una ciudadanía basada en derechos». (Minedu 2012: 7)

De igual modo, el Marco del Buen Desempeño Docente indica que la práctica pedagógica debe ser «transformada para pasar de la enseñanza tradicional a la producción de conocimiento» para lo cual será necesario que el docente promueva entre sus estudiantes el pensamiento crítico y creativo, además de la convivencia inclusiva y acogedora que replantee las relaciones con la comunidad.

Para lograr aprendizajes de calidad, se desafía al docente a utilizar diversos recursos que le ayuden a diversificar su enseñanza, hacerla efectiva y comprensiva, teniendo en cuenta las necesidades específicas y del contexto, fortaleciendo su creatividad para crear situaciones de aprendizaje que redunden en la mejora de logros académicos y que además busquen aprendizajes para la vida.

Al respecto, se pueden señalar algunas dimensiones que deben desarrollar como docentes según el Marco del Buen Desempeño Docente. Por un lado, ellos deben ser capaces de reflexionar sobre su labor pedagógica y estar atentos a las características socioculturales y a los procesos y fines de la enseñanza; asimismo, requieren construir vínculos cognitivos, afectivos y sociales que conviertan la docencia en una actividad profesional de carácter subjetivo, ético y cultural.



Por otro lado, existe la dimensión pedagógica a partir de la cual el docente debe desplegar un juicio pedagógico variado, multidisciplinario e intercultural para reconocer la existencia de distintas maneras de aprender e interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda en cuanto a necesidades y posibilidades de aprendizaje, así como para discernir la mejor opción de respuesta en cada contexto y circunstancia.

Finalmente, otra de las dimensiones de la docencia es la cultural, referida a la necesidad de conocimientos amplios de su entorno para enfrentar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales, así como los de la historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en que surgen e implica analizar la evolución, dilemas y retos para comprenderlos y adquirir los aprendizajes contextualizados que cada sociedad propone a sus generaciones más jóvenes.

## 1.4 Importancia del vínculo familia-escuela-comunidad en la gestión escolar



Teniendo en cuenta que en este contexto de cambios y de impulso de la educación, la gestión escolar demanda la participación de todos los actores educativos, es necesario indicar la importancia de poner en práctica estrategias que permitan el fortalecimiento de los vínculos familia-escuela-comunidad, ya que sin el apoyo de estos actores no se podrán cumplir las metas trazadas y los cambios requeridos para trascender un enfoque tradicional de escuela, solo así se podrá alcanzar la calidad educativa.

El rol de estos actores deja de ser en este nuevo contexto de proveedores de recursos para la institución

educativa o estar en una posición de subordinación. Se deben convertir en actores activos, cuya participación sea responsable y tenga un alto nivel de comunicación organizacional a fin de asumir como responsabilidad las metas educativas de la escuela de la cual forman parte y que se comprometan realmente en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijas e hijos.

Así estos actores se convierten en un elemento potencial para efectivizar las metas propuestas dentro de la gestión de la escuela, es decir, son parte de un capital social cuya sinergia efectiviza la acción colectiva en beneficio de los estudiantes.



## 2 Presentación de la experiencia

## 2.1 Contexto

La Institución Educativa 34504 se ubica en el caserío Camantarma que pertenece al distrito Constitución, provincia de Oxapampa, en el departamento de Pasco. Al respecto, es necesario indicar que su creación fue en el 2010<sup>6</sup> y no se cuenta con información registrada sobre la población; por ello, se brindan datos relacionados

con la provincia. Según el Censo Nacional 2007 – XI de Población y VI de Vivienda realizado por el INEI, la población total de la provincia de Oxapampa asciende a 81 929 habitantes, cuya mayor cantidad corresponde a los pobladores ubicados en el área rural.



6 El distrito Constitución se creó el 14 de junio de 2010 según la Ley N.º 29541.

De acuerdo con el Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Oxapampa 2009-2021, la población de esta provincia aumentó un 36 % de 1993 al 2007, principalmente debido a la creciente inmigración de familias provenientes de la sierra centro y sur del país a raíz de la violencia política y por el aumento de las posibilidades de desarrollo en actividades agrícolas y forestales en la zona.

Igualmente, es necesario indicar que en el 2007 el 53% del total de la población de la provincia de Oxapampa son hombres (43 328) y el 47%, mujeres (38 601). El grupo etario mayor corresponde a la población de 1 a 14 años (35% del total de la población de la provincia), seguido del grupo de 15 a 29 años que representa el 27% de habitantes de Oxapampa y el menor rango de edad corresponde a los infantes menores de un año.

La principal actividad económica desarrollada en Oxapampa es la agrícola destinada al consumo humano seguida del pecuario y el forestal. Por otra parte, debido a sus recursos naturales, atractivos turísticos, culturales e históricos, la provincia de Oxapampa se ha convertido en un destino turístico importante para la macrorregión centro.

No obstante, se deben atender problemas como la falta de una oferta turística acorde con los estándares de calidad en los servicios turísticos, el bajo nivel de la operación turística y los problemas de accesibilidad. En cuanto a la actividad minera, existen diversas concesiones en fase de exploración, muchas de ellas cerca o dentro del territorio de las comunidades yanasha. Lo anterior ha creado malestar entre los pobladores pertenecientes a este grupo étnico, pues atenta contra su patrimonio cultural material e inmaterial.

En relación con la presencia de grupos étnicos, la provincia de Oxapampa destaca por su riqueza cultural, puesto que alberga a diferentes etnias tales como la yanasha, la ashaninka y la asheninka.



Sobre las condiciones de vida se puede señalar que, según el Mapa de Pobreza del Foncodes (2009), la provincia de Oxapampa se ubica en el quintil de pobreza N.º 1; asimismo, la información del IDH (2007) evidencia que el ingreso familiar *per capita* es de 212.80 nuevos soles.

Respecto del tema educativo según el Censo Nacional 2007 – XI de Población y VI de Vivienda, la mayoría de la población de la provincia de Oxapampa alcanza estudios hasta el nivel de Primaria que representa el 46%, mientras que el 14% de los habitantes no ha tenido acceso a educación de ningún tipo.

Por otro lado, según la información del mapa de pobreza (Foncodes 2009), de un total de 9906 habitantes en el distrito de Constitución, el 78.4% son considerados pobres; de este total más del 40% pertenecen a la categoría extremo pobre. Sobre la base de lo anterior, Constitución es considerado el cuarto distrito más pobre de la provincia de Oxapampa.

## 2.2 Datos de la escuela

La institución educativa 34504 de Camantarma desde el 2009 ha dejado de ser unidocente. Así, en la actualidad cuenta con dos docentes: la directora y docente, Rosa Luz Santiago responsable del primero y segundo grado y el docente Daniel Carbajal, encargado de los alumnos de tercero a sexto grado de Primaria.

Respecto a la cantidad de estudiantes, en el 2013 hubo un total de 33 matriculados<sup>7</sup>. En primer grado hay 7 estudiantes matriculados, 8 en segundo grado, 4 en tercero, 5 en cuarto, 2 en quinto grado y 7 en sexto grado.

Cuadro 1: Cantidad de estudiantes matriculados (2013) - IE 34504

Nivel	Total		1.º Grado		2.º Grado		3.º Grado		4.º Grado		5.º Grado		6.º Grado	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Primaria	22	11	3	4	7	1	3	1	2	3	2	0	5	2

Fuente: ESCALE 2013

## 2.3 Antecedentes

El caserío Camantarma debido a las características de su geografía, la precariedad de su articulación vial y la débil presencia del Estado fue una zona sometida por los narcotraficantes para el desarrollo de actividades ilícitas. Esta problemática generó no solo que los pobladores sobrevivan inmersos en una situación de dependencia del cultivo de la hoja de coca, sino que además ocasionó la presencia de una serie de problemas sociales como la inseguridad ciudadana, la violencia familiar y el alcoholismo (en el caserío funcionaban bares y prostíbulos).

Según refieren los actores de la experiencia, la situación del caserío ha ido modificándose con el cambio del cultivo de coca por cultivos alternativos, pero al mismo tiempo se han generado otros problemas. Por un lado, hay un déficit significativo en los ingresos familiares y por otro se ha propiciado el abandono de la comunidad.

Estamos por la erradicación sin medios económicos, por eso estamos acudiendo a DEVIDA, a CADA<sup>8</sup> para que aunque sea nos den para hacer el piso porque nosotros no tenemos de dónde. Nos están apoyando con útiles. [sic]

Autoridad del caserío

Así también, el caserío enfrenta un problema de territorio que aún no se ha podido resolver. La ambigua pertenencia geográfica y política que presenta el lugar dificulta la gestión para contar con un apoyo económico que permita realizar obras de mejoramiento de las diferentes instituciones presentes en el caserío.

7 Datos obtenidos de la página web de Estadística de la Calidad Educativa (Escale) del Minedu, actualizados al 2014.

8 DEVIDA: Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas; CADA: Cuerpo de Apoyo al Desarrollo Alternativo.

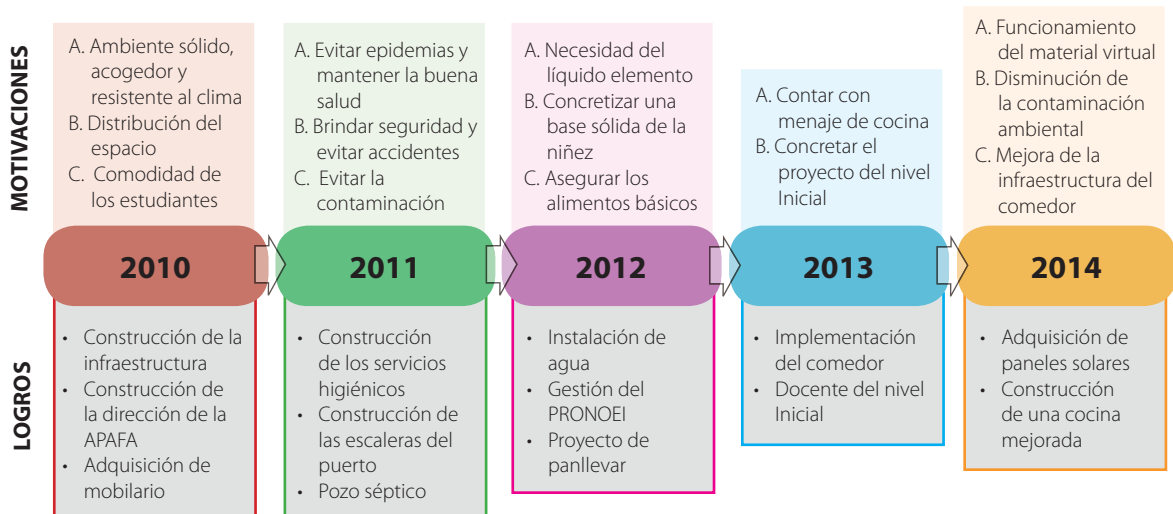
En cuanto al municipio, no nos ayudan porque nosotros estamos en la frontera de dos distritos que están en este ámbito. Nos vamos a Constitución y nos dicen que lo sienten mucho, pero pertenecemos a Huánuco y cuando nos vamos al distrito de Yuyapichis nos dicen que no podemos recibir apoyo porque sufragamos en Constitución. En todos lados nos cierran las puertas. [sic]

Autoridad del caserío

Por otra parte, la experiencia de gestión escolar se caracteriza por una sucesión de cambios positivos que han hecho de la IE 34504 una escuela digna y acogedora para los estudiantes de Camantarma, convirtiéndose en un espacio importante de desarrollo humano para todas las instituciones de la comunidad, lo cual es percibido como algo propio y profundamente sentido y que a su vez ha posibilitado su sostenibilidad y el planteamiento de nuevas metas.

A continuación se presenta una línea de tiempo que reproduce las motivaciones y las acciones de la directora desde el 2010 hasta mayo del presente año. Ella refiere que el primer paso fue identificar las principales necesidades del servicio educativo y observó que para atenderlas debía replantear la gestión escolar considerando el involucramiento de los pobladores y de otras instituciones públicas, pues solo a través de estas acciones lograría una transformación de la escuela.

A partir de estas motivaciones, se reconoce al estudiante como sujeto de derechos y por ello se busca su bienestar. Así se cambia la concepción de la escuela tradicionalmente concebida como un espacio donde se imparten contenidos específicos para ser considerada un lugar digno y acogedor en el que el estudiante es el centro de la educación.





## 2010

Convencida de que el bajo nivel de logros de aprendizaje se podía reducir si se generaban las condiciones necesarias para tener un ambiente favorable para el aprendizaje, la lideresa se propuso en primer lugar la construcción de una nueva infraestructura de material noble con aulas de ambientes amplios y con mobiliario suficiente y cómodo, puesto que la que tenían hasta ese momento era inestable y poco resistente por ser de madera y no contar con un adecuado reforzamiento, lo que causó en más de una ocasión accidentes entre los estudiantes.



Cuando queríamos jugar y correr en el salón teníamos miedo porque todo se movía. Una vez un niño se cayó de la escalera y se golpeó fuerte la cabeza.

Alumno de cuarto de Primaria (*en focus group*)

Así, gracias a la gestión con Foncodes, se construyeron nuevos ambientes y se recibió la donación de carpetas y sillas. Asimismo, con el apoyo de las familias se construyó la Dirección de la escuela.

Igualmente, existía un problema en relación con la gestión de la escuela, que incidía en el trabajo pedagógico en el aula, considerando que en una institución unidocente y multigrado la población

estudiantil excede el personal, especialmente en un contexto de carencias y limitaciones como el que se acaba de describir.

En este contexto, la directora reconoció la importancia de emprender y desarrollar su liderazgo, empezando por identificar la necesidad de desarrollar mejor los procesos de aprendizaje con base en una serie de estrategias y buenas prácticas pedagógicas.

## 2011



En un inicio, la escuela no contaba con servicios higiénicos para sus estudiantes; esta carencia aparte de generar incomodidad e inseguridad, era un foco latente de enfermedades.

Ese año la maestra convencida de que una de las formas para alcanzar el bienestar de los estudiantes era considerar el tema de la salud y la seguridad, gestionó ante Foncodes la construcción de los servicios higiénicos y con el apoyo de los familiares levantó un pozo séptico gracias a las orientaciones de un ingeniero.

Del mismo modo, organizó a los familiares para la construcción de escaleras de acceso al caserío con el objetivo de brindar seguridad a los estudiantes que se trasladaban diariamente por la zona.

En cuanto a las condiciones de las vías de acceso a la escuela, el camino que permite llegar al caserío Camantarma es muy difícil de transitar. El terreno es

empinado y presenta un tipo de suelo arcilloso que en temporadas de lluvia suele convertirse en un peligro para los habitantes de la zona, sobre todo para los niños. Por eso, la directora junto a los familiares decidió organizar actividades pro fondos para construir escaleras que permitan mayor seguridad a los estudiantes. Sin embargo, esta construcción no duró mucho tiempo ya que el río la arrastró.

## 2012

Continuando con la preocupación por asegurar la salud de sus estudiantes, ella con el apoyo de los familiares realizó actividades pro fondos para comprar una motobomba que asegurara agua permanente para la escuela.

Asimismo, considerando la importancia de un aprestamiento escolar que facilite la inserción de las niñas y los niños a nivel Primaria, se gestionó ante la UGEL para la creación de un Pronoei en el caserío.

Por otro lado, debido a que los alimentos donados por el programa QaliWarma tenían un alto contenido de



carbohidratos, se decidió emprender un proyecto de panllevar en la escuela, es decir, sembrar verduras para balancear la alimentación de los estudiantes.

## 2013

La directora continuó las gestiones para la formalización de la institución educativa del nivel Inicial. En este caso, el objetivo era una plaza docente para ese nivel.

Del mismo modo, se implementó el comedor de la escuela con el apoyo de organizaciones pro sustitución de la hoja de coca por cultivos alternativos, las cuales donaron material para colocar un cielo raso. En esta misma línea, la docente Santiago logró que los exfamiliares brinden su mano de obra para elaborar muebles para el comedor de la escuela.

Por otra parte, ese año se incrementó el nivel de logros de aprendizaje de los estudiantes del segundo grado. Este punto se detallará en la sección de logros.



## 2014

Este año se han logrado adquirir paneles solares para el funcionamiento del aula virtual de la escuela, así como la construcción de una cocina mejorada gracias al apoyo de las organizaciones pro erradicación del cultivo de la hoja de coca.

Por otro lado, es muy importante destacar la alternativa de solución que ideó la directora para reducir el ausentismo escolar causado por las condiciones climatológicas adversas y por la ubicación alejada de los domicilios de algunos estudiantes, mediante la sensibilización de las familias y el logro de que se mudaran al caserío, específicamente a los terrenos ubicados cerca de la escuela.



## 2.4 Descripción de la propuesta educativa

A continuación se presenta la propuesta educativa implementada por los docentes de esta experiencia.

### 2.4.1 Buenas prácticas

#### • Gestión escolar

En el caso de la IE 34504, se puede señalar que pasó de una gestión centrada en el aspecto administrativo a una gestión escolar enfocada en la mejora de la calidad de vida de los alumnos, que implicó la organización, planificación y ejecución de acciones que crearon un ambiente propicio para el aprendizaje escolar.

Para este objetivo se requirió la participación de los diferentes actores educativos a fin de crear la infraestructura adecuada, favorable a los aprendizajes, que estimule la convivencia democrática y que atienda las necesidades integrales relacionadas con la salud, la seguridad y la alimentación de los alumnos.

Del mismo modo, se considera un mayor involucramiento del docente en el desarrollo de estrategias de aprendizaje y en el uso de ayudas audiovisuales en favor de los aprendizajes de los estudiantes.

Un aspecto para resaltar es que se considere la necesidad de sensibilizar a los familiares sobre la importancia de ofrecer a los estudiantes un hogar donde atiendan sus necesidades básicas, les brinde un clima afectivo propicio para su bienestar psicológico y asuma un rol más activo en el proceso educativo.

Tal y como se observa en las lecciones aprendidas, las buenas prácticas de esta escuela son las siguientes:

- Gestión escolar estratégica orientada a resultados
- Promoción de una cultura colaborativa que parta de la construcción de una visión compartida de escuela
- Gestión escolar orientada a la formación integral del estudiante
- Aprovechamiento de recursos disponibles a partir de una gestión eficiente y eficaz

## • Gestión en el aula

### Aprendizaje basado en la comprensión de problemas

La metodología empleada por los docentes de esta escuela se orienta al desarrollo del pensamiento comprensivo, que busca que los niños reflexionen para encontrar el porqué de las situaciones problemáticas abordadas en clase.

Esta estrategia permite que los estudiantes ejerciten sus capacidades y habilidades intelectuales. Es necesario señalar que el rol del docente debe ser activo, observando y preguntando en todo momento a sus estudiantes acerca de la claridad de los contenidos desarrollados; así el docente también debe asumir el papel de orientador.



Hay que entender el problema, encontrarle la lógica o explicar por qué se suma o se resta. Se debe reflexionar para poder saber qué hacer. Si no les queda claro algo, no duden en preguntarme. [sic]

Daniel Carbajal (docente)

### Promoción de una cultura de la puntualidad

Analizar el uso del tiempo en el aula es importante para comprender de qué manera este se hace efectivo por el docente para desarrollar sus prácticas. En la observación de las sesiones de aprendizaje se pudo comprobar que los docentes y los niños respetaban el horario de inicio establecido, salvo aquellos que debido a la lejanía de sus viviendas se retrasaban en llegar. Asimismo, el uso del tiempo en las aulas fue óptimo, pues se cumplió cuidadosamente con el horario de clases y recreo.

De esta manera se inculca desde la escuela el valor de la puntualidad en la formación de los estudiantes, pero esta actitud es compartida también por los docentes quienes enseñan con el ejemplo.



### **Desarrollo socioemocional como base para lograr aprendizajes significativos: «el abrazo que toca corazones»**

El docente debe generar en el aula un espacio acogedor para los alumnos, pues este lugar es el punto de encuentro de vivencias, inquietudes, ilusiones, juegos, relaciones, etc. En ese sentido, conviene destacar un elemento clave: el afecto, expresado en abrazos y en la forma de explicar los ejercicios propuestos, lo cual produce una mayor y mejor comunicación entre todos los estudiantes y los docentes.



[...] Como una norma que nos hemos puesto dentro de nuestro salón nos damos un abrazo al encontrarnos en las mañanas y al irnos a la una, a la salida. Así, cuando una persona trabaja en ese clima tan favorable al niño se le hace más fácil y a uno también como profesional, como persona le es fácil trabajar [...] pero cuando no existe eso es dificultoso trabajar. [sic]

Daniel Carbajal

El caso analizado muestra la importancia de tratar con cariño y consideración a los estudiantes para generar vínculos afectivos, lo cual ha contribuido con la interiorización de valores y normas. En este contexto el docente es visto como una figura cercana con quien el estudiante se puede identificar.

### **Formación de hábitos de higiene: aulas limpias con el guardazapatos**

Mantener limpio y ordenado el ambiente donde estudiamos es un requisito necesario para el aprendizaje, pues implica el respeto por nosotros mismos y nuestro deber de cuidar aquello que nos es útil.



En la IE 34504 esto se ha conseguido con la elaboración de sandalias hechas por los estudiantes mediante la orientación de los docentes. Esta estrategia también

expresa el comienzo del aprendizaje fundamental de buscar nuestro propio bienestar a través de la formación de hábitos de higiene saludables.

Todos los días el salón terminaba con rastros de barro [...] Un día estábamos trapeando nuestros pisos y les dije: «Saben qué, niños; vamos a hacer una cosa, vamos a mantener limpio el salón». «Sí, profesora, pero mi zapato mientras he caminado se ha llenado de barro», afirmó un alumno. «Ustedes no tienen la culpa de eso. Tengo bastantes cartones en la dirección», les dije. Saqué los cartones, les dije pongan sus pies, los medí, corten con tijera, cinta de agua. Les hice sus sandalias [...]. (sic)

Rosa Santiago (docente)

### Reforzamiento escolar

Es indudable la importancia del reforzamiento escolar. Por ello, los docentes de Camantarma brindan asesorías diariamente fuera del horario escolar para profundizar en ciertos temas que no fueron posibles tratar de manera detallada durante la mañana o para apoyar a los estudiantes con necesidades especiales de aprendizaje.

### La revaloración cultural fortalece la identidad cultural de los estudiantes

Un aspecto importante en la labor pedagógica de los docentes entrevistados es la práctica de costumbres propias del entorno, a fin de fortalecer la identidad cultural de los estudiantes. Para tal efecto, los mismos niños, con la ayuda de los docentes, confeccionan trajes típicos tales como la *cushma* empleando materiales y recursos propios de la zona y algunos productos de la industria moderna.

Así también, preparan el masato, el cual se reparte entre la población en las principales festividades. Sobre la base de lo anterior, se revaloran aquellas costumbres que refuerzan la identidad cultural y el sentido de pertenencia que en un contexto de modernidad tienden a dejarse de lado.



## 2.5 Logros

A continuación se presenta la propuesta educativa implementada por los docentes de esta experiencia.

### 2.5.1 Logros de aprendizaje en Comunicación y Matemática<sup>9</sup>

Según lo referido por la docente Santiago, en relación con los logros medidos en la evaluación censal, en el 2013 se ha incrementado el nivel de logros de aprendizaje de los estudiantes del segundo grado. Así, en comprensión

lectora el logro alcanzado por los estudiantes de la sección evaluada fue del 100% (6 alumnos) en el nivel 1, que significa que comprenden lo que leen en el nivel literal.

<sup>9</sup> Estos logros dan cuenta de un primer avance en la ejecución de las políticas «Aprendizajes de calidad para todos con énfasis en comprensión lectora, matemática, ciencias y ciudadanía» y «Mejora significativa de logros de aprendizaje para los niños, niñas y adolescentes en zonas rurales» del Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016.

Cuadro 2. Logros en comprensión lectora - segundo grado

IE	Grado	Secciones evaluadas	N						TOTAL EVALUADOS
			Nivel 2	%	Nivel 1	%	< Nivel 1	%	
34504	2.º	1	0	0	6	100.0	0	0	6

Fuente: Evaluación Censal de Estudiantes 2013

En cuanto al rendimiento en Matemática, de los 6 alumnos evaluados 4 lograron el nivel 1 (66.7 %). Este resultado muestra que resuelven situaciones matemáticas sencillas. Por otro lado, solo un estudiante se ubica en un nivel menor a 1, es decir, presenta dificultades para resolver

situaciones matemáticas sencillas. Otro estudiante se ubicó en el nivel 2, que significa que resuelve situaciones matemáticas de acuerdo con lo esperado para el grado de un modo satisfactorio.

Cuadro 3. Logros en matemática - segundo grado

IE	Grado	Secciones evaluadas	N						TOTAL EVALUADOS
			Nivel 2	%	Nivel 1	%	< Nivel 1	%	
34504	2.º	1	1	16.7	4	66.7	1	16.7	6

Fuente: Evaluación Censal de Estudiantes 2013

## 2.5.2 Logros en gestión escolar



Los docentes al reflexionar sobre la gestión escolar son conscientes sobre los aciertos y desaciertos de su labor y la importancia de contar con el apoyo de los familiares y autoridades de la comunidad para el logro de las mejoras en el marco de un enfoque de derechos humanos para una educación de calidad.

Igualmente, las autoridades comunales perciben que los logros conseguidos en la escuela también les corresponden ya que la consideran como parte medular de la comunidad. En el caso de los familiares, según las entrevistas, consideran que la escuela siempre ha tenido un lugar importante en la comunidad, pero lo que ha cambiado a partir de este proceso de gestión escolar es



que ahora ellos se sienten parte de este cambio. Por esa razón, están comprometidos con las tareas y actividades para lograr mejoras en la escuela. En ese sentido, los padres de familia se han dado cuenta de que unidos pueden lograr mejores condiciones educativas para sus hijas e hijos y esto repercutirá en favor del desarrollo del caserío.

Los cambios positivos a nivel de aprendizaje conceptual, metodológico y actitudinal que los estudiantes logran mediante una adecuada gestión escolar son reconocidos por los padres de familia, pero mejor aún afirman que dichas transformaciones han influido de manera positiva en su sentido de responsabilidad y preocupación por sus hijos.

La profesora y el profesor son la base fundamental para hacer mejorar a nuestros pequeños y a nosotros también.  
[sic]

Autoridad del caserío

Por otro lado, los familiares valoran los logros de aprendizaje obtenidos por los estudiantes y resaltan que estos también se evidencian en espacios ajenos a la escuela; por lo cual se comprometen a trabajar en favor de alcanzar mayores logros; además destacaron el desempeño profesional de la docente.

Los cambios no han sido de la noche a la mañana, ha sido poco a poco. Ahora, donde salimos estamos bien vistos y por la profesora que está bien capacitada; enseña muy bien. [sic]

Padre de familia (en *focus group*)

Asimismo, se puede ver que las percepciones sobre los logros les permiten afirmar que sus hijos muestran cambios en sus acciones. Al respecto señalan lo siguiente:

Mis hijas se preocupan por venir limpias, bien aseaditas, por estar en clase, en hacer sus tareas. Entonces, ellas aprenden a ser más responsables. [sic]

Padre de familia (en *focus group*)







### 3 Lecciones aprendidas



Recuperar el sentido de la experiencia para convertirlo en aprendizajes no habría sido posible sin la disposición de los actores de esta escuela visitada para reflexionar juntos sobre las actividades y logros alcanzados durante estos cuatro años.

En ese sentido, lo primero fue identificar el núcleo y los ejes de la experiencia, para lo cual se le solicita a la directora una línea de tiempo que por un lado indicara los logros desde el 2010 producto de su gestión escolar y por el otro señalara las motivaciones que la condujeron

a plantearse las metas de trabajo en su institución educativa.

El núcleo, objeto o «corazón» de la sistematización, exige una profunda reflexión crítica de la experiencia, orientada a indagar sobre lo más significativo de la misma, de donde se desprende el conjunto de buenas prácticas. Al respecto, una idea recurrente durante la explicación de sus motivaciones fue la necesidad de contribuir con una mejor calidad de vida de sus estudiantes. Desde la metodología participativa, se enfatiza el reconocimiento de los logros de la gestión escolar, centrada en un liderazgo pedagógico muy sólido que logró la participación protagónica de la familia y la comunidad mediante estrategias orientadas a los aprendizajes. En el proceso reflexivo se destacan estos como ejes de mayor influencia, «las arterias», siguiendo la alegoría del corazón. Sin embargo, la permanencia de los enfoques sobre la educación en la experiencia, es un aspecto central que da vida a ese «corazón»; por ello, la experiencia no presenta solo una gestión escolar exitosa, sino una gestión que apunta a la educación digna, que transversaliza los derechos y el respeto a la diversidad, por lo que también llega a ser acogedora.

### **Núcleo de la experiencia**

Gestión escolar orientada a la implementación de una escuela digna y acogedora

### **Ejes de la sistematización**

- Liderazgo pedagógico de la directora/docente como proceso medular para crear las condiciones institucionales, administrativas, pedagógicas y comunitarias necesarias para lograr una gestión escolar orientada al logro de aprendizajes.
- Participación de la familia y la comunidad como elemento dinamizador de una gestión escolar compartida en favor de los estudiantes que permite trascender el sentido tradicional de escuela.
- Estrategias orientadas a la obtención de aprendizajes significativos en los estudiantes.

Para obtener información clave que permita reconstruir la experiencia, se aplicaron entrevistas individuales a la directora y a los docentes, que incluye a la docente del nivel Inicial por la importancia de la continuidad escolar en el caserío. Asimismo, se realizó una entrevista a la coordinadora del área de Crecimiento y Desarrollo (CRED) del Ministerio de Salud. Además, se desarrolló un *focus group* con el presidente del caserío y con 16 padres de familia. Igualmente, se trabajaron dinámicas con 27 estudiantes de primero a sexto grado de Primaria y un *focus group* con estudiantes de quinto grado de Primaria. Finalmente, se efectuaron observaciones de sesiones de aprendizaje en las aulas de la escuela.

A partir de la reflexión conjunta con los actores educativos mencionados y la posterior triangulación de la información recopilada, se desarrollan las lecciones aprendidas a continuación:

- Primera lección aprendida: gestión escolar con enfoque de educación basado en los derechos humanos
- Segunda lección aprendida: un aprendizaje basado en la comprensión
- Tercera lección aprendida: fortalecimiento del vínculo familia-comunidad-escuela

### 3.1 Primera lección aprendida: gestión escolar con enfoque de educación basado en los derechos humanos

El hallazgo principal de esta lección aborda la forma en la que a partir de la interiorización del enfoque de educación basado en derechos, la directora Santiago ha podido efectuar su trabajo como líder pedagógica, transformacional, por cuanto busca trascender lo meramente administrativo para centrarse en lo pedagógico, empoderando a otros docentes, familias y líderes de la comunidad para lograr el bienestar de sus estudiantes. En las próximas páginas se mostrará cómo lo logró.

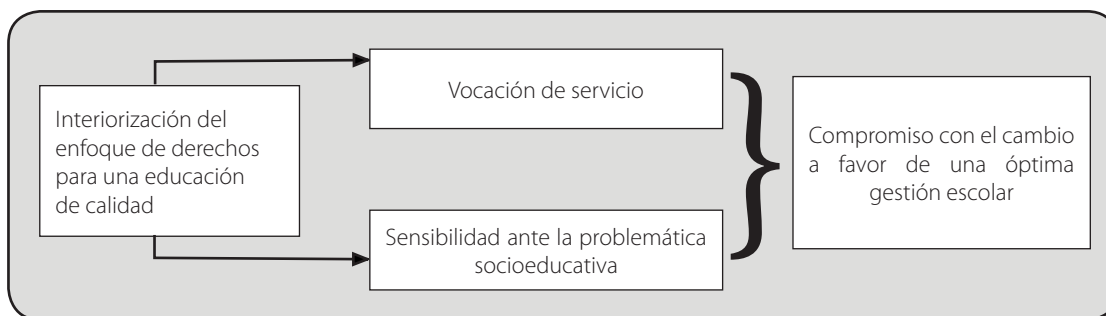
El contexto de la gestión de esta escuela antes de que ella llegara se caracterizaba por la alta rotación en el cargo de la dirección, la falta de docentes, el trato inadecuado a los estudiantes, el poco involucramiento de los familiares en el proceso educativo de sus hijos, el alto porcentaje de inasistencia de los estudiantes y los bajos resultados en los logros de aprendizajes. Al respecto, la directora mostró sensibilidad ante la problemática replanteando su rol y la forma de ver y entender la escuela.

Primero, ella reconoció que la educación es un derecho fundamental y este no solo consiste en que el estudiante acceda al servicio educativo, sino que además implica



que cuente con las condiciones esenciales para desarrollar sus habilidades y capacidades a fin de alcanzar los aprendizajes fundamentales. Al respecto, Santiago indicó que lo anterior difícilmente se podía dar en una zona rural inmersa en un contexto de violencia. Por ello, apelando a su vocación de servicio decidió quedarse a trabajar en el caserío a favor del bienestar de sus estudiantes.

Por lo tanto, se puede señalar que la vocación de servicio y la sensibilidad ante la problemática socioeducativa de las estudiantes y los estudiantes es vital para una líder que ha reforzado su compromiso con el cambio a favor de una educación digna y acogedora, con actitudes que se resumen en el siguiente gráfico.



### 3.1.1 Interiorización del enfoque de derechos humanos

Producto de la reflexión con la directora, se identificó que lo mencionado responde a la interiorización del enfoque de derechos para una óptima gestión escolar orientada a la búsqueda de la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes y la calidad del servicio que reciben.

Sobre el enfoque de derechos humanos para una educación de calidad, la Unesco y el Unicef<sup>10</sup> puntualizan que este comprende tres dimensiones:

- El derecho al acceso a la educación en todas las fases de la niñez y después de esta, en el que la disponibilidad y accesibilidad al servicio educativo se deben dar en igualdad de oportunidades.
- El derecho a una educación de calidad a partir de un programa de estudios amplio, integrador y pertinente, en el cual el aprendizaje y la evaluación se basen en los derechos humanos y sobre todo se dé en un entorno seguro y saludable.
- El derecho al respeto en el entorno del aprendizaje: respeto a la identidad, participación e integridad.

En ese sentido, se puede afirmar que a través de la interiorización de este enfoque, los docentes no solo buscan que los estudiantes de la escuela de Camantarma,

reconocidos como sujetos de derecho, accedan a este servicio sino que también desarrollen sus múltiples potencialidades; por ello la necesidad de brindarles una educación de calidad pertinente a sus características y necesidades y que permita el aprendizaje a lo largo de la vida.

Asimismo, la interiorización de este enfoque nos permite afirmar que la directora Santiago, mediante su liderazgo, ha desarrollado una labor de promoción de derechos entre los comuneros y estudiantes, enfatizando que el derecho a la educación es el derecho a aprender, tal como se indica en la siguiente cita:

Antes había padres que no se interesaban por sus hijos ni los mandaban a la escuela. La profesora se iba a buscarlos en la chacra para que los traigan a la escuela. Ahora, sabemos lo importante que es estudiar. Nuestros hijos nos cuentan lo que aprenden. [sic]

Padre de familia (en *focus group*)

10 Un enfoque de la educación para todos basado en los derechos humanos (Unesco-Unicef 2008)

### 3.1.2 Vocación de servicio y sensibilidad con la problemática socioeducativa de los educandos

La vocación de servicio y la sensibilidad de la directora líder y los docentes frente a la realidad socioeducativa les permitieron centrarse en sus estudiantes mediante la identificación de sus necesidades y las características del contexto en el que se desenvolvían, pues para poder atenderlas se requería involucrar a otros actores. Por ello, la atención de estas necesidades fueron priorizadas, tal como se describe en el punto 2.3.

Por otra parte, se debe señalar que el contexto de violencia e inseguridad vivida en el caserío, al principio atemorizó a la maestra, pero debido a que su principal motivación fue ponerse al servicio de sus estudiantes, decidió quedarse y trabajar a favor de ellos. Para lograr lo anterior, buscó identificar qué hacer desde su rol como docente y cómo lograr que estos cambios sean efectivos y sostenibles.

En el 2010 llego aquí (Camantarma) y me doy con la sorpresa de que está solamente la escuela y dos casitas alrededor. Una dice: «No puede ser que no tengan agua». Mis niños no puede ser que vengan con sus pies así, que vengan mojados no puede ser. Por eso, yo me entrego a mi vocación y eso es lo que a mí me llama al esfuerzo. A estos niños yo los veo como si fueran mis hijos [...]. Lo que yo siempre busco es mejorar su calidad de vida. [sic]

Rosa Santiago

Así se considera que la vocación de servicio y la sensibilidad son características del perfil de un director que gestiona con un enfoque de educación basado en derechos que han permitido desplegar las siguientes cualidades que contribuyeron con optimizar la gestión escolar de la IE 34504:

- Por un lado, durante el trabajo de campo, se aprecia una coordinación permanente entre los docentes para la planificación y elaboración de sesiones de aprendizaje. Para ello, tal como refirió la directora, se reúnen todas las tardes luego del horario de reforzamiento académico, actividad a la que también asiste la docente del nivel Inicial. Es preciso señalar que esto obedece a un contexto rural particular que permite a los docentes una mayor cercanía y disponibilidad con los asuntos de la escuela.
- De otro lado, **la directora señala como característica importante en el perfil de un docente su actitud investigadora para buscar estrategias de solución ante los problemas que se presenten en la gestión de la escuela**, más si se



habla de contextos educativos rurales, mediante la búsqueda de consejos de colegas o profesionales. Tal fue el caso de la construcción del pozo séptico, el cual se consiguió gracias a las indicaciones técnicas de un ingeniero.

Todos los residuos de los servicios higiénicos están en un pozo de cinco metros abajo. Empíricamente me explicaron para decirles cómo hacerlo a los papás. [sic]

Rosa Santiago

- Por último, la directora sostiene que se debe educar con el ejemplo, cualidad que ha permitido que los familiares de los estudiantes estén más dispuestos a involucrarse en el proceso de búsqueda de mejoras para la escuela.

El ejemplo es el mejor consejero para el cambio y mi persona siempre actúa en positivo: comportarme bien ante los papás con el debido respeto, con los niños también, y siempre les he hablado de los valores, la puntualidad, de las formas. [sic]

Rosa Santiago



### 3.1.3 Compromiso con el cambio a favor de una óptima gestión escolar

Las características del perfil de la directora demuestran su compromiso con el cambio, el cual también ha sido asumido por el docente Carbajal, ambos desde sus respectivos roles orientados al logro de aprendizajes, buscando trascender la concepción tradicional de escuela y los paradigmas para lograr una calidad educativa que permita el bienestar pleno de sus educandos.

Esta primera lección de la experiencia muestra que el compromiso es fundamental para concretar una gestión escolar con enfoque de educación basada en derechos, porque un logro de esta trascendencia no es posible si no está permanentemente acompañado del ejemplo y

de la decisión con perspectiva y metas férreas a prueba de obstáculos.

Este proceso de fortalecer compromisos requiere una reflexión constante, orientada a atender las necesidades y brindar oportunidades para las niñas y los niños. Así la gestión busca impactar en aspectos distintos a los previstos y la mejora de los procesos de transición de la Primaria a la Secundaria desde una preocupación por la continuidad educativa. A continuación, presentamos un ejemplo:

Los niños antes no eran conversadores, jugaban alejaditos con miedo y el año pasado cuando llegó la profesora se han despertado. Por eso, es importante que Inicial no se pierda y necesitamos que nos manden profesora. [...] Cuánto nos gustaría que también haya Secundaria aquí, hay muchos niños que por falta de recursos para viajar se quedan solo con Primaria. [sic]

Padre de familia (en *focus group*)

### 3.1.4 Componentes del modelo de gestión escolar

Entendiendo la gestión escolar como el proceso por el cual la comunidad educativa liderada por la Dirección debe generar en la escuela las condiciones y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, los objetivos y los propósitos de la educación básica<sup>11</sup>, se presentan los componentes identificados en el modelo de gestión escolar desarrollado por los docentes de la escuela de Camantarma, el cual es una evidencia de los avances de la implementación de una de las políticas educativas comprendidas en el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016. Nos referimos al fortalecimiento de instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados según como se detalla a continuación:



#### • Gestión escolar estratégica orientada a resultados

La gestión escolar estratégica es una nueva forma de entender y conducir la escuela con una visión amplia de las posibilidades reales que posee. En este aspecto el liderazgo del director es clave, pues a partir de la identificación de las principales necesidades busca involucrar a los diferentes actores educativos, dándoles un rol más participativo para reflexionar y tomar decisiones de manera conjunta sobre las posibles estrategias de trabajo. Estas acciones están orientadas a la búsqueda del bienestar de los estudiantes, pues ellos son considerados el centro de la educación.

En relación con la experiencia analizada, la directora observó un significativo ausentismo y abandono escolar de sus estudiantes debido a la lejanía de sus viviendas o condiciones climatológicas adversas, por ello convocó a las autoridades para ver la posibilidad de reubicar a las familias dentro del caserío<sup>12</sup>. Así se destinó un terreno cercano a la escuela para la reubicación temporal de las familias mientras que sus hijos asistan a clases. Al respecto se puede señalar que en este caso la gestión escolar de la directora es pertinente, pues se adapta al contexto social en el que se ubican sus estudiantes.

La profesora ha dicho en vista de tener poquitísimos niños: «Saben qué, señores, hemos programado que a ustedes se les puede acoger dentro de la institución y ya en reunión hemos aprobado que se les debe dar a quienes necesitan su partecita para que hagan su casa». De esa manera tenemos casita cerca. Eso se ha dado desde el 2010 y así tenemos más asistencia de los pequeños y nos libramos de los peligros. [sic]

Autoridad del caserío

11 El Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2009).

12 Esta acción se relaciona con el segundo compromiso de gestión escolar del Marco del Buen Desempeño del Directivo, el cual hace referencia a la retención interanual de estudiantes.



Otro aspecto que nos demuestra que la gestión escolar de la escuela de Camantarma es estratégica se refiere a la creación de alianzas con instituciones públicas como DEVIDA y CADA, a las que acude para buscar apoyo para mejorar la institución educativa.

• **Promoción de una cultura colaborativa que parte de la construcción de una visión compartida de escuela**

Debido a que la gestión escolar es un proceso que abarca a todos los actores educativos de la escuela, el modelo implementado en Camantarma busca asegurar un alto grado de participación y apoyo de sus diferentes actores. Esta meta la ha conseguido a partir de la construcción de una visión compartida de escuela que sirve para orientar el trabajo de estos actores y sobre todo para afianzar una cultura colaborativa entre ellos.

Si bien esta visión compartida de escuela no está expresada en una frase, se la ha podido apreciar tanto en el discurso de los docentes, los familiares y las autoridades como en el de los estudiantes, quienes desde sus respectivos roles coinciden en el anhelo de que la IE 34504 se convierta en una escuela con las condiciones

necesarias para que los estudiantes alcancen una mejor calidad de vida, lo cual trascenderá a la comunidad.

A nivel práctico, el resultado se constata en el alto grado de participación en las actividades para lograr este objetivo desde su diseño hasta su implementación, así como las actividades propias para garantizar su sostenibilidad. Este es el caso de la construcción de la actual infraestructura escolar, ya que la existente hasta ese momento no tenía las mínimas condiciones de seguridad ni contaba con los ambientes adecuados para el total de la población estudiantil, por lo cual la directora congregó a los familiares para organizarse y gestionar la nueva construcción<sup>13</sup>.

La nueva infraestructura se hizo en coordinación con la profesora Santiago y las autoridades que estaban en ese entonces. Se buscó el apoyo del Foncodes y construyeron dos aulas.

Entrevista a la coordinadora del CRED

Es necesario indicar que el alto grado de compromiso, de apoyo y de participación tanto de los actores educativos como de los familiares y las autoridades del caserío para la mejora de la escuela, ha sido gestado a partir de la puesta en práctica del liderazgo pedagógico transformacional de la directora que los ha sensibilizado sobre los beneficios de la educación desde una perspectiva de desarrollo, tanto para sus hijos como para la comunidad.

Antes de hacer las cosas, a las autoridades y a mis padres de familia siempre les explico por qué es importante lograrlo y reflexionamos sobre eso. [sic]

Rosa Santiago

13 Otro ejemplo de participación que subyace a la promoción de una cultura colaborativa es que un habitante del caserío se ha ofrecido a elaborar los reposteros de la cocina y a pesar de no tener hijos en la escuela brinda su tiempo y su habilidad en favor del bienestar de las niñas y los niños de la IE.

### • Gestión escolar orientada a la formación integral del estudiante

Esta gestión integral responde al principio de equidad que se desprende del enfoque de derechos humanos ya que propone una educación de calidad para todos, considerando las características particulares de los estudiantes y sus necesidades básicas.

A partir de esta idea, en la experiencia analizada se han generado condiciones materiales, alimentarias, emocionales y de salubridad que permiten a los estudiantes desenvolverse en ambientes idóneos que favorezcan su aprendizaje, así lo refiere el docente Carbajal en la siguiente cita:

[...] Para lograr aprendizajes significativos se necesitan materiales, sesiones planificadas, infraestructura, mobiliario pero si el niño viene mal alimentado y con afecto deficiente habrá dificultades. [sic]

Daniel Carbajal

A modo de ejemplo, se presenta la importancia que la docente y su colega otorgan a la alimentación de sus estudiantes, pues no solo se contentan con recibir los alimentos del programa QualiWarma, sino que además se preocupan por balancearlos con la siembra de productos de la zona.

Ahorita estamos en la siembra de hortalizas y que es necesario para la alimentación porque QualiWarma solamente nos da menestras y arroz. Es una alternativa al cultivo de coca. Es un aprendizaje para la vida porque ellos creen que en la coca está la plata. Por eso les decimos ya va a llegar la carretera y podremos sembrar esto en cantidad y podremos vender. Buscamos que el niño tenga una visión más grande y no quedarse sembrando coca, que aprendan que hay otras cosas para mejorar su economía. [sic]

Rosa Santiago

### • Aprovechamiento de recursos disponibles a partir de una gestión eficiente y eficaz

La lideresa Santiago explicó que una gestión eficiente y eficaz de los recursos es una de las claves de los buenos resultados en estos cuatro años de trabajo. En el caso de los recursos financieros, los docentes sostienen que es importante conducirse con transparencia y mantener una estrecha comunicación con todos los actores educativos.

Siempre se deben hacer las cosas bien; por ejemplo, para mí hacerlas bien es hacerlas con fundamentos, sin pensar que alguien me viene a supervisar. El compromiso para hacer las cosas bien es conmigo misma, con mis niños, con las autoridades y los padres.

Rosa Santiago

Asimismo, en este punto conviene hacer referencia a la relevancia de la gestión del capital humano que en esta experiencia está compuesto por todos los actores educativos y que según la opinión de los entrevistados es el recurso más valioso para lograr cambios en la escuela y sobre todo hacerlos sostenibles, para lo cual la sensibilización suma esfuerzos y se convierte en una estrategia recurrente en la gestión escolar.

## 3.2 Segunda lección aprendida: un aprendizaje basado en la comprensión

El hallazgo principal en esta segunda lección fue que la maestra fundamenta su trabajo en el aula en la búsqueda de aprendizajes basados en la comprensión, que demanda romper con un esquema tradicional de enseñanza en la zona, asociado a la pasividad de los estudiantes y a los escasos niveles de retroalimentación, reflexión e interaprendizaje. A partir de la reflexión en el proceso de sistematización, de la triangulación entre entrevista y observación de sesiones de clase, podemos decir que esto ocurre por la interiorización del enfoque de derechos que le ha permitido centrar su trabajo en el bienestar de sus estudiantes, buscando así que los aprendizajes se fortalezcan desde lo académico para la vida.

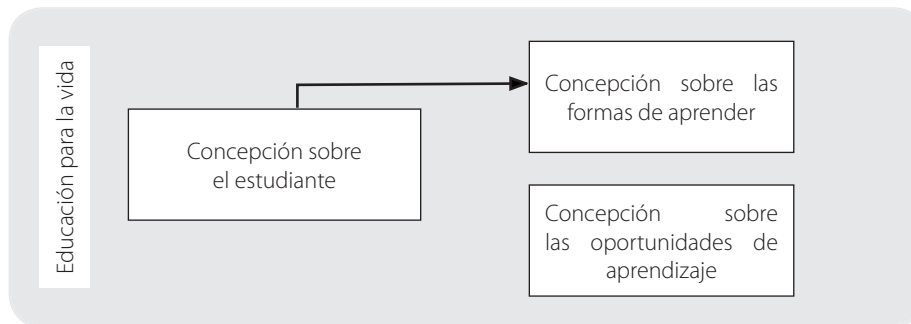


### 3.2.1 Concepciones que transforman el trabajo en el aula

Los docentes están conscientes de su rol como mediadores del aprendizaje basado en la comprensión, lo cual responde a un conjunto de concepciones que se derivan del enfoque de educación basado en los derechos humanos y que se expresa en estrategias

para generar oportunidades efectivas de aprendizaje significativo en el aula.

Al respecto, se señalarán las concepciones que poseen los docentes de esta experiencia.



**Concepción sobre una educación para la vida.** La meta de incrementar el nivel de logros de aprendizaje de los estudiantes de la IE 34504 no se centra solamente en que sus estudiantes obtengan buenas calificaciones

en las áreas curriculares, sino sobre todo que los aprendizajes alcancen una utilidad práctica en su vida diaria.

El nuevo enfoque educativo se orienta a la calidad de vida porque antiguamente la educación buscaba la adquisición del conocimiento, pero ahora con este nuevo enfoque la educación es para la vida, o sea, al niño no solo hay que enseñarle las cuestiones cognitivas o académicas, sino que aprenda a defenderse en su propia realidad. [sic]

Daniel Carbajal

Desde la convicción de los actores de la experiencia, se enfatiza, en la práctica, la importancia y necesidad de que la escuela forme personas y ciudadanos capaces de entender, pensar y transformar la realidad de manera lúcida, autónoma y comprometida, lo que exige también una adaptación curricular y un sólido compromiso desde la gestión escolar.

**Concepción sobre el estudiante.** Uno de los principales aspectos para la mejora del rendimiento académico fue adoptar una concepción del estudiante diferente a la de los docentes que laboraron en el caserío de Camantarma, es decir, concebir al educando como sujeto de derecho y usuario directo del servicio educativo, considerarlo el centro de la educación y en función de ello asumir nuevas responsabilidades ligadas a la mejora de los aprendizajes, identificando sus necesidades y considerando sus saberes previos.

Como se ha mencionado, para lograr que el estudiante se convierta en el protagonista del proceso de enseñanza-aprendizaje, la maestra ha sensibilizado a los familiares sobre la importancia de permitir que los estudiantes dediquen un mayor tiempo a estudiar y que exijan una educación pertinente y de calidad.

Al respecto en las observaciones de aula, se aprecia que los docentes a cargo lideran el proceso de enseñanza-aprendizaje con una actitud de apertura que permite que los estudiantes opinen, participen activamente y desarrollen una convivencia armoniosa orientada a aprender lo que necesitan saber para desarrollarse integralmente.



**Concepción sobre la forma de lograr los aprendizajes para la vida.** Los docentes de la experiencia utilizan una metodología basada en la comprensión antes que en la primacía del método memorístico a fin de que el estudiante aprenda de manera reflexiva, crítica y creativa.

**Concepción sobre las oportunidades de aprendizaje.** Los docentes señalan que la educación actual tiene fines de aprendizaje que podrán ser aplicados en diversos momentos de la vida. Por ello, la concepción de aprendizajes que poseen contribuye a que estos no solo se circunscriban a las áreas curriculares tratadas en la escuela, sino que permite que se aborden en el medio en el que se desenvuelven.

### 3.2.2 Propuesta metodológica para un aprendizaje basado en la comprensión

La propuesta de aprendizaje de los docentes de la escuela de Camantarma comprende las siguientes etapas:



1. Comprensión del problema

2. Diseño y ejecución de la estrategia

3. Reflexión sobre lo realizado

A continuación, se explicitará dicha propuesta a partir de la observación de la resolución de un problema de operaciones combinadas (suma y resta) correspondiente al área de Lógico-Matemática para el segundo grado de Primaria:

**Comprensión del problema.** Teniendo en cuenta que en un inicio los estudiantes deben trabajar sobre bases conocidas y concretas, la docente facilita el proceso de comprensión a partir del uso de recursos didácticos contruidos con elementos propios de la zona y con chapas. En este punto se destaca que el contenido del problema aborda situaciones vividas en la zona.

**Diseño y ejecución de la estrategia.** Los estudiantes razonan, eligen y efectúan la operación que creen conveniente para resolver el problema propuesto.

**Reflexión sobre lo realizado.** Esta fase da cuenta del porqué los estudiantes han optado por la estrategia seleccionada, mediante la cual la docente comprueba si sus alumnos han comprendido el problema y la forma cómo solucionarlo.

Con decir nueve no basta, se debe saber cómo salió ese resultado Entonces, explíquenme con los materiales: «Esto es lo que ha perdido, esto es lo que le queda y esto es lo que tenía», tienen que explicar. [sic]

Rosa Santiago  
Observación de clase de Lógico-Matemática



### 3.2.3 Estrategias empleadas para un aprendizaje basado en la comprensión

#### • Contextualización del aprendizaje

Los docentes sostienen que el aprendizaje es más significativo si trasciende las paredes del aula y aun de la institución educativa, por ello aprovechan las características del entorno en el que se desenvuelven diariamente sus alumnos. En tal sentido, nos refieren la experiencia del cultivo de la yuca.



Es importante trabajar en el campo [...]. Al campo fuimos a sacar yucas [...]. Aparte de contabilizar, pudieron observar que hay yucas largas, gordas y flaquitas. En base a este trabajo en el campo nos fue posible obtener los problemas que ellos mismos trasladan al aula para abordarlos en las áreas correspondientes. [sic].

Rosa Santiago

#### • Elaboración y empleo de recursos didácticos

Los materiales didácticos son de gran apoyo para dirigir los procesos de enseñanza-aprendizaje, ya que captan la atención de los estudiantes y contribuyen a despertar la curiosidad y la creatividad que aumentan las oportunidades de aprendizaje. Al respecto, los docentes a fin de hacer sus sesiones de aprendizaje más didácticas y pertinentes contaron con el apoyo de los familiares para elaborar materiales didácticos.



Nosotros trabajamos con la profesora para que nuestros hijos aprendan. En estos años le hemos ayudado a hacer los materiales didácticos.

Padre de familia (en *focus group*)

Un aspecto para tener en cuenta es que la elaboración y utilización del material didáctico debe responder a un conjunto de objetivos específicos de aprendizaje, tal como se observa en la utilización del recurso didáctico «La pesca».

Casi todos los niños aquí se dedican a la pesca. Entonces les digo: «En el salón también vamos a hacer la pesca, pero vamos a pescar números y palabras». Utilizo lo que es su *hobby* y todos quieren pescar; uso varias imágenes que había recortado de libros anteriores y en todas las áreas yo lo podía utilizar ese material». [sic]

Rosa Santiago



#### • Enseñanza basada en el juego

La metodología en la escuela de Camantarma para lograr aprendizajes basados en la comprensión se caracteriza por ser lúdica a fin de

- dejar la enseñanza memorística para dar paso al aprendizaje por competencias.
- permitir que los alumnos sean capaces de entender, pensar y transformar la realidad de manera autónoma y comprometida.

#### • Creación de un clima adecuado que estimule el aprendizaje

Tal como los docentes entrevistados han manifestado, los estudiantes presentan carencias afectivas en sus hogares debido a diferentes factores, entre ellos el cultural relacionado con la forma de criar a los hijos menores. Por ello, es necesario fortalecer los vínculos afectivos y que

- **Intencionalidad.** Objetivo claro: enseñanza de números.
- **Pertinencia.** Elaborado de acuerdo con el contexto sociocultural de los estudiantes.
- **Impacto.** Se ha comprobado su eficacia en el logro de los aprendizajes.



los estudiantes se sientan queridos, una buena forma de lograrlo es tratarlos con cariño y respeto en el aula buscando que estas actitudes creen un clima en el que los estudiantes aprendan de manera autónoma y comprometida.

Para que los niños se sientan bien en el salón deben recibir cariño, el trato más que todo. Entonces cuando los niños lleguen al salón tienes que recibirlos con un abrazo, tratarlos con cariño, entonces ellos vienen al día siguiente: «Profesora, sabe qué, yo quiero estar aquí, yo quiero hacer». [s/c]

Marivel Gonzales (docente de Inicial)

De igual forma, durante la observación de clase, se comprobó que la relación entre docentes y estudiantes es horizontal y democrática, lo que ha permitido que los

estudiantes mejoren su percepción de los docentes, tal como se demuestra en la siguiente cita:

La actitud hacia la enseñanza debe ser de acercarse, de no restringir al que se equivoca o al que no le sale o se retrasa. El docente debe tener una actitud abierta que permita a los niños preguntar cuantas veces quieran para que se sientan en confianza. [sic]

Daniel Carbajal

Mi hija me dice que su profesor es bueno porque nunca le dice que no sabe sino que le explica si no entiende algo. Mi niña me cuenta que cuando sea grande quiere también ser profesora como su maestro. [sic]

Padre de familia (en *focus group*)

Asimismo, entre pares no se observaron peleas en sus relaciones cotidianas, existe entre ellos una convivencia armónica, la cual se afianza mediante el cumplimiento de las normas de convivencia.

En cuanto a la disciplina, la maestra sostiene que ha sensibilizado a los padres de familia sobre la importancia de disciplinar a sus hijos con amor y respeto, sin maltratarlos ni verbal ni físicamente .

Les enseñé a los niños que sus padres no deben gritarlos por gusto, que podían hasta denunciarlos y hasta los papás me reclamaron: «Profesora, mi hijo me ha dicho que si lo castigo me va a denunciar a la Demuna». Es que yo les había hablado de sus derechos. [sic]

Rosa Santiago

#### • Ambientación del aula

Con el objetivo de que sus estudiantes se sientan a gusto en sus aulas y así favorecer el proceso de aprendizaje, los docentes procuran que estas cuenten con estímulos como afiches y adornos alusivos a los temas abordados

en clase. Igualmente, se preocupan por que estos espacios se mantengan ordenados y limpios, lo cual ha sido interiorizado por los estudiantes.

Para que tengan más ganas de estudiar, en el aula debe haber una buena ventilación e iluminación y que sea atractivo, donde el niño se sienta feliz. Por eso, en la mañana debe estar bien adornada y eso les gusta a ellos porque en casa no lo encuentran. [sic]

Rosa Santiago

#### • Reforzamiento escolar

Así como se expuso en el apartado sobre buenas prácticas con el objetivo de alcanzar mejores logros de aprendizaje, los docentes complementan la enseñanza de las mañanas con asesorías gratuitas por las tardes.

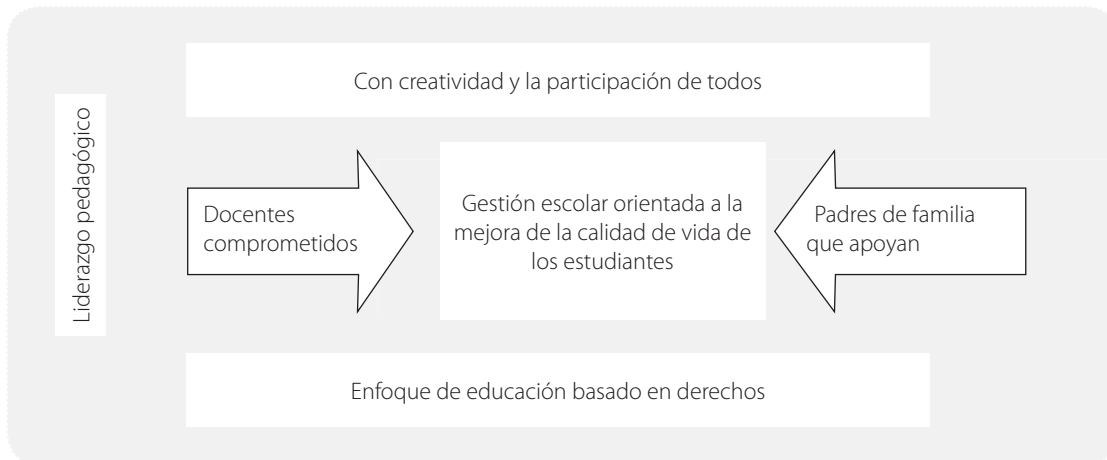
Durante esta actividad los estudiantes con dificultades para comprender ciertos temas o aquellos que guardan dudas al respecto, refuerzan lo aprendido a modo de repaso.



### 3.3 Tercera lección aprendida: fortalecimiento del vínculo familia-comunidad-escuela

El hallazgo de esta lección es el fortalecimiento del vínculo familia-escuela-comunidad, producto de la puesta en práctica de actividades de sensibilización y promoción de una participación activa, planeada y estratégica de todos los actores de la comunidad educativa que por un lado ha permitido la construcción de una concepción compartida de escuela orientada al mejoramiento

de la calidad de vida de los estudiantes y por otro ha generado las condiciones esenciales para transformar la IE 34504 en una escuela digna y acogedora que favorezca el proceso de enseñanza-aprendizaje. En el gráfico que se presenta a continuación se resume lo explicado:



Lo que hay detrás de una escuela digna y acogedora, orientada a la calidad de vida, son docentes comprometidos y familias en alianza, en articulación para alcanzar el bienestar integral de sus hijas e hijos. [sic]

Rosa Santiago

A continuación, se presentan las percepciones de los actores educativos sobre la escuela, las cuales nos ayudarán a comprender cómo cada una de estas se articula para convertirse en una visión compartida de la IE.



### 3.3.1 Cuando la escuela se construye en conjunto sus impactos positivos se ven en la comunidad

Es necesario indicar que todos los actores concuerdan en asemejar la escuela con un organismo vivo, el cual debe ser cuidado por todos los estamentos gracias a los diversos beneficios que brinda.

#### La directora

Rosa Santiago concibe su escuela como un espacio donde confluyen diversos actores que se apoyan mutuamente para brindar las mejores condiciones y una buena enseñanza a los estudiantes, pero cuyo trabajo también beneficia a la comunidad por cuanto promueve mejores niveles de vida en sus habitantes.



Mi centro educativo está bien cimentado, tiene Inicial y está rodeado de las viviendas de la gente, de los padres de familia y aquí estamos los docentes. Aquí realmente mis niños casi nada necesitan porque tienen su infraestructura, sus servicios, su alimentación, tienen sus docentes comprometidos con el trabajo gracias a la gestión de la docente con los padres y autoridades. [sic]

Rosa Santiago

#### Los docentes

Los docentes conciben la escuela como un espacio donde pueden desplegar su vocación de servicio, sus competencias y habilidades profesionales para que los estudiantes se desarrollen adecuadamente. Igualmente, consideran estas actividades enriquecedoras porque pueden aprender de sus estudiantes. Por otro lado, reconocen que la escuela debe tener las condiciones necesarias para atender a los estudiantes y ellos deben brindarles conocimientos acordes con su realidad.



En la escuela la alimentación es importante, tener la infraestructura y mobiliario adecuados para que haya motivación para estudiar y en cada clase debe haber pertinencia cultural. Para eso se necesita trabajo articulado con la profesora, los padres, las autoridades. [sic]

En la escuela comparto experiencias con mis niños, padres y pobladores a partir de una educación para la calidad de vida.

Daniel Carbajal

Marivel Gonzales

## Los padres de familia y las autoridades

Estos actores ven la escuela como parte importante de la comunidad ya que sus beneficios trascienden ese espacio y se orientan a la obtención de oportunidades para mejorar su calidad de vida.

Lo que aprenden con sus profesores les sirve para todo. Ahora mi hijo en casa me conversa sobre lo que ha hecho en su escuela, está más comunicativo y hasta me explica sus problemas de matemática; él me enseña. [sic]

Padre de familia (en *focus group*)

Si hoy en día no terminas ni Primaria ni Secundaria no eres nada, estarás sufriendo, no tendrás oportunidades para surgir en la vida. [sic]

Padre de familia (en *focus group*)



En este caserío la escuela es la base fundamental, en el sentido que cuando los profesores vienen a su centro es una preocupación para todos los padres motivarse y preocuparse por enviar a sus hijos a estudiar. Entonces, es una motivación para reencontrarnos como familia, como comuneros y como asociados de la institución y así hacemos nuestras actividades para trabajar conjuntamente y lograr muchas cosas. [sic]

Autoridad del caserío

A continuación se muestran algunas reflexiones de las alumnas y los alumnos de primero y segundo grado de Primaria si no existiera la escuela en su caserío:



Nos quedaríamos en casa, no aprenderíamos a escribir ni leer. [sic]

No podríamos pintar en nuestros cuadernos, ni leer libros. [sic]

Por eso, recuerdan que es necesario cuidar la escuela:

Quiero que mi escuela esté bonita y limpia, bien baldeadita y trapeadita. [sic]

Los estudiantes de quinto grado de Primaria compararon su primera escuela e indicaron lo siguiente:



Antes la escuela era de madera, no había sitios para sentarse cómodo, poníamos una tablita y ese era nuestro asiento; teníamos que estar juntitos para no caer nos. Algunos se sentaban en el piso. Ahora, la escuela es amplia y de material noble; está bonita, tenemos servicios higiénicos, pero falta Secundaria. [sic]

Asimismo, los estudiantes señalaron que el rol del docente en la escuela es muy importante ya que su forma de enseñanza los ayuda a aprender:

Quando no entendemos al profesor, le preguntamos y él nos repite otra vuelta. Nos enseña bien.

Alumna de 5° de Primaria

Por lo antes señalado, se puede afirmar que la escuela cobra significado para los actores educativos en tanto genera las siguientes oportunidades o beneficios:

- Para la directora y los docentes: la posibilidad de desplegar su vocación de servicio y conocimientos profesionales.
- Para los estudiantes: la posibilidad de «avanzar en la vida» y ser personas con una formación integral y un sentimiento de pertenencia.
- Para los familiares y autoridades: la posibilidad de que sus niños logren una mejor calidad de vida (confirman esta idea al recordar que cuando ellos estudiaban no tuvieron las mismas oportunidades ni experimentaron los cambios que evidencian sus hijos inclusive en la casa y que los han cambiado como familiares).

Percepciones que han sido motivadas por el trabajo que ha venido desplegando la directora basado en un enfoque de derechos humanos que se fortalece a partir de la obtención de cada nuevo logro.

Ahora bien, a la par de esta construcción compartida de escuela, los actores señalaron que la directora Santiago empleó diversas técnicas para lograr la participación activa de todos los estamentos. Ahora se tratarán algunas de estas técnicas:

### 3.3.2 Sensibilización e identificación de aliados para generar el cambio

Por un lado, se sensibilizó a los padres de familia, pero por otro se identificó a los principales aliados, es decir, a aquellos actores que podrían involucrar en el proceso de «soñar juntos la escuela» y así lograr los cambios deseados. Los principales aliados que fueron identificando fueron las autoridades del caserío debido a su poder de convocatoria y movilización colectiva en la comunidad donde se encuentra la escuela, quienes aceptaron ser partícipes del cambio.



A los papás siempre les decía: «Todo, todo lo que estamos haciendo es en beneficio de los niños». Se trata de motivarlos a involucrarse en todas estas tareas por los niños y que ellos se concienticen. A todos les llamaba a reflexionar: «Lo que yo quiero aquí es trabajar la mejoría de ellos, si ellos se sienten bien van a venir a aprender, si ellos están tristes no van a aprender», les decía. [sic]

Rosa Santiago

Asimismo, las familias fueron las aliadas fundamentales porque sin ellas no hubiese sido posible alcanzar un mejor logro en los aprendizajes. En esa línea, se sensibilizó a los padres de familia sobre la importancia de permitir a sus niñas y niños un mayor tiempo para que estudien, ya que es bien sabido que en las zonas rurales son la fuerza laboral de sus familiares, motivo por el que muchas veces abandonan la escuela o descuidan sus estudios.

Por ello, se sostiene que si bien la labor pedagógica se desarrolla en el aula y depende principalmente de las competencias y habilidades profesionales del docente, es necesario involucrar en este proceso a los familiares a fin de que apoyen el trabajo docente.

La unión hace la fuerza. No puedo hacer nada sola. Entonces: «Lo que vamos a hacer es que van a trabajar conmigo, no están trabajando para mí sino para la escuela. [...] Todo lo que se hace es de ustedes y para ustedes. Así es el trabajo y ustedes siéntanse orgullosos por todo el trabajo y sacrificio que han hecho». [sic]

Rosa Santiago

Nuestros hijos están aprendiendo muchas cosas y hemos visto que podemos apoyar a la profesora para que todos nuestros sueños se cumplan a favor de nuestros hijos. ¡Cuántas cosas hemos hecho! En nuestros tiempos no era así. Vamos a seguir apoyando. Estamos bajos de recursos pero seguiremos apoyándonos, estamos viendo cómo lograr más cosas. [sic]

Padre de familia (en *focus group*)

### 3.3.3 Generación de espacios de reflexión

Los docentes han creado dos espacios de reflexión. Por un lado, un espacio de reflexión de carácter formal: las reuniones de la escuela que sirven para informar sobre problemas generados en la escuela, reflexionar, decidir y coordinar el diseño y la ejecución de estrategias para resolverlos. Por otro lado, espacios informales tales como el «boleo» o el descanso posterior a las actividades productivas, los partidos de fútbol para que los docentes puedan conversar y pedir opiniones sobre las posibles estrategias y así alcanzar las metas propuestas en la gestión escolar, pero sobre todo son los espacios donde se puede solicitar el respaldo de las autoridades.



«Lo primero que tengo que hacer es hablar con el agente municipal, porque es él que te va a dar y hacer conocer cómo es su comunidad, cómo son los miembros de este caserío» y no me equivoqué porque es una persona bien accesible a todo, y más que nada, tiene más influencias, también como le digo, está presto y llano a servirte, por ejemplo, yo le digo: «Don Alfonso esto hacemos» y, así lo proponemos. [sic]

Rosa Santiago

### 3.3.4 Sostenibilidad de logros y cambios positivos

Según la directora, la manera más eficaz para lograr que las mejoras se mantengan en el tiempo y que se alcancen nuevas metas en pro del bienestar de los estudiantes es la generación de aliados.



Para mí los aliados son quienes me apoyan, quienes me dan el ánimo cuando dicen: «Sí, profesora, te vamos a apoyar». [...] Los papás ahora podrán exigir a la nueva directora y profesores que sigan trabajando por la mejoría de la escuela. Ya saben qué exigir, si un profesor viene y quiere hacer otras cosas como ese docente que venía a hacer sus negocios, ellos le dirán que eso no es correcto y que debe preocuparse por la educación de sus hijas e hijos. [sic]

Rosa Santiago

A fin de lograr que los cambios positivos sean sostenibles, ella considera que estos son los actores que deberán buscar este cometido por las siguientes cualidades:

Actores	Rol
Autoridades del caserío	En primer lugar, el presidente, es el que más está apoyando. Como él es el más antiguo, tiene más credibilidad, es mi principal aliado. Y con las autoridades debemos convencer a los papás. [sic]
Docentes	Los docentes comprometidos con el trabajo: quien busca apoyar y que es dinámico en su apoyo. [sic]
Padres	Sin mis papás no habría la población estudiantil, porque cuando hay escasez o ausencia de alumnos no se puede avanzar lo pedagógico. [sic]
Familias cuyos hijos posiblemente estudien en la escuela	Estas familias que tienen hijos pequeños y que todavía no asisten a la escuela, quizá posteriormente se integren al nivel Primaria. Ahora para cualquier actividad llamo a los padres de familia, tengan o no tengan hijos estudiando en la escuela y me ayudan; están siempre pendientes para ayudar. [sic]
Organizaciones pro erradicación del cultivo de la hoja de coca	Me agencio a cualquier institución a buscar, a gestionar algo, ese es mi objetivo. Por ejemplo, ahora estoy acudiendo a CADA y ya han donado útiles, inclusive para Inicial. [sic]

Por lo tanto, se puede concluir que la participación de los actores educativos se ha convertido en un importante capital social que permite la acción colectiva con un principio básico que es la responsabilidad a favor de los estudiantes de la escuela de Camantarma, cuyos logros se convierten en logros de la comunidad, ya que como

muy bien refieren los familiares y autoridades del caserío: «Si no encuentra apoyo en las entidades estatales que deberían velar por su bienestar, ellos mismos pueden crear alternativas de mejora debido a que son quienes construyen la escuela».

¿Qué significa educación para la calidad de vida?



## 4 Conclusiones y recomendaciones



## 4.1 Conclusiones

Construir la sistematización con los protagonistas de la experiencia contribuyó a que sean conscientes de los logros obtenidos hasta la fecha y de lo que pueden lograr con su esfuerzo mancomunado. Hoy es posible que ellos afirmen cuán importante es trabajar solidariamente orientados por un liderazgo compartido y transformacional que busque que la escuela sea un espacio digno y acogedor para los educandos, cuyos beneficios trasciendan a la escuela.

### **Concepciones que replantean la gestión escolar**

Reconociendo que las concepciones que uno posee orientan nuestras actitudes y acciones, es muy importante prestar atención a sus bases, pero sobre todo a su sentido al momento de emplearlas.

La gestión escolar centrada en los aprendizajes plantea un cambio en la forma de concebir y «hacer escuela» ya que implica trascender los paradigmas tradicionales de la educación al dejar de concentrarse únicamente en los aspectos administrativos para desarrollar un conjunto de procesos y actividades cuyo objetivo es el logro de aprendizajes.

Esta gestión responde a la interiorización de un enfoque de educación basado en derechos a partir de dos premisas: en primer lugar, el personal directivo se convence de la importancia de replantear su rol en la búsqueda de la calidad educativa y del desarrollo de sus educandos, es decir, de lograr la creación de una escuela digna y acogedora: digna en el sentido de que la escuela cuenta con las condiciones esenciales para que los estudiantes desarrollen sus habilidades y capacidades para obtener aprendizajes fundamentales; y acogedora por cuanto genere un clima adecuado entre los miembros de la comunidad educativa que posibilite una sana y armónica convivencia entre estos y contribuya a responder a las necesidades específicas de las niñas y los niños, atendiendo la diversidad.

En segundo lugar, es el personal directivo quien debe empoderarse como líder pedagógico de tipo transformacional, a fin de influir en la comunidad educativa para que sus miembros se comprometan a ser partícipes de la gestión escolar, es decir, tengan corresponsabilidad en el logro de las metas educativas. Esto brinda además las condiciones para la sostenibilidad de los procesos y de los logros, desde lo institucional. Para ello, una gestión escolar debe caracterizarse por ser estratégica, participativa, eficiente y eficaz.

### **Estrategias para un aprendizaje basado en la comprensión**

Alcanzar aprendizajes relevantes y aplicables a la vida demanda que los docentes conciban a sus estudiantes como centro y finalidad de los procesos educativos que desarrollan en las aulas, es decir, deben renovar su forma de enseñar-aprendizaje y convertirse en mediadores a partir de una metodología basada en la comprensión para que los estudiantes sean protagonistas activos que construyen sus aprendizajes de manera reflexiva, crítica y creativa.

Estos objetivos se alcanzarán con estrategias que faciliten e incrementen las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes. Algunas de estas estrategias son la contextualización de los aprendizajes; la elaboración y el empleo adecuado y oportuno de los recursos didácticos; el aprovechamiento de estrategias lúdicas que permitan que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea creativo y ameno para el estudiante; el empleo de técnicas para crear un clima armónico, democrático y participativo en el aula que permita un desarrollo socioemocional adecuado en las niñas y los niños; el reforzamiento académico, el uso de técnicas de formación de hábitos de higiene saludables; así como también, las prácticas culturales que revaloren el componente identitario de los alumnos, que no solo redundarán en mejores logros de aprendizaje en las áreas curriculares, sino también en el desarrollo humano de los educandos.

## Hacer de la gestión escolar un proceso compartido y participativo para asegurar su efectividad y sostenibilidad

Una de las claves para que los resultados de las metas trazadas en la gestión de una institución educativa provoque grandes impactos que se perpetúen en el tiempo es lograr involucrar a todos los actores educativos, es decir, trascender la idea de que la gestión escolar solo corresponde a los directores y docentes y reconocer que la responsabilidad y compromisos en la búsqueda de más y mejores logros de aprendizaje en los educandos debe ser compartida.

Por eso, se debe destacar la importancia de actividades de promoción y sensibilización sobre la trascendencia de concebir la participación en gestión escolar como un elemento dinamizador de buenos resultados, lo cual contribuirá a generar beneficios para todos los involucrados. En ese sentido, la construcción de una visión compartida de escuela junto al diagnóstico de las potencialidades y debilidades de los actores educativos se convierten en los elementos fundamentales para planificar el trabajo conjunto, tal como lo viene haciendo la escuela mediante sus herramientas de gestión PEI y PCI.

## Aportes de la escuela a las dimensiones de una «escuela que queremos»

Gestión escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interiorización del enfoque de educación basado en derechos, a partir de la cual se busca la formación integral del educando para contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida.</li> <li>- Estratégica orientada a resultados.</li> <li>- Promoción de una cultura colaborativa entre todos los actores educativos.</li> <li>- Perfil del director: liderazgo pedagógico y transformacional.</li> <li>- Importancia de sensibilizar sobre el rol trascendente de la escuela como comunidad de aprendizaje.</li> </ul>
Convivencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de espacios de convivencia armónica entre pares.</li> <li>- Dimensión relacional entre el docente y los educandos: respeto, relación horizontal y democrática.</li> </ul>
Escuela-comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vínculo estrecho que se fortalece aún más si la coordinación es permanente.</li> <li>- Alto grado de compromiso y de participación debido a la construcción de una visión compartida de escuela cuyos beneficios no solo abarcan a los educandos, sino trascienden a la comunidad.</li> </ul>
Procesos pedagógicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizaje basado en la comprensión.</li> <li>- Empleo de estrategias para garantizar un aprendizaje de manera reflexiva, crítica y creativa.</li> <li>- Comprobación de una coordinación permanente entre docentes para lograr que el trabajo pedagógico sea adecuadamente planificado y ejecutado.</li> </ul>
Desarrollo docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de capacitaciones.</li> <li>- Inexistencia de reconocimiento por su compromiso con el cambio.</li> <li>- Dificultades para establecer coordinaciones con la UGEL y otros organismos por estar en una zona rural aislada.</li> </ul>

## 4.2 Recomendaciones

### Para el gobierno regional y local

- Solicitar al gobierno regional y al gobierno local la pronta y correcta delimitación del caserío para precisar ante quiénes se debe gestionar la ayuda necesaria para la escuela.
- Reconocimiento para los directores y los docentes quienes al ejercer un liderazgo pedagógico transformacional se convierten en agentes de cambio para sus escuelas.
- Diseñar estrategias para incentivar el uso de cultivos alternativos a la hoja de coca con el apoyo de organizaciones especializadas.

### Para la UGEL

- Fortalecer los canales de comunicación entre la UGEL y la escuela para que los docentes puedan institucionalizar sus buenas prácticas.
- Asignar una plaza docente en Educación Inicial a fin de dar continuidad al proceso de educación de los niños promovidos al nivel primario.
- Gestionar la asignación del Seguro Integral de Salud (SIS) para dar cobertura a todos los niños que tanto lo requieren.
- Solicitar la creación de un Programa No Escolarizado de Educación Secundaria (Pronoei) que funcione sábados y domingos con el propósito de atender a la población que requiere este nivel educativo, y que funcione en la misma infraestructura de la escuela 34504.
- Requerir que se implementen más programas de capacitación y actualización docente por parte del Ministerio de Educación o de la UGEL, considerando las dificultades económicas y de traslado de los docentes de zonas rurales; además de atender principalmente las deficiencias de los docentes sobre herramientas metodológicas tales como las Rutas de Aprendizaje.
- Optimizar el trabajo en redes educativas para mejorar la interrelación de los aprendizajes a nivel de escuelas.
- Distribuir a tiempo los materiales educativos a fin de no generar atrasos en el desarrollo de la programación curricular.
- Incentivar económicamente a los docentes de las áreas rurales considerando las horas extras y el sacrificio con que desempeñan su labor.
- Promover la sistematización de experiencias de innovación y buenas prácticas educativas con el objetivo de mejorar la labor docente con la emulación de éxitos educativos.

### Para la escuela

- Continuar fortaleciendo el compromiso y vocación de los docentes, así como su formación en servicio orientado a la calidad para contribuir con el logro de aprendizajes significativos de sus estudiantes.
- Irradiar sus prácticas con otros docentes pares en la zona, localidad o región.
- Fortalecer los procesos de transferencia de liderazgo pedagógico y formación del directivo para asegurar la sostenibilidad de la experiencia.
- Consolidar y proyectar estas buenas prácticas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Institución Educativa.

### Para las familias

- Exigir que los futuros docentes de la institución educativa cumplan su trabajo eficazmente.
- Proseguir con el mejoramiento de la infraestructura de la escuela para dotarla de ambientes para el aprendizaje de las distintas áreas así como de una formación deportivo-cultural.
- Elaborar estrategias nuevas y eficaces para lograr las metas que aún faltan alcanzar en la escuela.

# Bibliografía

DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA DE LA SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA (2009). *El modelo de gestión educativa estratégica*. México: Secretaría de Educación Pública.

FONDEP (2013). *Marco de la innovación y las buenas prácticas educativas en el Perú: una propuesta de criterios e indicadores para la identificación de experiencias*. Lima.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2013). *Marco Curricular Nacional. Propuesta para el Diálogo*. Lima: Minedu.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2014). *Marco de buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima: Minedu.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2012). *Plan Estratégico Sectorial Muntianual 2012-2016*. Lima: Minedu.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2012). *Marco de buen desempeño docente*. Lima: Minedu.

UNICEF-UNESCO (2008). *Un enfoque de la educación para todos basado en los derechos humanos*. EE.UU. – Francia.

## Referencias electrónicas

ESCALE (2014). Censo escolar. Perú: matrícula en el sistema educativo según nivel educativo. Lima: Minedu. Fecha de consulta: 03/08/2014.  
<[http://escale.minedu.gob.pe/PadronWeb/info/ce?cod\\_mod=0842849&anexo=0](http://escale.minedu.gob.pe/PadronWeb/info/ce?cod_mod=0842849&anexo=0)>.

UNICEF (s. f.). Educación básica e igualdad entre los géneros. Escuelas acogedoras para la infancia. Fecha de consulta: 04/06/2015.  
<[http://www.unicef.org/spanish/education/index\\_focus\\_schools.html](http://www.unicef.org/spanish/education/index_focus_schools.html)>

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE

**TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA**

PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA

CORREO E.: [tareagrafica@tareagrafica.com](mailto:tareagrafica@tareagrafica.com)

PÁGINA WEB: [www.tareagrafica.com](http://www.tareagrafica.com)

TELÉF. 332-3229 FAX: 424-1582

JUNIO 2015 LIMA - PERÚ



Av. Paseo del Bosque 940  
San Borja. Lima - Perú  
Teléf. 435 3903 / 435 3904



PERÚ

Ministerio  
de Educación



PROGRESO  
PARA TODOS